CPS

Narrare©: van tellen naar vertellen

Tevredenheidsonderzoeken door middel van de dialoog

Narrare

deel dit ebook:

Colofon

© CPS Onderwijsontwikkeling en advies, februari 2021

Vormgeving:
Digitale Klerken

CPS Onderwijsontwikkeling en advies
Postbus 1592
3800 BN Amersfoort
Telefoon [033] 453 43 43
E-mail cps@cps.nl
www.cps.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op enige ander manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van CPS..

We hebben ons uiterste best gedaan om alle bronnen te achterhalen en juist te vermelden. Wanneer u denkt dat we hierin niet zorgvuldig genoeg zijn geweest, neemt u dan contact op met CPS.

Inhoud

Voorwoord **3**

Tevredenheidsonderzoeken **4**

1.1 Tevredenheid en kwaliteit 4
1.2 Gemiddelden en benchmarks 5
1.3 Wat zegt het gemiddelde? 5
1.4 De respondenten 5
1.5 Anoniem 6
1.6 Het moet van de inspectie 6

Kwaliteitszorg in de school **8**

2.1 Lerend veranderen 9
2.2 Levende zelfevaluatie binnen de kwaliteitszorg 11

Narrare©, van 'tellen' naar 'vertellen' **12**

3.1 Eigen aspecten van schoolkwaliteit en hoe dat zichtbaar te maken richting Inspectie 12
3.2 Is dit iets voor uw school? 13
3.3 Narrare in de praktijk 14

Contact **15**

Bronnen **16**

Ten behoeve van de leesbaarheid van dit boek is in veel gevallen bij de verwijzing naar personen gekozen voor het gebruik van 'hij'. Het spreekt vanzelf dat hier ook 'zij' gelezen kan worden.

Voorwoord

We kennen ze allemaal, vanuit welke rol dan ook: een enquête om onze tevredenheid over een aantal thema's aan te geven. Op zich is hier niets mis mee. Scholen gebruiken ook enquêtes, bijvoorbeeld om de tevredenheid van ouders vast te stellen. Het is een goede zaak dat ouders gevraagd wordt wat zij van de school vinden. Dat voorkomt een tunnelvisie. Ouders zijn degenen die een school kiezen voor hun kind en ze hebben als 'gebruiker' rijke ervaringen om te delen. Daar kan de school van leren. Soms worden ouders zelfs klanten van de school genoemd, en zoals bedrijven klanttevredenheidsonderzoeken doen om hun diensten en producten te verbeteren, zo nemen scholen oudertevredenheidsonderzoeken af om de kwaliteit van de school op een hoger niveau te brengen.

Wij bieden een alternatief voor de standaard enquête/ het standaard tevredenheidsonderzoek: Narrare. Waarom? Veel van de tevredenheidsonderzoeken gaan uit van cijfers.
Wij horen van scholen dat de cijfers een gemiddelde geven, maar de school niet voldoende informatie geven om daadwerkelijk aan kwaliteitsverbetering te doen. Immers, de informatie achter de cijfers is (nog) niet besproken. Er heeft (nog) geen dialoog plaatsgevonden met de ouders en, niet onbelangrijk, de koppeling van de enquêtes aan de koers van de school is lang niet altijd gemaakt. Zo kan het verworden tot een 'verplichting' die de indruk wekt te werken aan kwaliteit, terwijl er geen verbinding/herkenning is met waar de schoolorganisatie en ouders samen voor staan.

Dit e-book gaat over een andere aanpak om tevredenheidsonderzoeken met ouders (of ook met leerlingen en medewerkers) te organiseren. Over hoe wij de zelfevaluatie met ouders een plek willen geven binnen de 'levende' kwaliteitszorg en daarmee de dialoog over kwaliteit willen stimuleren tussen school en ouders.

Veel leesplezier!

Tevredenheidsonderzoeken

1.1 Tevredenheid en kwaliteit

Het afnemen van tevredenheidsonderzoeken heeft als doel het voortdurend verbeteren van de organisatie. Eén van de instrumenten om continu te verbeteren is de PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act) van Walter Shewhart, ontwikkeld in de jaren dertig van de 20ste eeuw. Shewhart was kwaliteitsanalist bij AT&T, een Amerikaans telecommunicatieconcern. Zijn model werd overgenomen door W. Edwards Deming en hij gebruikte dit als basis van zijn beroemde kwaliteitstheorieën. Kern van dit kwaliteitsdenken is performancemanagement waarbij resultaten constant moeten worden verbeterd richting perfectie, waarbij de perfectie steeds net niet wordt bereikt.

Bovenstaand denken heeft veel invloed gehad in de dienstverlening over de hele wereld. Ook in Nederland weten en werken we niet meer anders. Bij vrijwel elk Nederlands bedrijf van een zekere omvang dat je belt, krijg je een inleidend bandje te horen dat het telefoongesprek kan worden opgenomen voor kwaliteitsdoeleinden. Of je ontvangt na een telefoongesprek een mail waarin je het gesprek met de medewerker mag evalueren. Ook het Nederlandse onderwijs werkt zo: scholen nemen tevredenheidsonderzoeken af onder leerlingen of studenten, ouders en medewerkers om te gebruiken voor continue verbetering volgens de PDCA-cirkel. Dit heeft opgeleverd dat we voortdurend willen verbeteren en kritisch naar onszelf kijken. En dat is uiteraard positief! Want onderwijskwaliteit komt leerlingen ten goede.

1.2 Gemiddelden en benchmarks

Twee belangrijke uitkomsten spelen een belangrijke rol bij tevredenheidsonderzoeken: gemiddelden en benchmarks. Iedereen tevreden houden is niet mogelijk en er zijn ook respondenten die zó tevreden zijn dat ze misschien niet meer voldoende kritisch zijn. Een aanname is dat een gemiddeld cijfer daarom een goed beeld zou geven.

Een benchmark is een referentiekader om jezelf te kunnen vergelijken, bijvoorbeeld met andere scholen binnen het bestuur of in Nederland die hetzelfde onderzoek afnamen. Zo weet je of je het goed doet ten opzichte van anderen. Dat laatste valt overigens te betwijfelen, want een benchmark is vooral betrouwbaar als het om vergelijkbare situaties gaat. Een oudertevredenheidsonderzoek in een wijk met veel sociale problemen met de school als rustpunt kan wel eens een heel ander beeld geven dan een oudertevredenheids-onderzoek in een wijk met hoogopgeleide ouders die zeer kritisch zijn omdat dit ook altijd in hun werk wordt verwacht.

1.3 Wat zegt het gemiddelde?

De uitslag van een tevredenheidsonderzoek wordt meestal weergegeven in gemiddelde cijfers. We vertrouwen daarbij op het gemiddelde cijfer dat zo hoog mogelijk moet zijn. Misschien is niet het gemiddelde het meest belangrijk, maar de vraag waarom sommige leerlingen of ouders lage scores geven. Want juist deze ouders kunnen ervaringen hebben waar de school van kan en moet leren. Toch hecht een school vaak betekenis aan het gemiddelde. Ze is blij als de gemiddelde score een paar tiende punten is toegenomen ten opzichte van het vorige onderzoek of als ze een aantal tienden beter scoort dan andere scholen binnen de stichting of in Nederland.

1.4 De respondenten

Omdat het onmogelijk is iedereen een vragenlijst in te laten vullen moet bij een tevreden-heidsonderzoek altijd met een steekproef worden gewerkt. Er zijn twee soorten steekproeven: aselecte en selecte. In een *aselecte* steekproef heeft iedereen een gelijke kans om in de steekproef terecht te komen. Dat is iets anders dan iedereen de mogelijkheid geven om een

enquête in te vullen. Bij een *selecte* steekproef gelden de onderzoeksresultaten alleen voor de onderzochte groep die men niet zomaar mag gebruiken als representatief voor de hele populatie. De vraag is wie van de populatie de tevredenheidsonderzoeken invullen. Leerlingen kunnen dit verplicht in moeten vullen tijdens een les. Maar, de vraag is welke invloed een verplichtend karakter heeft op de onderzoeksresultaten? Je kunt je ook afvragen: welke ouders vullen een enquête in? Vooral ouders die negatieve ervaringen hebben met de school, of juist positieve? Geeft een dergelijk onderzoek waarbij minder dan vijftig procent van de populatie het invult wel een betrouwbaar beeld?

1.5 Anoniem

Tevredenheidsonderzoeken worden anoniem ingevuld. Het is de vraag of in een gevoelige context, zoals het onderwijs, een anonieme vragenlijst wel bijdraagt aan een zorgvuldige evaluatie. Opvoeden en ontwikkelen is immers gebaseerd op interactie en dialoog tussen alle betrokkenen: leerlingen/studenten, leraren en hun ouders. Dat vraagt niet om een *beoordeling*, en dat is een anonieme vragenlijst al gauw, maar om een *dialogische evaluatie* in een gesprek. Het gevaar van anonieme schriftelijke beoordelingen is bovendien dat vrijheid van meningsuiting een soort vrijheid van belediging kan worden wanneer iemand een slechte ervaring heeft gehad. Degene over wie het gaat moet maar met deze anonieme uitingen om weten te gaan.

1.6 Het moet van de inspectie

De inspectie schrijft niet voor welke vorm van oudertevredenheidsonderzoek een school zou moeten hanteren. Er wordt wel voorgeschreven dat de school verantwoording moet kunnen afleggen over de gemaakte keuzes. Ook of die keuzes de school in staat stellen om de vereiste/ gewenste onderwijskwaliteit te realiseren.
Daarbij heeft de inspectie een aantal kwaliteitsgebieden en standaarden benoemd waarbinnen het schoolbestuur en de scholen een eigen verantwoordelijkheid hebben om de onderwijskwaliteit te waarborgen en te ontwikkelen.
De school dient haar kwaliteit te evalueren, daarvoor zijn de kwaliteitsstandaarden KA1 *'Kwaliteitszorg'*, KA2 *'Kwaliteitscultuur en dialoog'* en KA3 *'Verantwoording en dialoog'* van toepassing die de inspectie hanteert bij de beoordeling van de basiskwaliteit en eigen aspecten van kwaliteit van de school. KA1 betreft het cyclisch werken aan onderwijskwaliteit, KA2 gaat over de cultuur waarbinnen continu verbeterd wordt en KA3 gaat bijvoorbeeld ook over het betrekken van stakeholders bij het cyclisch verbeteren. De school kan naar deze standaarden verwijzen maar het gaat er vooral om dat de school vooral haar eigen

kwaliteitsstandaarden moet bepalen. Binnen het kwaliteitsgebied Onderwijsproces spreekt de inspectie bij OP 6 *'Samenwerking'* over mogelijke betrokkenheid van ouders en de eigen opdracht die de school heeft opgenomen in het schoolplan. Als de dialoog en de verantwoording op de bereikte resultaten op orde is, dan waardeert de inspectie dat bijvoorbeeld bij de oordelen over de standaarden KA1 en KA3.

Het is voor alle scholen vanaf schooljaar 2015-2016 verplicht om elk jaar de sociale veiligheid te onderzoeken onder een representatief deel van de leerlingen[1]. Een school kan pas goed beleid ten aanzien van sociale veiligheid voeren[2] als zij inzicht heeft in de feitelijke en ervaren veiligheid en het welbevinden van de leerlingen. Middels Narrare, de dialoog, kan de school goed zicht krijgen op de 'ervaren veiligheid' door leerlingen.

[1] artikel 3b, eerste lid, onder b, WVO

[2] artikel 3b, eerste lid, onder a, WVO

2 Kwaliteitszorg in de school

Wat we eigenlijk voor ogen hebben met tevredenheidsonderzoeken is dat we werken aan continue kwaliteitsverbetering. Tevredenheidsonderzoeken als onderdeel van kwaliteitszorg blijven vaak beperkt tot meten en vastleggen en dit heeft weinig invloed op wat in de school gebeurt. Kwaliteitszorg wordt vaak primair gezien als middel om verantwoording af te leggen. Juist de mogelijkheid die het biedt om van en met elkaar te leren, wordt nog onvoldoende benut. Vanuit CPS menen we dat een lerende school dit laatste juist als een meerwaarde van kwaliteitszorg ziet.

Tevredenheidsonderzoeken binnen kwaliteitszorg zouden zo ingericht dienen te zijn dat ze bijdragen aan de ontwikkeling van de school en het leren van de school. Bij CPS hebben we het over *levende kwaliteitszorg* die opgebouwd is rond mensen en niet alleen rond instrumenten. Gelukkig zien scholen kwaliteitszorg steeds meer als een gezamenlijk proces waarbij alle medewerkers betrokken zijn. Kwaliteitszorg en de gesprekken hierover vormen een middel om van en met elkaar te leren.

2.1 Lerend veranderen

Om juist méér te halen uit de tevredenheidsonderzoeken, maken we in onze aanpak gebruik van kenmerken van 'lerend veranderen'[3].

1. **Bottom-up benadering**
   Kwaliteitszorg is niet alleen een zaak voor het management, maar gaat juist ook de leraren aan die dagelijks invulling geven aan kwaliteit. Onderwijs en de kwaliteit die we met elkaar voor ogen hebben is immers een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Vanuit CPS zeggen we ook dat ouders en school sámen werken aan goed onderwijs voor het kind. Het is van belang om meer mensen te betrekken bij de invulling van de tevredenheidsonderzoeken, waarbij de term 'tevredenheidsonderzoek' al meteen een andere lading gaat krijgen. Je hebt het namelijk meteen over de ontwikkeling van de school en geen kunstje.
   Het is belangrijk dat iedereen weet hoe de school ervoor staat, wat de koers is van de school, welke problemen er zijn en wat we bijvoorbeeld verstaan onder kwaliteit.

2. **Geïntegreerde activiteiten**
   Wanneer we het hebben over tevredenheidsonderzoeken die bijvoorbeeld via een digitale enquête georganiseerd worden, kan de focus uitgaan naar de losse thema's die lager scoren, terwijl we juist binnen kwaliteitszorg willen dat alle activiteiten binnen de school gezamenlijk bijdragen aan een verbetering van de kwaliteit. Deze activiteiten vormen een integraal geheel.

3. **Dialoog**
   Leren van en met elkaar gebeurt via de dialoog en daarbij staan we open voor de inbreng van de ander. Een cijfer is geen dialoog.

4. **Gedeelde verantwoordelijkheid**
   Vanuit de dialoog leren van en met elkaar maakt ook dat we ons meer kunnen verbinden aan de activiteiten en hiermee ook een gedeelde verantwoordelijkheid stimuleren, ook met ouders! Ouderbetrokkenheid is juist dat we ook uitspreken dat we ouders nodig hebben om de schoolontwikkeling van het kind te optimaliseren.

[3] Lerend veranderen: handreikingen voor scholen op weg naar een lerende school, CPS onderwijsontwikkeling en advies, januari 2006

5. Transparantie

Het is zichtbaar voor iedereen waaraan gewerkt wordt met elkaar, waar de uitdagingen liggen, welke resultaten de school én ouders voor ogen hebben en hoe er met elkaar gewerkt kan worden om de resultaten te halen. Dit betekent dat er een cyclisch proces gaande zal zijn binnen de school, mét de ouders, maar zeker dus ook met het lesgevend personeel.

6. Met elkaar leren

De stem van de individuele ouder of de individuele leraar is nog steeds belangrijk, maar om samen te leren, te ontwikkelen en te veranderen als school, zijn alle stemmen belangrijk en worden deze stemmen, meningen, ideeën gekoppeld aan de gewenste ontwikkeling van de school.

7. Ruimte hebben voor spontaniteit en creativiteit

Om succeservaringen te hebben in dit gezamenlijk proces van kwaliteitsverbetering, is het belangrijk dat er in mogelijkheden wordt gedacht en er geen obstakels worden ervaren in het bereiken van de beoogde doelstellingen. Waarom doen scholen de dingen zoals ze die doen? Het overboord gooien van vastgeroeste werkwijzen bijvoorbeeld kan helpen. Ook is het goed om verschillende oplossingen om iets te bereiken te waarderen.

8. Loslaten en durf

Het is best ‘gedurfd’ om tevredenheidsonderzoeken eens over een andere boeg te gooien. Het geeft aan dat je als school(leider) het lef hebt om de dialoog te gaan voeren, je kwetsbaar op te stellen terwijl je tegelijkertijd voor ogen hebt om gezamenlijk aan kwaliteit te werken, passend bij de koers van de school.

2.2 Levende zelfevaluatie binnen de kwaliteitszorg

Wanneer we willen leren van en met elkaar om aan continue kwaliteitsverbetering te werken, gaat het in de kern om een aantal vragen:

- Doen we de goede dingen?
- Doen we die dingen goed?
- Hoe weten we dat?
- Vinden anderen dat ook?
- Wat doen we met die wetenschap?

Bij CPS vinden we dat tevredenheidsonderzoeken een zodanige vorm zouden mogen hebben dat het gaat passen binnen levende kwaliteitszorg. De vorm is die van de 'levende zelfevaluatie' die wij 'Narrare©, van tellen naar vertellen' hebben genoemd. Het betekent in essentie dat de school naast het afnemen van enquêtes in gesprek gaat over kwaliteit met ouders en het personeel (en de leerlingen, of de bedrijven of vertegenwoordigers van het vervolgonderwijs). Die gesprekken worden goed voorbereid en de opbrengsten van de dialoog vinden hun weerslag in de jaarplannen of schoolplannen. Ook worden de opbrengsten middels een rapport inzichtelijk gemaakt richting de ouders en de school.

Narrare©, van ‘tellen’ naar ‘vertellen’

Narrare heeft voor ogen om een win-win te maken van de samenwerking tussen school, leraren, ouders, leerlingen en waar van toepassing ook het bedrijfsleven.

3.1 Eigen aspecten van schoolkwaliteit en hoe dat zichtbaar te maken richting Inspectie

Een schoolbestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een eigen stelsel van kwaliteitszorg en deze wordt zichtbaar gemaakt in de schoolplannen van de scholen.
De werkwijze van Narrare is voor scholen een middel om het gesprek met ouders te voeren over belangrijke thema’s in het onderwijs die de onderwijskwaliteit ten goede komen. Het komt voort uit de ambitie van een bestuur en scholen om de professionele dialoog met elkaar te stimuleren en maakt ruimte voor in-en tegenspraak van personeel en ouders bij beleids-en besluitvorming. Hiermee geeft de school aan eigen aspecten van kwaliteit te hebben opgesteld

die middels het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en Ambitie (de kwaliteitsstandaarden 'KA 1 Kwaliteitszorg', 'KA2 Kwaliteitscultuur en dialoog' en 'KA3 Verantwoording en dialoog') gewaarborgd en ontwikkeld worden.
De school neemt de eigen aspecten van kwaliteit op in het schoolplan waarmee ze aantoont te voldoen of meer dan te voldoen aan het waarderingskader van de inspectie.

3.2 Is dit iets voor uw school?

In gesprek met het schoolbestuur en/of scholen bespreken we graag de aanleiding om op een andere manier het tevredenheidsonderzoek te doen en of de werkwijze van Narrare iets voor de school/scholen kan zijn. Immers, de aanpak van Narrare gaat verder dan een tevredenheidsonderzoek, we hebben het over een levende, kwalitatieve zelfevaluatie met ouders (en leerlingen en personeel) waarbij sprake is van:

- Daadwerkelijke samenwerking
- Dialoog over gewenste kwaliteit en de bereikte kwaliteit
- Kwaliteitscultuur als team mét ouders
- Kwaliteit op essentiële thema's die spelen in de schoolorganisatie, haar medewerkers, de ouders en leerlingen die staan ingeschreven op de school.

Concreet betekent dit: van tellen naar vertellen! *Narrare* is het Latijnse woord voor vertellen.

Narrare is een alternatief voor de huidige tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, ouders en medewerkers en kent de volgende voordelen:

1. De zelfevaluatie gaat over kwaliteitsaspecten van de school en niet over de tevredenheid.

2. De school ontvangt haar feedback van aselect gekozen ouders (en mogelijk van leerlingen, leraren of het werkveld) en niet alleen van op de een of andere manier gemotiveerde respondenten.

3. De school kiest met Narrare voor maatwerk, zij kiest eigen thema's waarop ze wil evalueren. Deze thema's volgen bijvoorbeeld uit kwantitatieve gegevens die een signaalfunctie hebben voor de school. Of uit ambities die in de (vorige) jaarplannen zijn geformuleerd.

4. De evaluatie vindt plaats op basis van gesprek en uitleg van de context waarin de school zich bevindt, en niet op basis van kale cijfers en losse opmerkingen. Op deze manier de kwaliteit evalueren zorgt ervoor dat we een instrument hebben dat zorgt voor een actieve dialoog.

3.3 Narrare in de praktijk

Benieuwd naar Narrare in de praktijk? In een Narrare-traject werken we met een aantal stappen, waarvan de bijeenkomst met de dialoogsessie er één is. We gaan graag met u in gesprek over de mogelijkheden. Gezamenlijk ontwerpen we een passend traject voor uw bestuur of school.

Contact

Voor meer informatie over het gebruik van Narrare op uw school kunt u contact opnemen met:

Lotte van der Goot
l.vandergoot@cps.nl
06 1448 0458

Linda Odenthal
l.odenthal@cps.nl
06 5582 4097

En zoekt u naar een verbeterprogramma om de samenwerking met ouders in z'n geheel te verbeteren? Ook dan kunt u terecht bij CPS met haar succesvolle aanpak Ouderbetrokkenheid 3.0: www.cps.nl/ouderbetrokkenheid.

Bronnen

Lerend veranderen: handreikingen voor scholen op weg naar een lerende school, CPS onderwijsontwikkeling en advies, januari 2006

Vries, P. de (2017). *Handboek Ouderbetrokkenheid 3.0*. Amersfoort: CPS.

www.onderwijsinspectie.nl