

## **Wat werkt op school: verruk de klant**

Everard van Kemenade, *senior consultant kwaliteitszorg en integraal management, DOBA onderwijsadviseurs, Fontys Hogescholen*

### **Inleiding**

Leren van anderen zou in het onderwijs toch gemeengoed moeten zijn. Toch kijken we nog onvoldoende naar de succesfactoren die sommige scholen beter maken dan andere. In dit artikel wordt gezocht naar goede praktijken om van te leren en naar een methodiek om dat te kunnen. In het kader van de activiteiten van de European Training and Activities Group van de European Organisation for Quality<sup>1</sup> is een case study gedaan naar good practice basisscholen. In dat verband worden interviews gehouden met directieleden van basisscholen in Europa, waarvan door kwaliteitsdeskundigen in de betreffende landen werd gezegd, dat ze tot de beste van het land behoren. Als criterium daarvoor geldt enerzijds de tevredenheid van de belanghebbenden (ouders, leerlingen, leerkrachten), anderzijds de leeresultaten. De scholen die in dit artikel worden genoemd, zijn de Horackova school in Praag, de Latsio en Bodisakio Elementary schools in Athene (beide onderdeel van een private instelling, de Hellenic American Education Foundation, HAEF) en de Kikas school in Tallinn (Estland). De onderwijssystemen in de drie landen verschillen sterk van elkaar en van de Nederlandse situatie.

### **Onderlinge verschillen**

Tsjechië en Griekenland kennen een Kindergarten (5 jarigen). Tsjechië heeft vervolgens een basisschool van 6 tot 15 jaar met 9 klassen. In de Griekse school in dit onderzoek gaan de leerlingen na de basisschool naar de Middle School, alvorens ze naar de High School gaan.

In Estland bestaat een vrijwillige Kindergarten voor kinderen van 1,5 tot 7 jaar. Na de basisschool kunnen ze naar een secondary school tot hun 19e jaar.

Ook de omvang van de scholen in het onderzoek verschilt: beide Griekse scholen hadden ruim 700 leerlingen, de school in Praag 600, de school in Estland is veel kleiner met 224 kinderen. De twee scholen in Griekenland behoren tot de private sector, beide andere niet en dat was ook te zien in de beschikbare middelen en huisvesting. De groepsgrootte verschilt van 20 tot 25 leerlingen.

### **Verschillen met Nederland**

In alle drie de gevallen is de autonomie om te bepalen wat de school doet kleiner dan wij gewend zijn in Nederland. In Tsjechië werden de doelstellingen en leerstofonderwerpen voorgeschreven door het Ministerie van Onderwijs. Voor de te gebruiken boeken werden voorstellen gedaan. Op dit moment is een beweging gaande van controle in de richting van grotere autonomie. In Griekenland wordt grofweg 60% van het leerplan door het Ministerie bepaald en boeken worden voorgeschreven. Het leerplan is echter wel recent sterk vernieuwd (en verbeterd). De autonomie van basisscholen in Estland is ten opzichte van beide andere landen het grootst.

Alle scholen hadden meer discipline dan wij gewend zijn. Er zijn klasseregels opgesteld, waar streng de hand aan wordt gehouden. De kinderen van beide Griekse scholen hebben –in samenspraak met de ouders- gekozen voor een schooluniform.

---

<sup>1</sup> Zie: <http://www.eoq.org> en <http://www.gu.edu.lb/etag>

In alle drie de scholen had men (nog) weinig te maken met multi-culturele problemen. De Griekse school bevat weliswaar leerlingen uit alle delen van de wereld, maar van hogere sociale klasse. In de school in Tsjechie zat een enkel Amerikaans kind, een paar Russen en een Vietnamees. Maar bijvoorbeeld geen Roma-kinderen. Het aantal buitenlanders groeit er wel ten opzichte van jaren geleden. In Tallinn bestond de populatie ook vooral uit Estse kinderen.

Met dat in het achterhoofd is het toch interessant te bezien, wat deze goede voorbeelden met elkaar gemeen hebben.

## **Wat kunnen we leren?**

### *Leiderschap*

Het hebben van een missie is geen noodzakelijke voorwaarde om tot de goede voorbeelden te behoren. De Praagse school heeft geen missie geformuleerd, de andere twee wel. Belangrijker lijkt het vaststellen van gezamenlijke waarden, wat in alle drie de scholen gebeurd is. De Griekse waarden bijvoorbeeld betreffen het voeden van het lichaam, de geest en de ziel in de richting van burgerschap. De school in Estland spreekt als volgt: "we want to change the world a little bit".

Een onderscheidende factor in alle drie de scholen is de karakteristiek van het leiderschap. Er is sprake van democratisch, mens georiënteerd leiderschap, dat echter faciliteert en waar nodig knopen doorhakt.

Alle drie de scholen doen aan zelfevaluatie. De Griekse scholen en die in Estland gebruiken een vereenvoudigde variant van het EFQM-model.

### *Personeel*

Het onderwijs wordt gemaakt door de onderwijzers. Deze komen bijeen om met elkaar te overleggen over de kwaliteit van het onderwijs. Op de Horackova school is er tweemaal per week een informele koffiebijeenkomst, waar programma en projecten druk bediscussieerd worden. Ook in Tallinn worden door de medewerkers sociale activiteiten georganiseerd voor de medewerkers, waarin het ook over het onderwijs gaat. In beide Atheense scholen zijn kwaliteitscirkels opgericht die in een wekelijkse bijeenkomst kwaliteitsproblemen aanpakken.

Leerkrachten worden op alle scholen geschoold en getraind. Het meest significant is de groei van de Kikas school, waar het aantal uren training voor leerkrachten van 140 uur in 1997 is toegenomen tot 1245 uur in 2005.

Op alle drie de scholen vond jaarlijks een tevredenheidsmeting plaats van medewerkers. Op Kikas gaven de leerkrachten aan het meest gemotiveerd te zijn door de positieve atmosfeer op school, door het werken met de kinderen en de ouders. Ze voelden zich gewaardeerd door de leiding van de school.

### *Ouders als partner*

Ook ouderparticipatie lijkt een belangrijke kritieke succesfactor. Alle scholen in de casus hadden frequente contacten met ouders (informeel en formeel).

Oudertevredenheid wordt gemeten door middel van vragenlijsten.

Op de Kikas school werden ouders sinds 2001 bevraagd op thema's als informatievoorziening, vertrouwen in leerkrachten, niveau van het onderwijs, voeding, outdoor activiteiten.

### *Customer delight*

Het meest karakteristiek voor alle drie de scholen is echter, dat ze alle, ongeacht de financiële of materiele positie waarin ze verkeren, niet tevreden zijn met enkel tevreden klanten. Ze willen net even iets meer doen. Wat W.E. Deming, kwaliteitsgoeroe van het eerste uur, het streven naar "customer delight" noemde. Zo hebben alle drie de scholen een uitgebreid buitenschools programma van cursussen en workshops (kunst, pottenbakken, creatief schrijven, fotografie, drama, sport,

schoolkoor en dergelijke), en sociale activiteiten, bezoeken aan musea, ook reizen naar het buitenland. In Praag worden zelfs ouders op zaterdagen in de gelegenheid gesteld tegen materiaalkosten een pottenbakcursus te volgen. Daar wordt veel extra energie gestoken in het geven van Engelse les. Eersteklassers krijgen al twee uur per week Engelse les, in de vijfde klas kan een tweede vreemde taal worden gekozen (Spaans of Duits). Minstens vanaf de zesde klas worden die lessen gegeven door een native speaker. In Tallinn werken bijna alle ouders beiden. De kinderen kunnen dan ook om zeven uur des ochtends naar school gebracht worden en in theorie blijven tot zeven uur des avonds, de meeste kinderen verblijven echter acht uur op school. In de lagere klassen van de school was ruimte gereserveerd met bedjes om de kleintjes te slapen te kunnen leggen. Elke klas heeft twee leerkrachten, die na elkaar twaalf uur werken. Verder is er een klasse-assistent die er elke dag acht uur is.

Zelfs de kinderen werd op Kikas gevraagd naar hun tevredenheid. Elk jaar werd alle kinderen gevraagd een tekening te maken, waarin het linker deel weergeeft wat ze niet leuk vinden op school, het rechterdeel wat ze wel leuk vinden. Deze tekening wordt door de leerkracht individueel met de kinderen besproken.

Op beide Griekse basisscholen was regelmatig overleg met het vervolgonderwijs (de Middle schools) om de curricula op elkaar af te stemmen.

### **De methodiek**

Op basis van het gedachtegoed van Marzano (Marzano et al., 2003, Marzano et al., 2005), aangevuld met ideeën achter het Excellence model van de European Foundation for Quality Management<sup>2</sup> is voor dit onderzoek naar goede voorbeelden een semi-gestructureerde vragenlijst opgesteld die in interviews kan worden gebruikt om goede voorbeelden te analyseren. Voordeel van deze kwalitatieve werkwijze is, dat de interviewer meer de diepte in kan gaan, dan bij de originele kwantitatieve vragenlijst van Marzano, die bovendien erg lang is. Onderdeel van het interview was ook steeds een bezoek aan de school, waardoor je waardevolle informatie opdoet over het onderwijsklimaat.

Het is zeer wel mogelijk, dat culturele verschillen een rol hebben gespeeld bij de analyse van de uitkomsten van de gesprekken. Immers het Amerikaans geïnspireerde onderzoek is gedaan door een Nederlandse onderzoeker in Tsjechië, Griekenland en Estland. Wanneer de semi-gestructureerde vragenlijst gebruikt zou worden in Nederland zou dit risico in mindere mate optreden.

### **Apart kader. Gedeelte van de half gestructureerde vragenlijst, gebaseerd op Marzano (2003)<sup>3</sup>**

#### **Introduction**

#### **Context**

1. How is the educational system in Estonia?
2. What is the influence of the government?
3. How large is the policy making power of a school?

#### **The Quality Award**

1. Which award was achieved?
2. What was measured, by whom and how?
3. Which model –if any- was used?

---

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld <http://www.efqm.org>

<sup>3</sup> De hele vragenlijst is verkrijgbaar bij [e.vankemenade@fontys.nl](mailto:e.vankemenade@fontys.nl) op voorwaarde dat de resultaten in de databank mogen worden opgenomen.

## Leadership

1. What is the mission of the school?
2. Has there been a value statement developed?
3. Is there a written vision on quality?

Which leadership style is used (task oriented, people oriented, coach, supervisor, manager, advisor Quinn, 1989).

## De adviseur

De adviseur/onderwijsbegeleider zou zelf, gebruikmakend van de resultaten van bovenstaande case study en bovenstaande vragenlijst, op zoek kunnen gaan naar best practices om de karakteristieken daarvan te gebruiken in zijn adviespraktijk. Het zou aardig zijn deze resultaten bijeen te verzamelen en aldus openbaar een uitgebreid overzicht van best practices beschikbaar te hebben.

Uit deze drie cases valt op, dat het de moeite loont om "juist iets extra's te doen".

Een adviseur/onderwijsbegeleider zou op een school, waar hij werkzaam is, kunnen nagaan wat dat ietsje extra in het geval van deze ouders, leerlingen en leerkrachten zou betekenen.

## Literatuur

MARZANO, R. J., WATERS, T. & MCNULTY, B. A. (2003) *What works in schools: Translating research into action.*, Alexandria, Association for Supervision and Curriculum Development.

MARZANO, R. J., WATERS, T. & MCNULTY, B. A. (2005) *School leadership that works*, Alexandria, Association for supervision and curriculum development.