

BASISSCHOOL DE DRIEMASTER: METHODE HOFKES STAKEHOLDER-REPUTATIEONDERZOEK BRENGT POSITIEVE BEWEGING OP GANG: EEN UITSTEKENDE REPUTATIE ÉN COMPLIMENTEN VAN DE SCHOOLINSPECTIE

Het belang van stakeholderonderzoek in het onderwijs neemt toe. Het Haarlemse onderzoeksbureau [BHRM](#) heeft zich gespecialiseerd in de reputatie-stakeholderonderzoek binnen het onderwijs. Hieronder volgt een praktijkvoorbeeld van de positieve impact die dat kan opleveren voor een school of onderwijsinstelling.

Aanleiding

Zo'n acht jaar geleden was het niet leuk toen de Inspectie van het Onderwijs langskwam bij de basisschool de Driemaster in Alkmaar. Er kwam stevige kritiek vanuit de Inspectie op het onderwijs. 'En achteraf gezien terecht', zegt Bianca Boerlage, schoolleiding en leerkracht groep 1/2 bij de Driemaster. 'Sindsdien is er veel positief veranderd'.

De Driemaster en SaKs zijn ervan overtuigd dat de vernieuwing in het onderwijs een goede beweging is. Maar er is wel behoefte aan een externe maatstaf om te leren wat het draagvlak is en hoe het nog beter kan.

Helma van der Hoorn, bestuursvoorzitter van de overkoepelende scholengemeenschap Saks geeft sturing aan 11 basisscholen met circa 4000 leerlingen in Alkmaar en omgeving, waaronder de Driemaster. Ik wist dat we op de Driemaster goed bezig waren. Ik zocht naar een alternatieve manier om dat ook inzichtelijk te maken. Daarvoor kwam ik uit bij onderzoeksbureau BHRM in Haarlem. BHRM Stakeholder en Reputatieonderzoek is in 2006 opgericht door Mildred Hofkes. Het uitgangspunt van de Methode Hofkes is dat niet de *zender* de kwaliteit van de verbinding bepaalt maar *de ontvanger*.

Persoonlijke opzet

Met de methode Hofkes wordt de 'ervaring van de buitenwereld naar binnengehaald' en worden diverse groepen stakeholders gevraagd in hun eigen taal feedback te geven op de organisatie. Zo wordt niet alleen de huidige situatie in kaart gebracht, maar ook de gewenste situatie én wat eventuele barrières kunnen zijn om tot die gewenste situatie te komen.

BHRM heeft de volgende 3 onderzoeksgroepen persoonlijk of telefonisch geïnterviewd:

- Ouders van groep 1 tot en met 8
- Kinderen van groep 1 tot en met 8
- Onderwijspartners in het basisonderwijs én voortgezet onderwijs

Veel draagvlak onder ouders, kinderen en onderwijspartners

De Driemaster kreeg een zeer hoge score van 85 op de Reputatiebarometer. Uit het BHRM stakeholder-reputatieonderzoek komt naar voren dat er veel draagvlak is onder ouders, kinderen en onderwijspartners voor de vernieuwende methode van onderwijs van de Driemaster. Voor een samenvatting van de resultaten zie ook de [Stakeholder ScoreCard](#) en de [BHRM Verbindingskaart](#) die de leerkrachten gebruiken in de klas.

Alternatieve vorm van bestuurlijke verantwoording

Op bestuurlijk niveau was het stakeholderonderzoek een belangrijk alternatief *verantwoordingsinstrument* richting Onderwijsinspectie. Helma van der Hoorn, voorzitter van het College van Bestuur kan Saks: ‘Omdat de Driemaster vooruitloopt op de troepen, moet je wel een verhaal hebben richting de Inspectie. Daarom heb ik proactief de Inspectie gevraagd de Driemaster te beoordelen op de kwaliteitsindicatoren die de Inspectie hanteert. Het onderzoek van BHRM heeft daarbij geholpen om ons externe draagvlak inzichtelijk te maken, omdat het was opgesteld vanuit de ‘ontvanger’.

De Inspectie waardeert de Driemaster als goede school én is geïnspireerd

Nadat de Driemaster was voorgedragen als goede school heeft de Inspectie de school beoordeeld op kwaliteitsindicatoren. Om het predicaat *goede school* te krijgen moet op minimaal drie van de vijf indicatoren goed worden gescoord. De Driemaster scoorde op alle vijf de indicatoren goed!

Helma van der Hoorn: ‘Op een aantal indicatoren zoals het didactisch handelen is de school echt met ‘vlag en wimpel’ geslaagd.’ Opvallend was dat dezelfde kritische inspecteur die acht jaar geleden niet zo blij was met de Driemaster nu deze goede beoordeling heeft gegeven.

Helma van der Hoorn: ‘*Ons voornaamste doel is de kinderen echt een goede toekomst te geven. Daar werken we elke dag aan. De Methode Hofkes heeft ons geholpen om vanuit het perspectief van de ouders, kinderen en onderwijspartners inzichtelijk te maken dat er veel draagvlak is voor onze vernieuwende Methode van Onderwijs. Voor de inspectie betekent het BHRM onderzoek een extra plus voor de indicator ‘verantwoording en dialoog’. En daar zijn we heel blij mee!*’

Conclusie: de positieve impact van stakeholderonderzoek in het onderwijs

Al met al heeft de vernieuwing van de Driemaster mooie resultaten opgeleverd die via de stakeholders in het BHRM stakeholderonderzoek naar voren komen en waarover de Inspectie zeer te spreken is. De Driemaster is erg blij hiermee en blijft zeer bevlogen.’

Toelichting op de Driemaster

Vanaf 2014 heeft de Driemaster samen met de overkoepelende bestuursorganisatie SaKS een nieuwe besturingsfilosofie ingezet om op *eigen wijze* kinderen voor te bereiden op de toekomst. Het traditionele onderwijssysteem, waarin iedereen hetzelfde leert op hetzelfde moment, werkt volgens de onderwijsfilosofie van SaKS niet langer. De scholenorganisatie ontwikkelt zich richting onderwijs dat aansluit bij de behoefte van de 21^e eeuw en past bij iedere individuele leerling. Dit zijn de contouren van ‘De Beweging’ van SaKS. Hierbij worden de thema’s ‘*kind centraal*’, ‘*kwaliteit van onderwijs*’ en ‘*samenwerken en verbinden*’ als uitgangspunten gebruikt. De Driemaster is vanaf 2014 vrij(er) gaan bewegen wat betreft de onderwijsvormen en methoden en is gaan experimenteren met de nieuwe besturingsfilosofie. Met de opgedane kennis heeft de Driemaster de onderwijsmethode vernieuwd. Zij zoeken daarbij nadrukkelijk de verbinding en dialoog met de leerlingen in plaats van eenzijdige mededelingen vanuit de leerkracht.

Het stakeholderonderzoek Methode Hofkes

Om vast te stellen hoe groot het draagvlak is voor de onderwijsmethode van de Driemaster onder ouders, onderwijspartners en kinderen is gekozen voor de Methode Hofkes van BHRM. Niet alleen wilde de Driemaster weten wat het draagvlak was, maar ook hoe dit draagvlak verder kan worden versterkt en kan worden uitgebouwd in de toekomst.

BHRM Stakeholder en Reputatieonderzoek is in 2006 opgericht door Mildred Hofkes. Het uitgangspunt van de Methode Hofkes is dat niet de *zender* maar de *ontvanger* de kwaliteit van de verbinding bepaalt.

Met de methode Hofkes wordt de ‘buitenwereld naar binnengehaald’ en worden diverse groepen stakeholders gevraagd in hun eigen taal feedback te geven op de organisatie. Er wordt niet alleen de huidige situatie in kaart gebracht, maar ook de gewenste toekomstige situatie én wat eventuele barrières kunnen zijn om tot die gewenste situatie te komen.

Voor de Driemaster zijn vanuit drie groepen stakeholders ondervraagd:

- Ouders van groep 1 tot en met 8
- Kinderen van groep 1 tot en met 8
- Onderwijspartners in het basisonderwijs én voortgezet onderwijs

Opzet onderzoek Driemaster

Via de methode Hofkes worden de verwachtingen en ervaringen van diverse reputatiekenmerken tegen elkaar afgezet. Hiervoor zijn de vijf belangrijkste

reputatiekenmerken van de Driemaster samengesteld vanuit het perspectief van de stakeholders. Voor kinderen uit de diverse groepen is een eigen vragenlijst ontwikkeld en kader gehanteerd dat aansluit op de belevingswereld van de kinderen.

Deze verwachtingen zijn per kenmerk vervolgens vergeleken met de daadwerkelijke ervaringen van de stakeholders, waardoor per kenmerk inzichtelijk wordt gemaakt of er sprake is van een reputatiekracht, reputatiematch of een reputatie-verbeterpunt.

Daarnaast wordt een totaalscore vastgesteld op de Reputatiebarometer® waarmee bepaald wordt wat de reputatie van de organisatie is en hoe deze scoort in vergelijking met de benchmark. Hieruit bleek dat de reputatiescore van de Driemaster onder ouders uitstekend is, zoals hieronder is weergegeven. Dat betekent dat er vanuit de ouders zeer veel draagvlak is voor de methode van de onderwijs op de Driemaster.

Verder zijn [Verbindingskaarten](#) ontwikkeld waarin voor alle drie de stakeholdergroepen ouders, kinderen en onderwijspartners vier concrete tips zijn gegeven voor het realiseren van nog meer verbinding.

Het effect van BHRM Stakeholder-reputatieonderzoek

Het BHRM stakeholderonderzoek heeft voor De Driemaster en de overkoepelende scholengemeenschap Saks veel opgeleverd. Zo heeft het stakeholderonderzoek een functie gehad als 1) strategisch instrument, 2) dient het als input voor gesprekken met docenten en ouders en 3) is het een verantwoordingsinstrument naar de Inspectie van Onderwijs.

1) Input strategisch plan

Anne Bruggeman, directeur bij de Driemaster: ‘Het BHRM stakeholderonderzoek vormt de basis voor ons nieuwe 4 jarige strategieplan. Het is fijn om dan je visie bevestigd te zien en te merken dat er veel draagvlak is bij de stakeholders. Op basis van de resultaten van het stakeholderonderzoek kunnen we onze strategie verder verfijnen.’

2) Basis voor panelgesprekken met ouders

Bianca Boerlage: ‘De docenten vonden de resultaten uit het onderzoek heel herkenbaar. Ze werden daardoor geprikkeld om nog meer de talenten van de kinderen te ontdekken en te ontwikkelen.’

Het stakeholderonderzoek wordt gebruikt bij diverse panelgesprekken met ouders, het onderzoek is daarbij vaak leidend voor de onderwerpkeuze.

Bianca Boerlage: ‘We hebben twee tot drie panelgesprekken per jaar. Uit de verbindingskaart van het stakeholderonderzoek halen we nieuwe onderwerpen. Zo is er een speciale avond geweest over de aansluiting van de Driemaster op het Voortgezet Onderwijs. De ouders waren na deze avond nog meer overtuigd

geraakt van het beleid van de Driemaster en dat hun kinderen goed voorbereid naar het voortgezet onderwijs gaan'. Anne Bruggeman vult aan dat het belangrijk is dat leerlingen goed op de aansluiting met het Voortgezet Onderwijs worden voorbereid: 'We geven leerlingen een stevige rugzak met zelfredzaamheid mee.'

3) Als verantwoording naar Schoolinspectie

Het stakeholderonderzoek heeft niet alleen input gegeven voor de school voor de strategie en de panelgesprekken met ouders, maar was ook zeer bruikbaar als verantwoording richting de Onderwijsinspectie. Zeker omdat De Driemaster bij de Inspectie werd voorgedragen voor de 'waardering Goed'. Dat kan als de basiskwaliteit van die school op orde is en de school (eigen) ambities heeft geformuleerd die ze in de praktijk overtuigend waarmaakt. De Schoolinspectie gaat dan vervolgens op basis van haar criteria na of de school daadwerkelijk deze waardering Goed verdient.

Anne Bruggeman: 'Om voor de waardering van goede school in aanmerking te komen moet je eerst voor de Inspectie een zelfevaluatie schrijven. Daarbij was het stakeholderonderzoek een goede maatstaf.'

Ook op bestuurlijk niveau was het stakeholderonderzoek een belangrijk alternatief verantwoordingsinstrument richting Inspectie. Helma van der Hoorn, voorzitter van het College van Bestuur: 'Omdat de Driemaster vooruitloopt op de troepen, moet je wel een verhaal hebben richting de Inspectie. Daarom heb ik pro-actief de Inspectie gevraagd de Driemaster te beoordelen op de kwaliteitsindicatoren die de Inspectie hanteert. Het onderzoek van BHRM heeft daarbij geholpen omdat het was opgesteld vanuit de 'ontvanger'.

De Inspectie waardeert de Driemaster als goede school én is geïnspireerd

Nadat de Driemaster was voorgedragen als goede school heeft de Inspectie de school beoordeeld op kwaliteitsindicatoren. Om het predicaat goede school te krijgen moet op minimaal drie van de vijf indicatoren goed worden gescoord. De Driemaster scoorde op alle vijf de indicatoren goed!

Helma van der Hoorn: 'Op een aantal indicatoren zoals het didactisch handelen is de school echt met 'vlag en wimpel' geslaagd.'

Opvallend was dat dezelfde kritische inspecteur die acht jaar geleden niet zo blij was met de Driemaster nu deze goede beoordeling heeft gegeven.

Verder is de CITO eindtoets opnieuw voldoende gescoord. De Driemaster meet daarnaast ook veel zelf en heeft eigen indicatoren om te meten hoe het met leerlingen gaat. Uiteindelijk gaat het voor de school niet over de CITO scores zelf, maar hoe de leerlingen zich ontwikkelen. Helma van der Hoorn: 'We zullen altijd naar die eindscores kijken, maar niet als einddoel.'

Helma van der Hoorn heeft als bestuurder regelmatig gesprekken gehad met de Inspectie over de vernieuwing in het onderwijs dat SaKs en de Driemaster hebben doorgevoerd. De directeur van de Inspectie gaf aan het vernieuwende onderwijs van de Driemaster de Inspectie op nieuwe ideeën heeft gebracht en dat hij het inspirerend vond. Helma van der Hoorn: ‘Daar word ik erg gelukkig van, als je de Inspectie aan het denken zet en zelfs inspireert!’

Het voornaamste doel: kinderen een goede toekomst geven

Al met al heeft de vernieuwing van de Driemaster mooie resultaten opgeleverd die via de stakeholders in het stakeholderonderzoek naar voren kwamen en waarover de Inspectie zeer te spreken is. De Driemaster is erg blij hiermee en blijft zeer bevlogen. Helma van der Hoorn:

“Ons voornaamste doel is de kinderen echt een goede toekomst te geven. Daar werken we elke dag aan. De Methode Hofkes heeft ons geholpen om vanuit het perspectief van de ouders, kinderen en onderwijspartners inzichtelijk te maken dat er veel draagvlak is voor onze vernieuwende Methode van Onderwijs!. Voor de inspectie betekent het een extra plus voor de indicator ‘verantwoording en dialoog’.”