

Consistent schoolontwerp



Tussen imago en identiteit

In veel media staan negatieve berichten over het onderwijs. De hele sector heeft er last van. Het imago van het onderwijs en je school doet ertoe. En zelfs het imago van je klas, zoals schrijver Jacques Vriens al beschreef in zijn boektitel *Die rotschool met die fijne klas*. Sta daarom stil bij het belang van het imago. Wat zijn oplossingen voor de lange termijn?

Mark van der Pol
is onderwijsadviseur en
schoolbestuurder
(<http://remarkable-learning.com>)

Imago is het beeld dat van een persoon of instelling bestaat. Met de nadruk op dat laatste woord: het imago bestaat, je hebt er zelfs pas in tweede instantie invloed op. Het is een beeld dat anderen van jou en van je school hebben. Voor een goed imago moet je hard werken. Je bent het zo kwijt en het kost veel tijd, zweet en tranen voordat je het herwonnen hebt. Je kunt in de klas nog zulke mooie dingen doen, als anderen het niet zien of andere verwachtingen hebben, is het voor alle partijen niet goed. Jij werkt hard en niemand ziet het: ouders zijn ontevreden en de kinderen zitten ertussenin, loyaal aan hun ouders en aan de leerkracht. Op korte termijn kun je van alles doen, maar voor de lange termijn is het zaak om een duidelijke identiteit te hebben. Een sterke ruggengraad, een goed verhaal en daaraan vast blijven houden. Vanuit je waarde, met zicht op je publiek.

Wat is goed?

Wat is goed onderwijs? Ouders hebben wensen en eisen, het bestuur heeft haar kader, de Inspectie van het Onderwijs heeft indicatoren. Het gaat erom dat je als school helder hebt wat jullie goed onderwijs vinden in relatie met wat de buitenwereld goed vindt. Q*Primair beschreef in 2005 al vijf vragen van kwaliteitszorg: (1) doen we de goede dingen?, (2) doen we die dingen goed?, (3) hoe weten we dat?, (4) vinden anderen dat ook? en (5) wat doen we met die wetenschap. Vooral vraag 4 is nu van belang: vinden anderen ook dat we het goed doen (Polderman & Sirre, 2005)?

Onlangs was ik op het bestuurskantoor van een middelgrote stichting voor primair onderwijs. Het gesprek ging over kwaliteitszorg in relatie tot het nieuwe inspectiekader. De bestuurder pakte er

twee tabellen bij: de bovenschoolse samenvatting van de ouder- en de personeelstevredenheidsspeiling. Het verschil was meteen duidelijk: het personeel was over een aantal zaken – zoals leerlingenzorg – erg tevreden, maar de ouders niet. Tja, dan gaat er iets niet goed. Wat er dan niet goed gaat, moet onderzocht worden. Het kan gaan over de zorg, maar ook over de communicatie van die zorg.

Maar moeten we dan alles doen voor een goed imago? Nee! Ik was ooit directeur van een school waar de leerkracht van groep 8 in september alle methodes naar het magazijn aan het slepen was. 'Wat doe jij nu?', vroeg ik. Zijn antwoord: 'Dit is groep 8, vanaf nu gaan we Citotoetsen oefenen.' In zijn klas stonden stapels oude eindtoetsen. Een hoge score op de eindtoets was waar hij voor ging. En de ouders ook. Hij, en de school, hadden een geweldig imago. Maar goed onderwijs? In ieder geval niet in mijn ogen.

Een sterk imago

In JSW van september 2017 schreef ik al: 'Kwaliteit is ervaring min verwachting' (Van der Pol, 2017). Is de ervaring hoger dan de verwachting, dan is er kwaliteit. Is de verwachting hoog en kunnen we het niet waarmaken, dan is de kwaliteit laag. Kwaliteit is dus wat de ander verwacht. Dan kun je maar beter niet al te hoge verwachtingen wekken, maar wees reëel. Dat leidt tot de vraag of je je eigen verhaal – gebaseerd op heldere normen en standaarden voor goed onderwijs – scherp hebt en hoe je dit verhaal communiceert.

Een sterke identiteit

De identiteit is het unieke karakter van je school: waar de school voor staat, wat en wie je wilt

Het gaat erom
dat je als school
helder hebt wat
jullie goed onder-
wijs vinden in
relatie met wat
de buitenwereld
goed vindt



Foto's: Vincent van den Hoogen

zijn en wilt uitdragen. Wiggins en McTighe (2007) hebben het over 'het grote verhaal van je school'. En dan bedoel ik niet zomaar een kreet als 'Ieder kind is uniek' en 'We werken aan talentontwikkeling', dat staat in iedere schoolgids. Maar wat zie ik in de school, wat proef, ruik en voel ik? Waar wil je om bekendstaan? Wat zeggen de mensen in de buurt en wat zeggen ouders als ze de school verlaten?

- **Stap 1: kernwaarden bepalen.** Het vaststellen van de identiteit start met de belangrijkste waarden van de school. En die komen weer voort uit de gedeelde, persoonlijke waarden van de mensen binnen de school, het team. Termen als vertrouwen, zelfstandigheid en veiligheid komen vaak voor. Dit lijken holle kreten, maar als je het er met zijn allen over hebt gehad – samen met ouders en kinderen –, dan krijgt het lading en betekenis. Iedereen kan zich er dan in vinden, voelt er iets bij, wil er iets mee.
- **Stap 2: externe context scherp hebben.** Als de kernwaarden vaststaan, is het tijd voor de volgende stap: hoe ziet onze buitenwereld eruit? Wat zijn de vragen, wensen of eisen van de ouders in jullie wijk? En wat is de sociaaleconomische status van de ouders? Ouders

en kinderen in een achterstandswijk hebben wellicht andere behoeften dan in een rijke buurt in Blaricum. En doe dit regelmatig, want het publiek kan veranderen. Het zal niet de eerste keer zijn dat een school al decennia lang eenzelfde onderwijsconcept heeft. Jarenlang ging dat goed, was iedereen tevreden, maar opeens is dat niet meer zo. Grote kans dat je publiek is veranderd. Neem in die buitenwereld ook de Inspectie van het Onderwijs mee. Wat zijn haar normen en eisen? In heel veel scholen hebben leerkrachten geen flauw benul. Maar zicht op wat de wetgever vraagt en eist, kan echt geen kwaad. Op de snelweg wil je toch ook weten wat de maximum snelheid is? Of je je eraan houdt is een tweede, maar overtreed je de wet, dan wel met een heel goede reden (en niet piepen als je een bon krijgt).

- **Stap 3: opdracht vaststellen.** Je hebt nu scherp wat jullie willen, waar je voor staat, wat jullie ten diepste belangrijk vinden. En je hebt scherp wat de wereld om je heen van je vraagt. Beide leiden tot de derde vraag: gelet op wat wij belangrijk vinden én wat de wereld om ons heen belangrijk vindt: wat is dan onze waardegedreven opdracht? Dit is je →

Komt het verhaal dat je als leerkracht over je school vertelt overeen met wat een nieuwe ouder ervaart als je diegene rondleidt?



missie. Deze opdracht staat centraal in alles wat je doet én wat je niet doet. Stel jezelf regelmatig de vraag: wat draagt, wat ik nu doe, bij aan de opdracht die we hebben? Natuurlijk mag je hiervan afwijken, maar leg het dan wel uit. Ook als er niet om wordt gevraagd.

Van koers naar praktijk

Na het vaststellen van de kernwaarden, de externe context en de daaruit voortvloeiende opdracht volgt de visie op onderwijs (wat is goed onderwijs?) en de visie op leren (hoe vinden wij dat we het beste leren?). Dit bij elkaar is de koers; dit is de weg die je gaat. Dit is echter niets waard wanneer dit niet is terug te zien. Stel je voor dat je directeur een gesprek heeft met een nieuwe ouder, hij of zij houdt een mooi verhaal over zelfstandigheid als waarde en zelfwerkzaamheid als schoolconcept, en bij het rondje door de school zitten de kinderen in alle klassen in rijtjes te luisteren naar de leerkracht die achter zijn bureau zit. Dan heeft die directeur een lastig verhaal te vertellen. Met andere woorden: de koers, het schoolconcept en de praktijk staan niet in lijn. En daar zit de bottleneck: als die consistentie er niet is, heb je of een slecht verhaal of een slechte praktijk. Ik ben op heel veel scholen geweest die in zwaar weer verkeren en vaak is daar de verbinding

tussen de koers, het schoolconcept en de praktijk niet helder en niet zichtbaar. En dus is het unieke karakter van je school – de identiteit – niet helder of niet zichtbaar.

Dus: als de opdracht helder is, en de visie vastgesteld: wat zien we dan in de praktijk? Hoe ziet een goede les er bij ons uit? Wat doet een kind en een leerkracht? Wat is de pedagogische huisstijl? En communiceer dit positieve beeld met trots. Practice what you preach, and preach what you practice.

Veranderen vanuit een warme of koude aanleiding

Scholen veranderen soms van kleur. Niet zozeer van denominatie, maar van concept. Scholen waar voorheen traditioneel leerstofjaarklassenonderwijs gegeven werd, gaan in units werken of geven vergaande vormen van vernieuwend onderwijs of louter thematisch onderwijs. Op zich hoeft daar niets mis mee te zijn, maar doe dit wel vanuit een 'warme aanleiding' (Ten Doesschate & Van der Pol, 2014). Dit is wanneer je er zelf in gelooft dat er een duidelijke meerwaarde is voor de kinderen in de buurt. In de praktijk vormt een 'koude' aanleiding, zoals krimp, een slecht imago of een slecht inspectierapport echter vaak de aanleiding om het schoolconcept tegen het licht te houden. Daar is in principe niets mis mee, mits een dergelijke koude

Na het vaststellen van de kernwaarden, de externe context en de opdracht volgt de visie op onderwijs en de visie op leren

Om het imago van je school te versterken, is het belangrijk om naar (nieuwe) ouders uit te stralen wat je belangrijk vindt

Imago en identiteit versterken

Gebruik onderstaande tips om het imago en de identiteit van je school te versterken:

- **Wat is je marktaandeel?** Dit klinkt nogal zakelijk, maar het kan een behoorlijk inzicht geven als je weet hoeveel kinderen er uit jouw wijk, of van dezelfde identiteit, naar jouw school gaan – en hoeveel dus niet;
- **Houd regelmatig peilingen onder de kinderen, de ouders en het personeel.** Doe dit kwantitatief, zoals met tevredenheidspeilingen, maar ook kwalitatief, zoals met gesprekken, openvragenlijsten, klankbordgroepen of koffieochtenden. Stel eens aan het eind van ieder gesprek de vraag ‘Hoe vond u het gesprek?’ en geef er een korte kwalificatie aan (bijvoorbeeld op een schaal van één tot en met vier), noteer de cijfers en maak een gemiddelde per klas en van de school. Het kost weinig tijd en het geeft veel inzicht;
- **Houd ook een peiling onder de buurtbewoners die niet op school zitten**, en voer exitgesprekken met vertrekkende ouders én kinderen;
- **Haal eens een collega je klas binnen** (of een paar collega’s van een andere school jouw school in). Laat ze van tevoren in de publieke communicatie kijken (website, schoolgids, nieuwsbrieven) en vraag ze aan te geven wat zij denken dat jij wilt uitstralen. Komt het overeen? Doe daarna hetzelfde als ze een dag hebben rondgelopen;
- **Plaats foto’s en berichten op de site of in de school-app die gaan over de inhoud.** Dus niet alleen over het kerstdiner en het schoolreisje, maar ook over samenwerken, zelfstandigheid en rekenen;
- **Het proces van identiteit en imago kun je ook heel goed op klassenniveau doen.** Ga eens met de kinderen in gesprek over wat je als groep uit wilt stralen? In navolging van Covey (1989): wat schrijven de andere kinderen over deze groep als wij straks van school zijn?;
- **En als laatste: mopper niet op je eigen vak, op wat niet goed gaat.** Wees trots, straal uit dat je het goed doet, laat zien wat er goed gaat. Oproepen en acties van PO in actie zijn legitiem en nodig. Maar wel schadelijk voor het imago. Laat zien hoe goed werk je verricht en zorg dat je positief bent. Stralende kinderen, trotse leerkrachten en blijde ouders: dat is de beste ‘reclame’ voor je school. We moeten de publieke opinie meekrijgen in wat voor goede dingen we allemaal doen. Vertel de verhalen. En zet deze op sociale media.

aanleiding in de loop van de tijd wel gekoppeld wordt aan de overtuiging dat het nieuwe schoolconcept ook echt een bijdrage levert aan de ontwikkeling van kinderen. Als je deze koppeling kunt maken en men het écht wilt, er écht in gelooft, dan zijn er opeens ook minder beperkingen: er ontstaat een nieuw, uniek karakter van de school wat je in alle haarvaten voelt.

Wat te doen?

Eigenlijk is dit hele artikel één grote tip om het imago van je school eens tegen het licht te houden en te bepalen of je als school en als leerkracht op de goede weg bent. Een paar belangrijke tips uitgelicht (zie ook het kader ‘Imago en identiteit versterken’ hierboven):

- De belangrijkste is misschien wel: **straal uit wat je uit wilt stralen**, want dit vinden wij belangrijk en zo doen wij de dingen;
- Zoals de vierde vraag kwaliteitszorg: **vinden anderen dat ook?**, gevolgd door de vijfde: en wat doen we er dan mee?;

- **Heb scherp wat de buitenwereld vraagt:** de ouders, de Inspectie van het Onderwijs, het bestuur en de maatschappij. Voldoe er niet zonder slag of stoot aan, maar maak afgewogen keuzes en communiceer deze. ●

LITERA TUUR!

- Covey, S. (1989). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Doesschate, S. ten & Pol, M. van der (2014). *Een IKC dat staat als een huis*. Utrecht: APS.
- Polderman, J. & Sirre, W. (2005). *Model Kwaliteitshandboek PO*. Utrecht: Q*Primair Ontwikkelproject.
- Pol, M. van der (2017). *Sturen op vertrouwen*. JSW, 102 (1), 18-21.
- Wiggins, G. & McTighe, J. (2007). *Schooling by design*. Alexandria, VA: ASCD.

Wil jij op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in het basisonderwijs?

Neem nu een abonnement op JSW



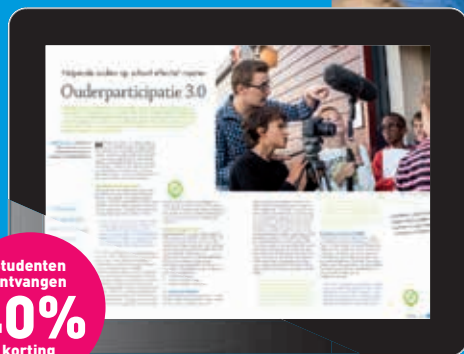
Wil je niets missen, neem dan een abonnement op HJK én JSW en betaal slechts €119,50 per jaar

JSW lezen op tablet en pc via Schooltas



Ontvang 10 x JSW

Krijg toegang tot het digitaal archief



Studenten ontvangen **40%** korting



Samen voor €79,- per jaar

Meer weten? Ga naar www.jsw-online.nl of bel 088-2266692