

Van zeer zwak tot excellent

Wat scholen kunnen leren van Gordon Ramsay

Het afgelopen jaar verschenen twee interessante rapporten over scholen en hun performance. Het rapport van KPC gaat over zeer zwakke scholen, dat van McKinsey over excellente scholen. Er is een toenemende belangstelling bij ouders, Inspectie, OCW en de politiek voor de prestaties van scholen. Waarom presteert de ene school beter dan de andere, ondanks een vergelijkbare populatie? We gaan nader in op beide rapporten en maken een vergelijking tussen een school en een restaurant.

door Clemens Geenen

Een van mijn favoriete televisieprogramma's is 'Oorlog in de keuken' van Gordon Ramsay. Hij is niet alleen een topkok maar volgens mij ook ongewild een zeer behendige organisatieskundige. In vijf dagen tijd moet Gordon Ramsay een ziertogend restaurant weer op de been helpen. Zijn aanpak bestaat stevast uit dezelfde stappen.

Koken en organisatieverandering Op dag één gaat hij in het restaurant eten en vel't een oordeel. Hij roept hierna het hele team bij elkaar en geeft ongezouten kritiek. De volgende dag komt hij 's ochtends vroeg terug om de keuken en de voorraden te inspecteren. Bijna altijd is de keuken vies, loopt er ongedierte en staat er zo te zien al dagenlang schimmel op het voedsel. Hij dwingt het team om mee te doen aan de inspectie. Hierna gaat hij samen met het team de keuken boenen en poetsen. Op dag drie doet hij een buurtonderzoek. Hij neemt een kijkje bij andere restaurants en probeert er achter te komen waarin het restaurant zich kan onderscheiden.

'Het team krijgt niet alleen productkennis maar ook weer frisse moed.'

Frisse moed Gordon Ramsay bedenkt meestal een eenvoudig menu met ingrediënten uit de streek. Hij vraagt vervolgens aan de kok wat hij er van vindt. Je ziet dan in de ogen van de kok de tinteling terugkomen. De kok raakt enthousiast en gaat er weer voor. Is hij nog niet overtuigd dan volgt meestal een rampzalige avond met ontevreden gasten waarna Gordon Ramsay alsnog zijn gelijk haalt.

De volgende dag gaat hij met het team een uitje maken naar een visser, een slager of een boer. Het team krijgt niet alleen productkennis maar ook weer frisse moed. 's Nachts geeft het team van Gordon Ramsay het restaurant een nieuwe uitstraling die past bij het nieuwe menu. De volgende morgen opent het team het vernieuwde restaurant en gaat aan de slag met het nieuwe menu. 's Avonds zit het restaurant vol met gasten die Gordon Ramsay heeft uitgenodigd. Zij behoren tot de nieuwe doelgroep die moet zorgen voor gratis mond-tot-mondreclame. Na zes weken komt hij terug om te kijken of de veranderingen blijvend zijn.

Zeer zwakke scholen Het lukt een restaurant niet altijd om de weg naar boven te vinden. In alle afleveringen van 'Oorlog in de keuken' die ik tot nu toe heb gezien, is het echter maar één keer niet gelukt.





Gordon Ramsay mag met recht trots zijn op dit resultaat. In 'Oorlog in de keuken' zien we hoe belangrijk kwaliteitszorg, ambitie, leiderschap én een professionele attitude van het personeel zijn. Deze factoren spelen ook een grote rol bij het vraagstuk van zeer zwakke scholen en excellente scholen. Bij een zeer zwakke school gaat het verbeteringsproces minder vlot, in elk geval niet binnen vijf dagen. Sinds 2006 publiceert de Inspectie maandelijks een lijst van zeer zwakke scholen. Een basisschool komt op deze lijst wanneer de Inspectie 'de onderwijsresultaten als onvoldoende beschouwt en de school daarnaast op cruciale onderdelen van het onderwijsleerproces onvoldoende kwaliteit laat zien'. Op dit moment staan 95 basisscholen, 19 scholen voor speciaal basisonderwijs, 16 scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs en 25 scholen voor voortgezet onderwijs op deze lijst. Een school krijgt twee jaar de tijd om de kwaliteit op een aanvaardbaar niveau te brengen.

'Early warning-systeem' KPC noemt in haar rapport 'Het stoplicht sprong op rood!' een aantal factoren dat een school zeer zwak maakt. Bovenaan staat een zwakke directeur in combinatie met een bestuur op afstand dat weinig aandacht heeft voor onderwijskwaliteit en leerresultaten. Ook een team

dat weinig kritisch naar zichzelf is of weinig verwacht van leerlingen is een belangrijke factor in het proces. Uit het rapport blijkt dat schoolbesturen grote behoefte hebben aan een soort 'early warning-systeem' om te voorkomen dat een school afglijdt. Het verbaast KPC dat de zogenaamde 'harde en redelijk harde risicofactoren' van de Groningse onderwijskundige Adriaan Hofman desondanks weinig bekend zijn. Deze factoren worden genoemd in het rapport 'Het stoplicht sprong op rood'. U vindt ze terug in het kader bij dit artikel.

Ambitie Een school die na een verbetertraject niet langer te boek staat als zeer zwak is nog geen goede school, laat staan een excellente school. Hiervoor is ambitie nodig. Ambitie brengt mensen in beweging. Ambitie zorgt ervoor dat mensen vandaag het nog beter willen doen dan gisteren. En morgen weer beter dan vandaag. Hoe is het gesteld met de ambitie van scholen? Ik ben daar niet optimistisch over.

In het schoolplan, en bij grotere scholen in het strategisch beleidsplan, zouden we hierover toch het een en ander moeten kunnen lezen. De meeste scholen hebben hun missie en visie in fraaie bewoordingen in hun schoolplan of op hun website staan. Maar deze teksten twinkelen niet, knetteren niet, bruisen niet. >>

‘Ambitie zorgt ervoor dat mensen vandaag het nog beter willen doen dan gisteren. En morgen weer beter dan vandaag.’

>> Het is zo braaf, zo politiek correct, zo middelmatig. Staatssecretaris Sharon Dijksma heeft in haar Kwaliteitsagenda in één zin verwoord waar het volgens mij in het onderwijs om gaat. “Kinderen hebben recht op inspirerend onderwijs van de hoogste kwaliteit, zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen.” Zou dit niet de droom van iedereen moeten zijn die in het onderwijs werkt? De Onderwijsraad heeft becijferd dat 1 op de 10 leerlingen van een basisschool onderpresteert. Van de achterstandskinderen die het basisonderwijs instromen (we hebben het hier over ongeveer 200.000 leerlingen) haalt een groot deel die achterstand niet meer in. Zij verlaten de basisschool met een rekenachterstand van gemiddeld zes maanden en een taalachterstand van gemiddeld twee jaar. Daar valt nog heel wat te winnen.

Excellente scholen In Nederland hadden we van oudsher weinig belangstelling voor excellente scholen. Het hoofd boven het maaiveld uitsteken, werd in onze maatschappij niet erg gewaardeerd. In het onderwijs is deze traditie misschien nog meer geworteld dan in andere sectoren. Een prachtig voorbeeld is de brochure van OCW over competentie management van een aantal jaren geleden. Competenties mochten niet leiden tot competitie. De wind is inmiddels anders gaan waaien. Topsport is geen vies woord meer. Ook hoogbegaafde leerlingen krijgen nu eindelijk de uitdaging die ze verdienen.

In Amerika is veel aandacht voor excellente scholen. Hier komen ook de meeste onderzoeken over dit onderwerp vandaan. Vorig jaar presenteerde het bekende adviesbureau McKinsey zijn rapport ‘How the world’s best-performing school systems come out on top’. Hierin wordt ingegaan op de vraag hoe het komt dat sommige scholen goed presteren terwijl andere falen. Na een gedegen analyse van de tien beste en de tien snelst stijgende schoolsystemen kwam McKinsey tot een opvallende conclusie. Niet geld, welvaartsniveau of cultuur is bepalend voor goed onderwijs, maar de leerkracht is bepalend. De boodschap van McKinsey is duidelijk. Zorg dat de

beste mensen leraar worden; zorg dat de zittende leraren het beste onderwijs geven en willen geven; en haal als school het beste uit alle leerlingen. De ‘No Excuses’-beweging in Amerika laat zien dat scholen met kinderen uit zeer kansarme milieus toch in staat zijn heel goed te presteren.

Kenmerken excellente basisscholen

Het rapport van McKinsey bevestigt wat we natuurlijk al intuïtief of uit ervaring wisten. Goed onderwijs staat of valt met de man of vrouw voor de klas. Inmiddels wordt er ook in Nederland onderzoek gedaan naar excellente scholen. Marije Essink van de Universiteit Twente heeft vorig jaar in haar bachelorscriptie ‘Excellente scholen in het basisonderwijs’ twee interessante vragen aan de orde gesteld, te weten:

- > Welke kenmerken zijn onderscheidend voor excellente scholen?
- > Zijn deze kenmerken te meten aan de hand van de indicatoren van de Inspectie?

In haar onderzoek hanteert ze de volgende definitie van een excellente basisschool. “Een excellente school is een school die zowel excellente opbrengsten heeft als een voldoende scoort op alle negen normindicatoren van de Inspectie. Excellente opbrengst houdt volgens de Inspectie in dat de scholen ten minste drie jaar achtereen boven hun verwachte niveau presteren. Daarbij is het verwachte niveau het gemiddelde dat geldt voor de schoolgroep waarin het CITO de scholen indeelt”. Marije Essink komt tot zes kenmerken die excellente scholen gemeen hebben:

1. een positieve schoolcultuur;
2. het uitvoeren van evaluaties;
3. gestandaardiseerde en aangepaste curricula en instructie;
4. sterk leiderschap;
5. professionele en positief ingestelde leraren;
6. betrokken ouders en omgeving.

Zij concludeert dat vier van de zes kenmerken te meten zijn aan de hand van de indicatoren van de Inspectie. De Inspectie heeft echter geen indicatoren om ‘sterk leiderschap’ en ‘professionele en positief ingestelde leraren’ te meten, althans tot nu toe. Zoals bekend werkt de Inspectie aan een nieuw waarderingskader. Omdat Marije Essink haar onderzoek mede in opdracht van de Inspectie heeft uitgevoerd, zou het mij niet verbazen als in het nieuwe kader hierover het een of ander wordt opgenomen. Omdat de Inspectie nog volop bezig is met het nieuwe waarderingskader blijft het voorlopig koffiedik kijken.

Criteria voortgezet onderwijs

De kenmerken van excellente basisscholen komen voor een groot deel overeen met die van excellente scholen in het voortgezet onderwijs. Bachelor Jolise 't Mannetje van dezelfde universiteit heeft vorig jaar een lijst van vijf criteria opgesteld van excellente VO-scholen. "Excellente scholen hebben een sterke schoolcultuur en brengen deze ook zoveel mogelijk naar buiten om zich daarmee duidelijk te profileren. Daarnaast stellen ze hoge eisen aan hun eigen functioneren en resultaten en controleren of deze doelen ook daadwerkelijk behaald worden. Bovendien moet een excellente school een schoolleiding hebben die goed bij de school past en de school op een adequate manier leidt. De school heeft voldoende contact met andere scholen en met bedrijven, zodat leerlingen ook leren wat er speelt in de wereld buiten de school. Tot slot presteert een excellente school gedurende een langere periode stabiel en op een hoog niveau. Een systeem voor kwaliteitscontrole lijkt hierbij onmisbaar".

Zoals bekend publiceert het dagblad Trouw al sinds jaar en dag een overzicht van de beste VO-scholen. Hoewel nader onderzoek noodzakelijk is, concludeert Jolise 't Mannetje dat de beoordeling op basis van de genoemde vijf criteria behoorlijk overeenkomt met die van de kwaliteitskaart van Trouw.

'Voor goed onderwijs zijn zowel goede leerkrachten als goede schoolleiders nodig.'

Rol schoolleider Voor goed onderwijs zijn zowel goede leerkrachten als goede schoolleiders nodig. Het is de taak van de schoolleider, de leraar in staat te stellen het beste uit zijn leerlingen te halen. Door een goede aansturing, begeleiding en facilitering lukt dat meestal ook. Het is interessant wat McKinsey op dit punt schrijft over de schoolleider. "The best coaches and instructors are selected as leaders." Geen integraal verantwoordelijke manager dus maar een onderwijskundig leider die in de woorden van Kees Vernooy van CPS 'goed begrijpt wat er in de klassen gebeurt en weet hoe lesgeven en leren verbeterd kunnen worden'. Zowel het Convenant LeerKracht als het wetsvoorstel governance dat in december naar de Tweede Kamer gaat, beogen de positie van de leraar binnen de school te versterken. De onderwijskundig leider zou hierin een sleutelrol kunnen vervullen. ●

Overzicht van risico-factoren voor een school, afkomstig van Adriaan Hofman (2005):

Harde factoren:

1. Het onder het verwachte niveau presteren van de scholen.
2. De school scoort onder het verwachte niveau op de prestatietoetsen rekenen, taal en lezen.
3. De kwaliteit van het onderwijsproces is onder de maat.

Redelijk harde factoren:

1. Er is nog geen breed draagvlak voor kwaliteitszorg (team, ouders et cetera).
2. De school is nauwelijks bezig met schoolontwikkeling gericht op schoolniveau (vooral professionaliseringsbeleid), op leerkrachtniveau en op de leerlingenprestaties.
3. De school vertoont onvoldoende kenmerken van het managementconcept van de lerende organisatie.
4. De school heeft geen integraal kwaliteitszorgsysteem.
5. De school gebruikt een kwaliteitszorginstrument dat (a) minder goed geschikt is voor kwaliteitszorg, (b) minder goed geschikt is voor het verbeteren van het didactisch handelen van de leerkrachten en (c) relatief veel ruimte laat aan de school om op eigen wijze verkregen gegevens te gebruiken.
6. Directie en team hebben eerder een adviserende dan een beslissende rol bij kwaliteitszorg.
7. Interne schoolgeledingen hebben weinig invloed op bestuursbeslissingen.

Alle in dit artikel genoemde rapporten en publicaties kunt u downloaden via de website van Dyade: www.dyade.nl