

# Schoolprofilering: van binnen naar buiten

**Anne ter Beek & Jan Simons**

KPC Groep heeft een traditie in het ondersteunen van scholen op allerlei terreinen. Een van de werkvelden is de schoolprofilering. Begin jaren negentig zette KPC Groep in dat kader een project op, waarmee scholen meer zicht op hun eigen identiteit, werkwijze en organisatie. Onlangs voerde KPC Groep een project uit waarmee scholen werden ondersteund in de profilering naar buiten. Beide kanten van schoolprofilering zijn noodzakelijk, zo stellen Anne ter Beek en Jan Simons. Om je goed te kunnen presenteren aan de buitenwacht moet je immers eent weten wie je bent en waar je voor staat.

Schoolprofilering is niet van vandaag of gisteren. De context waarbinnen schoolprofilering vorm kreeg en -krijgt, is in de afgelopen jaren natuurlijk wel veranderd. Zagen we begin jaren negentig vooral een naar binnen gekeerde blik, vandaag richten scholen zich welbewust naar buiten, mede gestuurd door de maatschappelijke belangstelling voor het onderwijs en de steeds duidelijker vraag van ouders naar de specifieke kwaliteit van de school en de aard van het pedagogisch klimaat. Begin jaren negentig startte KPC Groep een project dat tot doel had (katholieke) scholen ondersteuning te bieden bij het verder ontwikkelen van hun eigen identiteit. Onder de titel 'Een school waarvoor je kiest' werden de deelnemende scholen voor basis-, voortgezet en beroepsonderwijs allereerst onderworpen aan een intensief zelfbeeldonderzoek. Daarin gingen docenten individueel en gezamenlijk na hoe zij tegen hun school aankeken, wat hen motiveerde en wat zij wilden bereiken. Dat zelfbeeldonderzoek leverde een groot aantal gegevens op over de onderwijskundige, pedagogische, organisatorische, sociaal-maatschappelijke en levensbeschouwelijke keuzen van de school. Daaropvolgend vond een imago-onderzoek plaats, waarin onder meer met ouders, (oud-)leerlingen, decanen van vervolgscholen en buurtbewoners werd gesproken over hun beelden, wensen en verwachtingen van de school.

De resultaten van beide onderzoeken werden besproken tijdens een studiedag waaraan alle personeelsleden deelnamen. Ook ouders van leerlingen werden uitgenodigd om kennis te nemen van de resultaten en om mee te werken aan de analyse, die moest leiden tot een aantal keuzes voor de toekomstige beleidsbepaling. Tijdens en na deze studiedag kon de school aan de slag met het opstellen van actieplannen om de profilering gestalte te geven: uitdragen van de sterke punten en verbetering van de minder sterke kanten van de schoolidentiteit.

## **SLEUTELS**

Het zelfbeeld - en imago-onderzoek leverden scholen vaak een interessante caleidoscoop van reacties op. Zo maakten de schoolanalyses hier en daar duidelijk dat er eerst een sanering nodig was voordat

## **Het najagen van telkens andere innovaties leidt niet direct tot vernieuwing**

een team weer gezamenlijk kon gaan werken aan inhoudelijke vernieuwing en ontwikkeling. Op de meeste scholen kwamen beleidsvisies en *mission statements* tot stand. Ook werd duidelijk dat sommige scholen meer samenhang zouden moeten nastreven in allerlei maatregelen

op het gebied van voorlichting en informatie, invoering van nieuwe methoden, nascholing en begeleiding van leerkrachten.

Anders geformuleerd: gedurende het project 'Een school waarvoor je kiest' kwamen scholen tot het inzicht dat het najagen van telkens andere innovaties niet leidt tot werkelijke vernieuwing, en dat gerichtere aandacht voor implementatie van de yeworvenheden en het organiseren van goede begeleiding meer perspectief voor de toekomst zou bieden. Deelnemende scholen kregen kortom een sleutel aangereikt om hun brede identiteit vorm te geven.

Een brede identiteit heeft vooral te maken met gedragscodes en onderlinge communicatie. Het element 'betrokkenheid' speelde daarbij niet zelden een prominente en cruciale rol en bleek voor enkele deelnemende scholen een expliciet profileringspunt te zijn. Teamleden ervoeren hoe weldadig het was om - individueel of gezamenlijk - eens fundamenteel na te denken over hun positie op school, over de pedagogische lijn die ze wilden volgen en de onderwijskundige keuzes die ze zouden moeten maken. Ouders lieten nogal eens weten dat ze veel beter inzicht hadden gekregen in het reilen en zeilen van de school.

Enerzijds leidde dit project tot een grotere bewustwording van het beroep van de leerkrachten en van de rol van de ouders in het onderwijsproces. Anderzijds leidde

dit tot de bekwaamheid om daaraan naar binnen en naar buiten effectiever vorm te geven. Versterking van hun positie (ook ten opzichte van andere scholen) en groeiend zelfbewustzijn waren daarvan positieve gevolgen.

#### **IN DE ETALAGE**

De laatste jaren is het voor scholen steeds meer van belang zich te profileren en hun kwaliteit zichtbaar te maken voor ouders en anderen. De nadruk op kwaliteitszorg en de veranderende rol van de onderwijsinspectie spelen hierbij een rol. Het is duidelijk dat scholen voor een helder (onderwijskundig) beleid moeten kiezen en zich blijvend moeten ontwikkelen en verbeteren. De vraag is dan of en hoe scholen van elkaar kunnen leren. Initiatieven met betrekking tot vormen van collegiale visitatie wijzen op een toenemende belangstelling van scholen om buiten de eigen school te kijken en van elkaars expertise en ervaringen te willen leren.

Om deze uitwisseling van kennis en ervaringen tussen scholen te faciliteren, heeft

KPC Groep in het kader van het project 'Scholen leren van elkaar' een aantal scholen op de eigen website 'in de etalage gezet'. Dat zijn stuk voor stuk goede voorbeelden van scholen die trots zijn op een bepaald aspect van hun onderwijsproces of schoolklimaat. De geportretteerde scholen laten allemaal iets zien van hun visie en motieven (zo denken we erover), procesaanpak (zo pakken we dat aan) en ervaring (zo doen we dat).

#### **Scholen kunnen veel leren van de ervaringen van andere scholen**

Een van de scholen in de etalage is het Prisma College in Hoorn. Deze VMBO-school met ruim driehonderd leerlingen, van wie een kwart allochtoon, is gehuisvest in een gebouw uit de jaren zestig. In de school zijn veel kunstwerken te bewonderen. Ze gaan zeker mee naar de nieuwbouw die volgend jaar klaar moet

zijn. Het Prisma is er trots op dat kunstbeleid zo'n prominente plaats op school inneemt. Afvaardigingen van alle eerste klassen van het Prisma gaan periodiek naar de kunsttuleen om daar een kunstwerk uit te kiezen voor het mentorlokaal. Ze verantwoorden hun keuze in de klas en medeleerlingen krijgen de gelegenheid om te zeggen wat ze van de nieuwe aanwinst vinden. Jaarlijks koopt een groepje leerlingen uit alle leerjaren een kunstwerk aan bij de kunsttuleen, nadat ze daarvoor een passend plekje in het schoolgebouw hebben gezocht. De kunsteducatie vindt overigens ook buiten de school plaats: door een bezoek aan het Picassomuseum als onderdeel van een werkweek in Parijs en het 'rondje Hoorn', waarbij derde-klassers in contact komen met allerlei culturele instellingen in de stad. Het Prisma College in Hoorn is slechts bedoeld als illustratie. Andere scholen op de website laten bijvoorbeeld zien wat hun sterke kanten van leerlingenzorg of personeelszorg zijn, op welke bijzondere wijze ze vorm geven aan het schoolklimaat, of hoe ze taalbeleid of ICT tot

belangrijk speerpunt in het onderwijskundig handelen hebben gemaakt.

#### GOEDE PRAKTIJKEN

Naast de presentatie van deze schoolportretten biedt de website ruimte voor de uitwisseling van goede praktijken rond allerlei onderwijsthema's. Scholen staan immers voor allerlei praktische vragen bij het organiseren en verbeteren van hun onderwijs. Hoe kunnen we de ouders meer bij de school betrekken? Welke nieuwe methode voor rekenen zullen we aanschaffen? Hoe kunnen we de computer inzetten bij instructie? Hoe gaan we om met een hoogbegaafde leerling? Hoe kunnen we het imago van de school verbeteren? Hoe geven we vorm aan mobiliteitsbeleid?

Bij deze en nog vele andere vragen kunnen scholen veel steun ondervinden van andere scholen die al meer ervaring met een bepaald onderwerp hebben. In het project 'Scholen leren van elkaar' laten scholen zien wie zij zijn, mede met het oog op leren van elkaar: onderlinge uitwisseling van innovaties, projecten en initiatieven, handige instrumenten, beleidsdocumenten, stappenplannen enzovoorts.

Belangstellende scholen kunnen lid worden van het (gratis) netwerk door zich aan te melden en (enkele van) hun eigen goede praktijken in te voeren. Via een eenvoudig zoekstelsel kan men tevens de goede praktijken van andere scholen bekijken. Onder een goede praktijk verstaan we een aanpak of werkwijze, waarmee een school goede ervaringen heeft en die ook waardevol voor andere scholen zou kunnen zijn.

De deelnemende scholen blijken graag bereid hun kennis en ervaring te delen met andere scholen. Omdat het om een landelijk netwerk gaat, is het potentieel aan deelnemende scholen groot en aangezien zij niet in elkaars 'voedingsgebied' liggen, is van onderlinge concurrentie geen sprake. Directeuren van de deelnemende scholen concluderen dat het uitwisselen van goede praktijken via een site zeker kan bijdragen aan een actieve en effectieve vorm van kennis delen. Belangrijkste succesfactor is het aantal deelnemende scholen: hoe meer hoe interessanter de site wordt. Vooralsnog wordt

de gebruikswaarde van de site vooral voor het managementniveau in de school hoog ingeschat. Dit hangt wellicht samen met het feit dat nu ook voornamelijk directeuren betrokken zijn geweest bij het vullen en raadplegen van de site. In een latere fase zal het accent mogelijk verschuiven naar het middenmanagement. Dit zal uiteraard mede worden bepaald door de bruikbaarheid en de kwaliteit van de informatie.

#### BINNEN EN BUITEN

Met de hier besproken projecten hebben we willen laten zien hoe de context waarbinnen scholen zich profileren is verschoven. In de jaren negentig profileerden scholen zich - wellicht mede ingegeven door bestuurlijke schaalvergroting en toegenomen autonomie - op hun brede identiteit, betrokkenheid en maatschappelijke positie. De profilering stond toen vooral in het teken van een naar binnen gerichte aandacht voor het eigen functioneren.

#### Om naar buiten te kunnen treden, moet een school de zaak binnen op orde hebben

Momenteel worden scholen door ouders en overheid vooral kritisch aangesproken op prestaties en rendement, denk bijvoorbeeld aan de kwaliteitskaarten, de schoolgids en het pedagogisch klimaat. Dit maakt dat scholen zich tegenwoordig veel sterker naar buiten richten. Behalve een schoolgids hebben ze steeds vaker ook een eigen website. Maar de profilering naar buiten kan niet bestaan zonder een profilering naar binnen: om naar buiten te treden, moet je eerst de zaak binnen op orde hebben.

Anne ter Beek en Jan Simons zijn senior adviseurs bij KPC Groep. Adres: Postbus 482, 5201 AL 's-Hertogenbosch. Internet: [www.kpcgroep.nl](http://www.kpcgroep.nl).