

Excellent in het mbo? Hoe dan?

De KVLO is alweer enkele jaren de vereniging voor lichamelijke opvoeding. Met die veranderde naam is de nieuwe weg ingeluid die de KVLO gaat: de vertegenwoordiger van iedereen die zich bezighoudt met bewegen in en om de school. Dat betekent dat ook de studenten/afgestudeerden van de mbo-opleidingen Sport en Bewegen waaronder de vijf Cios-en lid kunnen worden. Want ook die gaan voor kwaliteit. En hoe ze die kunnen verbeteren wordt in dit artikel duidelijk gemaakt.

Door: Carin Biesterbosch-Gunst, MME

De kwaliteit van ons middelbaar beroepsonderwijs kan en moet verder omhoog zegt minister van OCW, Jet Bussemaker in haar brief van 2 juni 2014 aan de Tweede Kamer. Onderwijsinstellingen worden uitgedaagd deze vernieuwings- en verbeterinitiatieven zelf vorm te geven met de onderwijsprofessionals. Excellente scholen slagen er beter in leerlingen met een bepaald tempo naar een bepaald diploma te loodsen dan de andere. Gedurende een langere termijn laten ze relatief hoge leerprestaties zien. Er blijkt dus 'iets' te zijn dat dit resultaat bewerkstelligt. Kunnen we scholen en docenten een concept aanreiken dat blijvende onderwijskwaliteitsverbetering én de samenhang én de integraliteit van de

verbeteringen ondersteunt, zodat het onderwijs niet verzandt in allerlei ad hoc acties en het nalopen van ideologieën, maar verbeteringen realiseert die verder reiken dan één kabinetperiode en gestoeld zijn op (enig) empirisch onderzoek?

Het begrip excellentie

Als we het hebben over excellente scholen dan komen begrippen als onderwijskwaliteit en onderwijseffectiviteit direct op het netvlies. De complexiteit van een begrip als onderwijskwaliteit ontstaat omdat het een containerbegrip is waarin bijna alles kan worden gevat. Het kan opgedeeld worden in verschillende aspecten, beschreven worden op verschillende niveaus en bekeken worden vanuit verschillende invalshoeken. De inspectie noemt de opbrengsten van een school 'excellent', bij een ruime voldoende op alle indicatoren en als de school al minstens twee jaar behoort tot de tien procent van de scholen met de beste opbrengsten. Deze kwalificering wordt gebruikt in het basis- en voortgezet onderwijs. Voor het mbo wordt een dergelijke kwalificering (nog) niet gebruikt.

Scholen met relatief hoge leerlingprestaties lijken in een aantal opzichten op elkaar en onderscheiden zich daardoor van andere scholen. Waslander (2007) noemt dit *excellente* scholen. Ze tekent daarbij aan dat excelleren een relatief begrip is. De absolute scores van leerlingprestaties zijn niet bepalend maar de vergelijking tussen scholen met vergelijkbare leerlingen qua eerdere prestaties en sociale etnische achtergrond. In veel studies wordt een vergelijkbare definitie van een excellente school gebruikt.

Onderzoek

Uit onderzoek blijkt dat scholen met relatief hoge leerlingprestaties in een aantal opzichten op elkaar lijken. Waslander (2007) noemt dit *excellente* scholen en komt met een set van kenmerken die met name gericht is op het voortgezet onderwijs. McKinsey (2007) komt in zijn onderzoek tot drie factoren die de leerprestaties van leerlingen positief beïnvloeden in het primair en voortgezet onderwijs. Jim Collins (2006) onderzocht welke factoren van doorslaggevende betekenis zijn om van een gewoon goede organisatie een excellente organisatie te maken. Voor het mbo lijkt nog geen concept beschikbaar te zijn dat scholen en docenten kan helpen bij de verbeteringen waar de komende jaren aan gewerkt gaat worden met als uiteindelijke doel het benutten van de talenten van de deelnemers. In dit artikel probeer ik een aantal inzichten naast elkaar te zetten.

Onderzoek naar schoolverbetering

Het wetenschapsgebied schoolverbetering bestaat ongeveer 35 jaar. Veel van het onderzoek wordt geschaard onder de naam effectieve scholenonderzoek. In de loop van de tijd hebben zich verschillende stromingen aangediend met elk eigen definities, eigen designs, eigen analyses etc. Wat gemeenschappelijk in alle onderzoeken te noemen is, is het gebruik van prestaties van leerlingen als uitgangspunt, als afhankelijke variabele. Het OECD's Programma for International Student Assessment (PISA) maakt het mogelijk om 'educational outcomes' met elkaar te vergelijken en inzicht te krijgen in het verbeteren van de 'educational efficiency'. Internationaal vergelijk heeft de variatie in prestaties van scholen (schoolsystemen) en de zorg over gelijkheid in de toegankelijkheid van leerkansen transparant gemaakt.

Door het vele onderzoek is inmiddels het nodige bekend over factoren op schoolni-



veau die samenhangen met leerresultaten van leerlingen. Maar er is ook veel onduidelijkheid die onder andere wordt veroorzaakt door het gebrek aan causale verklaringen voor de wijze waarop deze factoren het leren van leerlingen één op één beïnvloeden.

Kenmerken van excellente scholen

In de studie: *How the world's best-performing school systems come out of top* (2007) komt MC Kinsey tot de conclusie dat onderwijsvernieuwing de laatste jaren veel geld en inspanning heeft gekost. De prestaties van scholen zijn echter nauwelijks verbeterd. Het onderzoek constateert dat volgens de ervaring van excellente scholen er drie zaken zijn die er het meeste toe doen:

- 1 zorg ervoor dat je de juiste docenten voor de klas hebt
- 2 ontwikkel ze tot effectieve 'instructors'
- 3 waarborg dat iedere leerling ook de beste instructie krijgt.

In de overzichtsstudie van Waslander: 'Naar duurzaam vernieuwen in het onderwijs' (2007) komt ze tot een aantal conclusies op het gebied van excellente scholen.

De focus in het onderzoek is gelegd op onderzoek waarbij de school het aangrijpingspunt voor verandering is. Waslander maakt bij kenmerken van excellente scholen een onderscheid. Ze noemt dit de twee benen die nodig zijn om de weg van verbetering te bewandelen: het ene been staat voor de 'technische kant' van het onderwijs en het andere been staat voor de 'sociale kant' van het onderwijs. Bij de ontwikkeling van de sociale kant gaat het om het verbeteren van veel relaties binnen en rond de school. Zowel tussen leerlingen en docenten, tussen 'school' en ouders als tussen docenten onderling. Bij de technische kant gaat het veel meer om de onderwijskundige kant: curriculumopbouw, leertijd, deskundigheid docenten, materiaal, vormen van instructie etc. Hieronder beschrijf ik de kenmerken kort:

1 Missiegedrevenheid

Dit blijkt een belangrijke factor te zijn die op excellente scholen in grote mate aanwezig is. Medewerkers kennen en delen die missie en laten zich daardoor inspireren in hun dagelijkse werk. Het lukt deze organisaties om alle activiteiten samen te bundelen en te richten en daardoor cumulatie te laten ontstaan (alignment).

2 Effectieve vormen van instructie, alles is gericht op leren en doceren

In een excellente school is alles gericht op leren en doceren. Docenten maken gebruik van effectieve vormen van instructie. Excellente scholen onderkennen dat het verbeteren >>

Contact:

cgunst@scalda.nl

van de kwaliteit van de instructie de enige manier is om 'outcomes' te verbeteren.

3 De overtuiging dat alle leerlingen kunnen presteren, leerlingen worden gestimuleerd

Excellente scholen zijn overtuigd van het feit dat alle leerlingen kunnen leren. Alles wordt in het werk gesteld om leerlingen te helpen aan die hoge verwachtingen te kunnen voldoen. Voor McKinsey is de waarborg dat alle leerlingen de juiste instructie krijgen een belangrijk kenmerk. Met de juiste docenten en de juiste competenties heb je

Er zijn geen onderzoeken binnen de **mbo-sector** uitgevoerd op het gebied van effectiviteit

als school de capaciteit om de verbeterde instructie te realiseren. Excellente scholen zorgen ervoor dat ieder kind hier ook daadwerkelijk zijn voordeel mee doet. Excellente scholen monitoren hun vooruitgang door examens en interne audits en gebruiken deze informatie om te interveniëren als dat nodig is.

4 Ouders worden betrokken

Excellente scholen genieten de steun van ouders en omgeving. Ouders blijken geïnteresseerd en betrokken te zijn. De excellente scholen doen ook erg hun best om ouders en omgeving te betrekken bij de school.

5 Nauwe relaties tussen leerlingen en docenten

In scholen die als community, als gemeenschap functioneren, voelen leerlingen zich doorgaans meer betrokken bij het leren en is de kans op voortijdige uitval kleiner. Leerlingen moeten zich veilig en gewaardeerd voelen en het idee hebben dat datgene wat ze doen er toe doet (self-efficacy).

6 Leren van docenten is belangrijk

Het leren van docenten en het ontwikkelen van het lerende vermogen van de school als geheel wordt in excellente scholen nadrukkelijk op de agenda gezet.

Binnen het onderzoek van McKinsey wordt verondersteld dat de belangrijkste factor bij variatie in leren op school, de docent, is. Zij komen tot de veronderstelling dat leerlingen die les krijgen van

excellente docenten drie keer zo snel vooruitgang boeken in prestaties als leerlingen die les krijgen van zwakke docenten.

7 Evaluatie

In excellente scholen willen mensen weten hoe het echt zit. Regelmatig wordt zelf onderzoek gedaan of wordt gebruik gemaakt van externe audits. Met de resultaten wordt gewerkt aan verbetering. In alle onderzoeken wordt dit als een belangrijk kenmerk genoemd. Collins noemt dit: de harde feiten onder ogen zien zonder het vertrouwen in je onderneming te verliezen.

8 Sterk (gedeeld) leiderschap

Waslander vindt het bijna vanzelfsprekend dat in excellente scholen ook sprake is van sterk leiderschap. Dat kan verschillende vormen aannemen.

Collins gebruikt hiervoor de term: niveau-5 leiderschap¹. Dit komt neer op het combineren van bescheidenheid met professionele wijskracht. Daarnaast zijn de niveau-5 leiders ook vastberaden. Deze leiders zetten alles op alles om het bedrijf te laten excelleren, maar niet de eigen naam en faam. In de publieke sector moet dit gerealiseerd worden binnen een complexe diffuse machtsstructuur.

Onderzoek in het mbo

Voor zover ik heb kunnen constateren zijn er geen onderzoeken binnen de mbo-sector uitgevoerd op het gebied van effectiviteit. Wel heb ik enige onderzoeken gevonden die deelaspecten van het mbo-onderwijs op effectiviteit onderzoeken zoals doorstromen in de beroepskolom en loopbaanbegeleiding. Natuurlijk is er naast bovenstaande de laatste jaren in het kader van competentie gericht leren veel geschreven over de uitkomsten van experimenten binnen mbo-instellingen, over kenmerken van contextrijk leren, over maatwerk en flexibel organiseren, over adaptief leren etc. Het meeste onderzoek over leren, het benutten van talenten en opleiden is niet gebaseerd op onderzoek in de context van het beroepsonderwijs terwijl beroepsonderwijs toch een specifiek karakter heeft, met een ander doel, een andere leerlingenpopulatie, een andere inhoud en een andere omgeving.

Onderzoeksresultaten zijn daardoor niet zonder meer overdraagbaar, maar de daarop gebaseerde inzichten zijn wel belangwekkend genoeg om als uitgangspunten mee te nemen in onderzoek in de context van het beroepsonderwijs en te gebruiken bij de weg naar excellent onderwijs binnen het mbo. ◀

Carin Biesterbosch-Gunst, MME is directeur van CIOS Goes -Breda, onderdeel van ROCWB en Scalda

Literatuur

Collins, J (2008). *Good to great. Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken en anderen niet*. Antwerpen/Amsterdam: Business contact.

McKinsey & Company (2007). *How the world's best-performing school systems come out of top*. www.mckinsey.com

Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2014). Brief: Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo. Den Haag: Ministerie OCW.

Waslander, S (2007). Leren over innoveren. Utrecht, VO-project innovatie www.durven-delendoen.nl

Noten

¹ Niveau 5 verwijst naar een empirisch gevonden piramide van 5 hiërarchisch geordende niveaus van leiderschap, waarin niveau 5 het hoogste is. De andere niveaus zijn (4) effectieve leider, (3) competente manager, (2) het goed presterende teamlid, (1) het talentvolle individu.