



*Continu evalueren van kwaliteit in onderwijs en kinderopvang*

# **Tevredenheid is niet hetzelfde als kwaliteit**



# Inhoud

Hoofdstuk 1: <b>Klopt de basis voor ons beleid wel?</b>	4
Hoofdstuk 2: <b>Tevredenheid is iets anders dan kwaliteit</b>	6
Hoofdstuk 3: <b>De risico's van tevredenheidsonderzoeken</b>	8
Hoofdstuk 4: <b>Wat betekent dit voor het onderwijs?</b>	10
Hoofdstuk 5: <b>Werk maken van zelfevaluatie</b>	16
Hoofdstuk 6: <b>Een bruikbaar alternatief</b>	18

## Leeswijzer

Voor de leesbaarheid is bij de verwijzing naar personen vaak gekozen voor het gebruik van 'hij'. Vanzelfsprekend kan hier ook 'zij' gelezen worden. Dit ebook is geschreven vanuit het gezichtspunt van het onderwijs en opvang in de breedste zin van het woord. Daarom kan waar school geschreven is ook gelezen worden: kindcentra, samenwerkingsverbanden, kinderdagcentra, MKD's enzovoort.

### Zinus

Midden Engweg 21

3882 TS Putten

Tel. 0341 - 740 027

[www.zinus.nl](http://www.zinus.nl)

Dit ebook mag vrij worden doorgestuurd naar scholen, ouders en andere geïnteresseerden.

Copyright © Peter de Vries & Zinus, 2020. Alle rechten voorbehouden.



## Over de auteur

Peter de Vries was bijna tien jaar leraar in het basis- en speciaal basisonderwijs. Daarna werkte hij als locatiemanager op een orthopedagogisch dagcentrum voor kinderen met een verstandelijke en een lichamelijke beperking. Peter is expert ouderbetrokkenheid, verzorgt lezingen en trainingen en begeleidt instellingen voor kinderopvang en scholen in het basis- en voortgezet onderwijs. Daarnaast doet hij promotieonderzoek over ouderbetrokkenheid. Peter de Vries, die ook zelf als ouder op school komt, heeft meerdere boeken over ouderbetrokkenheid op zijn naam staan.

Zie ook: [www.peterdevries.nu](http://www.peterdevries.nu)

## Literatuurlijst

- Collins, J. (2009). *Good to great*. New York: HarperCollins Publishers.
- De Vries, P. (2018). *Oudertevredendheidsonderzoeken. Van tellen naar vertellen*. Amersfoort: CPS.
- Lee, F. (2009). *Als Disney de baas was in uw ziekenhuis. 9½ dingen die u anders zou doen*. Maarsse/Amsterdam: Elsevier gezondheidszorg. (Vertaling van *If Disney Ran Your Hospital. 9½ Things You Would Do Differently*, 2004).
- Hart, W. & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Amsterdam: Boom uitgevers.

We hebben onze uiterste best gedaan om alle bronnen te achterhalen en juist te vermelden. Wanneer toch een bron ontbreekt, niet klopt of onvolledig is, stuur dan een e-mail naar [info@zinus.nl](mailto:info@zinus.nl).

De vraag

# Klopt de basis voor ons beleid wel?

**Tevredenheidsonderzoeken** zijn niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Niet alleen winkels en bedrijven, ook scholen werken met tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, medewerkers en ouders. Niet iedereen ervaart dat als positief. Je mailbox raakt vol met de vaak tijdrovende vragen om een tevredenheidsenquête in te vullen. Nog belangrijker dan de vraag: leveren deze onderzoeken werkelijk iets op? Worden scholen en ouders hier nou echt beter van? Meet een oudertevredenheidsonderzoek eigenlijk wel wat zij moet meten?

**Het antwoord?** De manier waarop we nu oudertevredenheidsonderzoeken afnemen levert veelal de verkeerde informatie op en heeft zelfs ongewenste effecten. Daarom is een alternatief hard nodig.



# Tevredenheid is iets anders dan kwaliteit

Tevredenheidsonderzoeken hebben iets moois in zich. Een bedrijf of organisatie wil namelijk afstemmen op de gebruikers van haar diensten of producten om zo de kwaliteit te verbeteren. Zij concluderen: tevreden klanten betekent dat de kwaliteit van de geleverde producten en diensten dan ook goed is. Men stelt álles in het werk om klanten tevreden te houden. Wanneer je de Jumbo binnenloopt lees je bij de ingang: 'Vanaf hier draait alles om uw tevredenheid! JUMBO elke dag beter'. In de Albert Heijn staat een bord bij de kassa: 'We zijn pas tevreden als u dat bent'. En op een auto lees ik: 'Uitsluitend tevreden klanten! Afspraak is afspraak.'

## Hoge verwachtingen

Men schept hoge verwachtingen en komt zoveel mogelijk aan de wensen en gevoelens van de klant tegemoet. Zo kreeg je na een bestelling bij Coolblue het volgende bericht: 'Wachttherapie. En adem uit. Ontspannen. Yes! Je hebt een pakketje besteld. Je moet alleen nog héél even wachten tot je bestelling

bij je is. Maar geen paniek. Wij helpen je deze ondragelijke uren door met onze wachttherapie. Vervolgens krijg je enkele tips:

- Print slinger. Zodat de bezorger je huis makkelijk kan vinden.
- Luister wachtmuziek. Zet een fijn deuntje op.
- Volg intensieve sessie. Benen omhoog, ogen dicht en geef je over.'

Wie het meest klantgericht en origineel is, heeft de schijn goed te zijn. Maar wat is goed in de context van het onderwijs?

## Klanttevredenheid

Op een site van een adviesbureau voor klantgericht ondernemen lezen we: 'Klanttevredenheid vormt wel het fundament voor klantloyaliteit en een gezonde financiële bedrijfsvoering (...). Het is dus raadzaam om de mate van klanttevredenheid (én klantloyaliteit) voortdurend te monitoren.(...) Klanttevredenheid is een kwaliteitsbeoordeling gebaseerd op de

Doe eens een testje

## Tevredenheidsonderzoek onder je kinderen

Neem eens een maaltijd tevredenheids-  
onderzoek af onder jonge kinderen in een  
gezin en luister naar de uitkomsten.  
Dikke kans dat je de komende tijd veel  
maaltijden eet die beginnen met een P  
(pizza, patat, pannenkoek, poffertjes).  
Het resultaat, de tevredenheid stijgt,  
de kwaliteit daalt.



ervaring met een product of dienst (en de leverancier) in relatie tot de verwachting daarvan (Servqual-model van Zeithaml et al., 1988)'.  
Onder dit denken ligt de veronderstelling dat tevredenheid hetzelfde is als kwaliteit. En het klopt: als de kwaliteit goed is, is de gebruiker meestal tevreden. Maar daarmee kun je nog niet zeggen dat tevredenheid hetzelfde is als kwaliteit. Of dat je kwaliteit kunt meten met de mate

van tevredenheid. Natuurlijk, er is een relatie tussen kwaliteit en tevredenheid, maar dat is nog geen bewezen correlatie. Verder is tevredenheid een subjectief begrip en een kwaliteitsmeting dient objectief te zijn. De belangrijke vraag is of we onderwijskwaliteit überhaupt wel kunnen meten met een tevredenheidsonderzoek.

Het gevolg

# De risico's van tevredenheidsonderzoeken

**Met tevredenheid meet je niet één op één de kwaliteit. Maar er zitten bovendien nog andere risico's aan een tevredenheidsonderzoek. Denk eraan, een school is geen winkel!**



## Wat zeggen cijfers?

In tevredenheidsonderzoeken wordt er gemeten met cijfers. Elke respondent heeft zo zijn eigen beeld bij een cijfer. Sommige zullen nooit veel hoger dan een zeven invullen, terwijl ze misschien hetzelfde bedoelen als iemand die een negen invult. Het gemiddelde van een dergelijk subjectief cijfer wordt echter in een rapportage wel gepresenteerd als een objectief eindresultaat.



## Wat is een klacht waard?

Medewerkers raken gestrest, want een ontevreden klant moet kosten wat het kost voorkomen worden. Het risico bestaat immers dat klanten weglopen.

Een onterechte klacht of zelfs het schofferen van eigen medewerkers neemt men soms op de koop toe. Er zijn zelfs 'klanten' die er een hobby van hebben gemaakt om klachten in te dienen om zo tegoedbonnen te verzamelen. Immers, klant is koning toch? Zo kunnen scholen last hebben van anonieme, kwetsende opmerkingen door ouders. Zoals: "Deze directeur kan maar beter een andere baan zoeken."





### **Uit de lengte of breedte?**

Klanttevredenheid is soms belangrijker dan de kwaliteit. Zo zijn klanten van kledingzaken misschien meer tevreden wanneer de prijs lager is, maar waar en door wie die kleding wordt geproduceerd, lijkt van minder belang. En een aardige directeur hoeft niet perse een goede directeur te zijn.



### **Ja hoor, weer één...**

Klanten raken geïrriteerd, omdat je bijna geen (online) product meer kunt kopen, ergens een maaltijd kunt eten, je auto een beurt kunt laten geven, een bedrijf kunt bellen... of je krijgt wel een tevredenheidsonderzoek. En ook het onderwijs lijkt steeds meer deze kant op te gaan met een blindelings vertrouwen op de kwaliteit van dergelijke metingen.



### **Mijn tevredenheid is de maat**

Door teveel gericht te zijn op tevredenheid wakker je het consumentisme aan bij ouders. "Als ik niet tevreden ben, heb jij je kwaliteit niet op orde.", is dan de redenering.



Nieuwe manier van denken

## **Wat betekent dit voor het onderwijs?**

**Ook scholen nemen tevredenheidsonderzoeken af. Een veelgehoorde aanname is dat dit moet van de inspectie. Dit is echter niet waar! Het enige dat een school verplicht is, is het evalueren van haar kwaliteit. Dat hoeft niet perse door middel van tevredenheidsonderzoeken.**



De inspectie hanteert drie kwaliteitsstandaarden:

- KA 1 Kwaliteitszorg
- KA 2 Kwaliteitscultuur
- KA 3 Verantwoording en dialoog

Dat scholen tevredenheidsonderzoeken afnemen is niet vreemd. Zo wekt bijvoorbeeld ook de PO-raad de indruk dat een subjectief tevredenheidsonderzoek op objectieve wijze de kwaliteit meet:

*Een tevredenheidsonderzoek bij uw leerlingen en hun ouders kan u helpen om een indruk te krijgen waar u het als school goed doet en wat er volgens leerlingen en ouders nog beter kan.*

En neemt de onderwijsinspectie zelf ook tevredenheidsonderzoeken af;

*Om de tevredenheid over het toezicht te meten, nodigt de inspectie scholen en instellingen uit om een deel te nemen aan een tevredenheidsonderzoek.*

Bestuurders houden over het algemeen ook wel van tevredenheidsonderzoeken, omdat ze zo een vermeend overzicht hebben op de kwaliteit van de verschillende scholen en scholen kunnen vergelijken.

### **Simpel**

Eigenlijk is het heel simpel: het is een goede zaak dat de school haar kwaliteit evalueert onder leerlingen, ouders en medewerkers. Om de school het meest te ontzorgen lijkt een tevredenheidsonderzoek een heel gemakkelijk middel, want de school hoeft in de meeste gevallen alleen maar een link door te sturen. Voor de rest wordt zij ontzorgd door de leverancier van een tevredenheidsonderzoek, die op basis van deze ene actie door de school aan het werk kan en vervolgens met een prachtige rapportage komt, die vergelijkt met de vorige meeting, met andere scholen binnen dezelfde stichting en zelfs binnen Nederland.

# Is het wel zo betrouwbaar en eerlijk als het lijkt?

## 1. Kwaliteit

Kwaliteit is juist op school niet hetzelfde als tevredenheid. Men kan tevreden zijn over een leerkracht die vooral aardig is en slechte onderwijskwaliteit levert. Ouders kunnen mopperen op hun school vanwege belangrijke onderwijsvernieuwingen en daardoor ervaren dat 'hun' school, waar ze vroeger zelf ook op zaten, niet meer zo gemoedelijk lijkt te zijn. Ze zijn misschien minder tevreden met deze goede school die juist een professionele inhaalslag maakt. Of ouders zijn het niet eens met een groepsindeling of zelfs de plek in de klas die hun kind krijgt. Maar dat wil nog niet zeggen dat de school geen goede beslissingen heeft genomen.

## 2. Gemiddelde

We zagen al, een beoordelingscijfer is subjectief. Vraag je daarnaast eens af, welke conclusie kun je trekken uit een gemiddeld cijfer? De uitschieters geven vaak richting, maar door cijfers te middelen vallen deze aanwijzingen weg. Weer een gemiste kans om het gesprek aan te gaan.

### Gemist compliment

Mijn dochter van 16 werd gevraagd een leerlingtevredenheidsonderzoek in te vullen. Er kon één cijfer worden gegeven voor 'alle docenten'. "Die ene docent wil ik graag een negen geven en die andere een vier. Nu krijgen ze allebei een 6½. De één krijgt niet het compliment dat hij verdient, de ander niet de feedback."





### 3. Momentopname

Doorgaans nemen scholen een tevredenheidsonderzoek eens in de vier jaar af, parallel aan de cyclus van het schrijven van een nieuw schoolplan. Een momentopname waaraan de school conclusies verbindt voor het beleid van de volgende vier jaar. Het is beter om te werken met een permanent monitoringssysteem, zodat de school (en de bestuurder) op tijd kan bijsturen.

### 4. Anoniem

Een tevredenheidsonderzoek op school vullen ouders doorgaans anoniem in. Waarom zou je kwaliteit anoniem evalueren? Vooral de ‘open opmerkingen’ die ouders anoniem invullen kunnen soms kwetsend overkomen. Zeker wanneer die op de persoon van een leraar of de directeur gericht zijn. “Wie zegt dit over mij of over het team?” Het gebeurt dat medewerkers zich onveilig voelen door anoniem ingevulde tevredenheidsonderzoeken.

lees ze alle 8 ➔

## 5. Schriftelijk/digitaal

Over een bol.com-product of een booking.com-accommodatie kun je een schriftelijke review schrijven. Het gaat immers over producten. Maar in het onderwijs gaat het over gevoelige zaken. Het betreft de evaluatie van personen en de subjectiviteit is daardoor vele malen groter. De invullers zijn de ouders, die hun meest kostbare 'bezit' afstaan aan de school. Dat verdient vooral gesprek.

## 6. Context

Scholen nemen niet zomaar beslissingen. Besluiten vallen binnen een context en kennen goede argumenten. Het is onmogelijk om in alleen een (online) enquête de context en overwegingen te duiden. Het risico is dat ouders de school beoordelen op basis van te weinig informatie.



## 7. Benchmark

Benchmarken tussen scholen is in veel situaties slecht mogelijk, zowel binnen een stichting als in heel Nederland. Benchmarken doet namelijk geen recht aan de verschillende populatie ouders van een school. Hoogopgeleide kritische ouders kunnen wel eens een ander oordeel hebben dan ouders in een wijk met veel problemen. Op een school waar een interim-directeur orde op zaken stelt en goede, maar misschien niet al te populaire, maatregelen neemt, kunnen ouders anders scoren dan op een school waar alles al jaren vredig verloopt.

## 8. Respondenten

Het aantal ouders dat een tevredenheidsonderzoek invult is doorgaans niet zo hoog. Toch is het bij een kwantitatief onderzoek – een onderzoek met cijfers – belangrijk dat een minimum aantal ouders de enquête (helemaal) invult. Daarnaast is het ook de vraag welke respondenten het tevredenheidsonderzoek invullen. Is het echt een afspiegeling van de gehele populatie ouders? Of zijn de respondenten vooral de ontevreden ouders of de ouders die misschien juist heel positief zijn? Daar is meestal geen zicht op.

### Het meten van emotie

Een schooldirecteur vertelde mij eerlijk dat ze de tevredenheidsonderzoeken zo mogelijk vlak na de schoolreis inplande. Dat scoort beter.



# Werk maken van zelfevaluatie

Natuurlijk heeft een (ouder)tevredenheidsonderzoek enige waarde. Er zal heus informatie in staan waar de school iets mee kan en moet. Maar als een school werk wil maken van de kwaliteit van haar zelfevaluatie, dan is een tevredenheidsonderzoek niet het juiste instrument. Op basis van het voorgaande kunnen we de volgende conclusies trekken.

## Signaal voor verder onderzoek

Een directeur reageerde onlangs dat de oudertevredenheidsonderzoeken op zijn school slechts dienen als signaal voor eventueel verder onderzoek. Deze redenering die geen hout lijkt te snijden. Je zet toch geen duur instrument in die te onbetrouwbare informatie lijkt te genereren, waarbij je dan alsnog verder moet onderzoeken? Dan is het toch slimmer om in één keer goed te meten?







1. In het onderwijs is tevredenheid niet hetzelfde als kwaliteit.
2. Een oudertevredenheidsonderzoek is niet zozeer een evaluatie-instrument, maar een anoniem beoordelingsinstrument waar de school en haar medewerkers ten principale geen recht mee wordt gedaan.
3. Terwijl een objectieve kwaliteitsmeting nodig is, biedt een tevredenheidsonderzoek een subjectieve meting van doorgaans te weinig ouders die vermoedelijk niet een afspiegeling is van de totale populatie.
4. Op basis van benchmarks ontstaat het gevaar dat scholen tegen elkaar op gaan boksen, waardoor de marktwerking in het onderwijs te dominant dreigt te worden. Door dit neoliberalistisch denken, willen scholen ouders tevreden houden en zien zij ouders als klanten of consumenten. Hierdoor is de basis gelegd voor het creëren van veeleisende ouders die onredelijke eisen stellen op basis van eigen belangen. Dit, terwijl het onderwijs juist een gemeenschap is waar ook ouders het grotere belang voor ogen moeten hebben, zoals het welzijn van klasgenoten.

# Een bruikbaar alternatief

**Zinus Kwaliteit biedt een alternatief dat rigoureuus anders werkt dan de meeste oudertevredenheidsonderzoeken. Een betere manier van evalueren die bovendien net zo ontzorgt. Dat komt omdat...**

## Vitgangspunten

1. Ouders beoordelen de school niet met cijfers, maar geven objectief aan wat zij waarnemen (feiten in plaats van meningen).
2. Op basis van de inspectie-eisen stelt de school zelf vast welke ambities zij ouders wil laten evalueren.
3. Zinus Kwaliteit kenmerkt zich door een open dialoog met ouders in plaats van ouders als anonieme respondenten.
4. Door het evaluatieproces van Zinus Kwaliteit te volgen zijn scholen in staat ouders mee te nemen in de context van de beleidskeuzes. Hierdoor kunnen zij een gefundeerde bijdrage leveren aan verdere ontwikkeling van de onderwijskwaliteit van de school.
5. Met Zinus Kwaliteit evalueer je niet eens in de drie à vier jaar, maar kun je doorlopend de kwaliteit meten. Op deze manier kan de school (en de bestuurder) voortdurend bijsturen.
6. Zinus Kwaliteit combineert het inzicht van kwalitatief onderzoek met het gemak van kwantitatief onderzoek. Deze hybride evaluatievorm geeft daardoor veel bruikbare informatie en ontzorgt de schoolleider tegelijk net zoveel als de huidige tevredenheidsonderzoeken.
7. Genoeg willekeurig gekozen ouders zijn een voorwaarde om op een zinvolle manier de kwaliteit van de school met ouders te evalueren.

## Zinus Kwaliteit..

- ...is een combinatie van digitaal evalueren waar het kan en een dialoog waar nodig. Echter niet anoniem.
- ...zorgt op een slimme manier dat het aantal respondenten verantwoord en voldoende is.
- ...automatiseert het werven van voldoende ouders en het prikken van een passende datum voor de gesprekken volledig.
- ...geeft bestuurders niet eens in de vier jaar een rapport, maar een permanent inzicht in de kwaliteitsontwikkeling van al hun scholen.
- ...is ook geschikt voor kinderopvang, Integrale Kindercentra, voortgezet onderwijs, mbo, het evalueren van de kwaliteit binnen het samenwerkingsverband enzovoort.
- ...is er voor het evalueren met ouders, leerlingen/studenten en medewerkers.
- ...werkt niet met cijfers.



## Reacties vanuit het veld

"Ouders/verzorgers betrekken bij de kinderopvang of de kinderopvang betrekken bij ouders/verzorgers? Wat is eigenlijk de rolopvatting van 'Ouderbetrokkenheid'? Het zoeken naar de balans, vanuit wederzijdse betrokkenheid, met als leidraad de kaders vanuit de Wet Kinderopvang en de visie van onze kinderopvangorganisatie; Vertrouwen, Verantwoording en Verantwoordelijkheid.

*Samen hebben wij invloed op verandering."*

*MT-lid Kinderopvangorganisatie*

"Een verademing: een instrument dat uitnodigt tot dialoog  
in plaats van anoniem feedback leveren!"

*Monique de Haan, directeur cbs Tamim*

"Professionele Ontwikkeling zichtbaar in heldere structuur.

*Je kunt het zien dus. In Zinus!"*

*Egbert Kloppenburg, directeur SBO De Brug Zwolle*



**Zinus Kwaliteit helpt je constructief met ouders evalueren en ontzorgt.** Bekijk de mogelijkheden en laat je verrassen door Zinus Kwaliteit door een persoonlijke demo aan te vragen. Of neem contact op voor meer informatie.

0341-74 00 27  
info@zinus.nl

[www.zinus.nl](http://www.zinus.nl)