

Dick van der Wateren

Dick van der Wateren is docent aan het Eerste Christelijk Lyceum in Haarlem, blogt. Hij is auteur voor verschillende onderwijsbladen. In 2016 verscheen zijn boek *Verwondering: Leren creatief en kritisch denken door vragen te stellen*. Hij voert een filosofische praktijk in Amsterdam. www.dickvanderwateren.nl

Flip the system

Zelfevaluatie door scholen

In het pilotproject **Scholen Zelfevaluatie** ontwikkelen een twaalfstal po- en vo-scholen, samen met onderwijsinspecteurs en deskundigen van SLO en Cito, een vorm van permanente evaluatie van het onderwijs. Leraren hebben daarbij de regie.

De pilot Scholen Zelfevaluatie wordt gefinancierd door het Leraren Ontwikkelfonds (LOF) en is ontstaan uit de bijdrage van mij en Amrein-Beardsley aan het boek *Flip the System* (Van der Wateren & Amrein-Beardsley, 2015). Daarin suggereerden we dat leraren de verantwoordelijkheid zouden moeten hebben voor de evaluatie van het onderwijs op hun scholen. Deze zelfevaluatie kan een alternatief zijn voor het beoordelingskader van de Onderwijsinspectie dat te weinig ruimte biedt voor nieuwe ontwikkelingen. Destijds onderzocht de inspectie de mogelijkheid om toegevoegde waarde te meten. Toegevoegde-waardemodellen zijn echter ongeschikt om de kwaliteit van scholen en individuele leraren te meten, onder meer omdat ze onbetrouwbaar, niet valide, niet transparant en gevoelig voor fouten zijn (Van der Wateren, 2015a). Ze zijn daarom een slechte basis voor ingrijpende beslissingen zoals ontslag of sluiting van scholen, zoals in de Verenigde Staten veelvuldig is gebeleden. Inmiddels heeft de inspectie

zich aangesloten bij de pilot, genaamd 'Flip de School'.

In februari 2016 is de pilot gestart met twaalf po- en vo-scholen, die een op hun school toegespitst evaluatiesysteem vorm gaan geven. Tijdens het voorgaande schooljaar zijn de deelnemers aan de pilot begonnen een evaluatiesysteem op maat voor hun scholen vorm te geven.

Evalueren om te leren

Elke leraar krijgt feedback van collega's (collegiale intervisie), van leerlingen en ouders, en van zijn leidinggevende (supervisie). Daarnaast maakt iedere leraar een kort verslag over de aan het begin van een schooljaar gestelde uitgangspunten en doelen en wat daarvan in de loop van het jaar terechtgekomen is. Die reflectie is een belangrijke aanvulling op de terugkoppeling die de leraar van anderen heeft ontvangen.

De evaluatiegroep verzamelt alle informatie en bespreekt die samen met de betrokkenen. Het hele proces is transparant, behalve wanneer het om



gevoelige, persoonlijke zaken gaat. De evaluatiegroep bezoekt ook andere scholen, zodat we van elkaars ervaringen kunnen leren. Dit alles staat in dienst van de ontwikkeling; zowel de persoonlijke als die van de school als geheel (Van der Wateren, 2015b).

Lerende organisaties

Dit evaluatiemodel is dus in de eerste plaats bedoeld om te leren: van de eigen ervaringen, die van leerlingen, van collega's en van andere scholen. Die ervaringen stellen individuele leraren, lerarenteams en scholen in staat zich verder te ontwikkelen. De evaluatie is pas in laatste instantie bedoeld de kwaliteit te beoordelen, laat staan om scholen een cijfer te geven voor een van de jaarlijkse scholenranglijsten. De Onderwijsinspectie blijft verantwoordelijk voor de beoordeling van de onderwijskwaliteit, maar krijgt hiermee een veel completer beeld van de wijze waarop een school haar doelen bereikt. Het ligt voor de hand om zelfevaluatie te kop-

pelen aan de ontwikkeling van het curriculum. Op scholen bestaan al designteams van leraren die binnen hun vakgebied of over de grenzen van hun vakgebied heen lessenseries, leerlijnen of projecten ontwikkelen. Normaliter evalueren zij regelmatig de resultaten van hun lessen of projecten. Dit is nog maar een stap verwijderd van een schoolbrede evaluatie en het delen van resultaten over de schoolgrenzen heen. In februari 2016 kwamen de leraren, schoolleiders en bestuurders van twaalf po- en vo-scholen in Noord-Holland, Utrecht en Brabant voor het eerst samen. De groep telt nu zo'n 50 deelnemers die de bijeenkomsten regelmatig bijwonen. De Onderwijsinspectie wordt in deze pilot vertegenwoordigd door vier onderwijsinspecteurs. Vanaf de aanvang denken onderzoekers van Cito en SLO mee; sinds kort geldt dat ook voor onderzoekers van de Hogeschool van Amsterdam. Bij aanvang van dit schooljaar heeft Schoolinfo zich bij de pilot aangesloten.

Dit evaluatiemodel is dus in de eerste plaats bedoeld om te leren: van de eigen ervaringen, die van leerlingen, van collega's en van andere scholen

Inventarisatie

Voordat een school een evaluatiesysteem kan opzetten dat past bij haar visie en doelstellingen, moet het team zich over een paar vragen buigen:

Welke onderwijspedagogische doelen streven we na?

Deze vraag raakt de kern van wat we met ons onderwijs willen bereiken. Dat leerlingen voldoende kennis en vaardigheden moeten worden bijgebracht om hen op de eindtoets en het eindexamen voor te bereiden, spreekt vanzelf. Interessanter is dat ieder van de deelnemers daarnaast een eigen invulling geeft aan doelen in de domeinen 'vorming' en 'opvoeding'. In die doelen herkennen we veel van de onderwijspedagogische visie van Gert Biesta (2015; Van der Wateren, 2014). Hij onderscheidt kwalificatie, socialisatie en subjectificatie als domeinen waarbinnen het onderwijs als belangrijkste doel heeft jonge mensen te helpen bij hun ontwikkeling tot volwassen deelnemers aan de democratische samenleving.

De scholen voor primair onderwijs in het project benoemen onder andere de volgende doelen: verantwoordelijkheid, vertrouwen, 'ik-jij-wij-samen', zelfstandigheid, eigenaarschap bij kinderen en samenwerken. De doelen die scholen voor voortgezet onderwijs aangeven, komen hiermee ruwweg overeen: zelfbewustzijn van leerlingen, kritisch denken, 'je kunt meer dan je denkt', 'stel je oordeel

uit' en 'houd de emmer leeg', persoonsvorming en socialisatie.

Hoe maken we die doelen zichtbaar?

Wat hebben leerkrachten en leraren nodig om ontwikkeling aan te tonen? Anders dan cijfers voor toetsen en examens, data over doorstroming en uitval, en andere kwantificeerbare gegevens zijn de resultaten van vorming en opvoeding niet eenvoudig te meten. Een van de teams omschrijft – in overeenstemming met de kerndoelen van de school – welk gedrag op het gebied van cognitieve, persoonlijke en sociale ontwikkeling wenselijk is en hoe dat zichtbaar wordt. "Wat kun je bij mij zien?", vraagt een leerkracht dan bijvoorbeeld ten aanzien van samenwerken, vragen stellen door leerlingen, verantwoordelijkheid of zelfsturing. Om de ontwikkeling van leerlingen te inventariseren kiezen sommige scholen voor instrumenten als iSELF of een Etic/Emic-benadering (zie verderop).

Stand van zaken

Inmiddels zijn de deelnemende scholen bezig met het opzetten van een systeem van zelfevaluatie.

Hierbij komen de volgende vragen naar voren:

- Hoe zorgen we ervoor dat zelfevaluatie leidt tot verbetering? Hoe helpt het onze school te veranderen (of verder te ontwikkelen) tot een lerende organisatie/gemeenschap?
- Wie betrekken we bij de feedback? Collega's, leidinggevenden, leerlingen, ouders, conciërges, andere onderwijsondersteunende medewerkers, andere partijen buiten school?
- Hoe organiseren we visitatie met andere scholen?
- Wie is/zijn verantwoordelijk voor zelfevaluatie op onze school? Hoe is die verantwoordelijkheid gedeeld met andere medewerkers?
- Hoe vaak vindt feedback plaats? Zijn dat dagelijkse korte bordsessies (à la het LeerKRACHT-verbeterbord) of wekelijkse/maandelijkse vergaderingen?
- Hoe wordt de zelfevaluatie vastgelegd?
- Hoeveel tijd krijgen de medewerkers voor

interview? Hoe zorgen we ervoor dat zelfevaluatie niet tot een hogere, maar liefst tot een lagere werkdruk voor alle medewerkers leidt?

De deelnemers zijn het erover eens dat evaluatie moet starten bij de individuele leraar, die zelf de inhoud van de evaluatie bepaalt. De leerkracht formuleert zijn onderwijspedagogische doelen binnen de doelen van de school en geeft aan hoe die worden bereikt. Alle leden van de schoolgemeenschap dragen het evaluatieproces, waardoor het geen beoordeling van bovenaf wordt.

Instrumenten

Een aantal scholen voor voortgezet onderwijs in de pilot maakt gebruik van iSELF, een door TNO ontwikkelde en gevalideerde online tool voor zelfevaluatie van leerlingen. Hiermee kunnen leerlingen regie nemen over hun eigen leerproces, reflecteren op zichzelf en hun werk, leerstrategieën toepassen en samenwerkend leren. Leerlingen geven met de online tool aan in hoeverre zij competenties voor zelfsturend leren beheersen. Bovendien wordt duidelijk hoe ze de school ervaren als leeromgeving die richting, ruimte en ruggeleuning biedt. Uniek van het instrument is dat de leerling zo zelf aangeeft in hoeverre hij ondersteuning behoeft. Ook de leraar gebruikt iSELF om zijn waarnemingen aangaande zijn leerlingen(groep) in te brengen. De resultaten worden grafisch weergegeven.

Het Jan Arentsz in Langedijk baseert haar aanpak van zelfevaluatie op het boek *De Corporate Tribe* (Braun & Kramer, 2015). Zoals antropologen een stam of *tribe* kunnen bestuderen aangaande de structuren, tradities, overtuigingen en macht, zo kunnen zij ook organisaties – *corporate tribes* – analyseren (Barneveld, 2015). Deze analyses vinden plaats met behulp van de ‘*etic*’ en ‘*emic*’ methoden, voor antropologen gangbare benaderingen van participerende observatie:

- *Etic*: dat wat je kunt zien – het perspectief van buitenaf. De feiten die gelden voor alle scholen, denk aan teammonitor, ouder- en leerlingtevredenheid en de kwaliteitskaart.

- *Emic*: dat wat je niet direct kunt zien – het perspectief van binnenuit, het specifieke van de school. Het gaat hier om de diepere laag, de onderstroom. Hoe ervaren de mensen de schoolcultuur?

Het Jan Arentsz onderzoekt haar *emic*

We doen de zelfevaluatie met z'n vieren.

Elk duo voert aan de hand van een leidraad gesprekken met leerlingen, ouders, medewerkers en externen. We nemen het gesprek op. Er komt een schriftelijk verslag. Als de geïnterviewde het eens is met de inhoud van het verslag, deleten we de opname en bewaren we het verslag anoniem.

We spreken in twee maanden tijd twaalf leerlingen, vier ouders, acht docenten/oop-leden en twee externen. Daarna maken we de balans op. Dan kijken of we voldoende te weten zijn gekomen en beginnen we aan het verslag. Dit verslag gaat dan naar de inspectie.

Deze aanpak geeft beter inzicht in de denkwijze en mening van ondervraagden dan alleen met vragenlijsten mogelijk is. Ook zaken die niet meetbaar zijn, of in cijfers uit te drukken, worden zo zichtbaar gemaakt. Alle aspecten van het onderwijs, zowel de overdracht van kennis en vaardigheden als de pedagogiek en vorming, geven samen het best mogelijke beeld van de ontwikkeling van een school.

Toekomst

Het Vathorst College in Amersfoort en het Hyperion Lyceum in Amsterdam gaan dit schooljaar hun zelfevaluatie op basis van iSELF verder ontwikkelen. Het Jan Arentsz ontwikkelt haar *corporate tribe*-aanpak verder. Een aantal basisscholen in de pilotgroep heeft een eigen auditsysteem opgezet. Dit schooljaar wordt besteed aan het uitwisselen van ervaringen binnen de pilot en het organiseren van visitaties door verwante scholen.

De komende jaren wordt de pilotgroep verder uitgebreid met nieuwe scholen die op deze manier willen werken. De Onderwijsinspectie blijft meedenken zodat ze ook haar eigen werkwijze kan verbeteren. ■

Literatuur

- Barneveld, P.D. (2015). Zet een antropologische bril op. Boeksamenvatting van De Corporate Tribe. *Management Executive*, juli/augustus <http://www.managementexecutive.nl/artikel/14654/Zet-een-antropologische-bril-op>
- Biesta, G. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Culemborg: Phronese.
- Braun, D., & Kramer, J. (2015). *De Corporate Tribe: Organisatielessen uit de antropologie*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Wateren, D. van der (2014). Gert Biesta over het prachtige risico van onderwijs. <https://onderzoekonderwijs.net/2014/05/19/gert-biesta-over-het-prachtige-risico-van-onderwijs/>.
- Wateren, D. van der (2015a). De verleidingen van toegevoegde waarde. <https://onderzoekonderwijs.net/2015/01/10/de-verleidingen-van-toegevoegde-waarde/>
- Wateren, D. van der (2015b). Een Alternatief voor de Onderwijsinspectie. <https://onderzoekonderwijs.net/2015/07/09/een-alternatief-voor-de-onderwijsinspectie/>
- Wateren, D. van der, & Amrein-Beardsley, A. (2015). Sense and Nonsense of Testing and Accountability. In R. Kneyber & J. Evers (Reds.), *Flip the System: Changing education from the ground up* (pp. 25-38). New York: Routledge.

In januari starten onze leergangen weer!

Ben je een ambitieuze leidinggevende of schoolleider met een drive voor vernieuwing? In de vernieuwde Leergang Hoger Management ontwikkel je jouw persoonlijk leiderschap en werken we aan het innovatieve vermogen van jouw school. Ben je een beginnende team- of afdelingsleider en wil je ontwikkelen in die functie? Of ben je een ambitieuze docent die graag door wil groeien richting leiderschap? Dan is de Leergang Midden Management gemaakt voor jou!



Vernieuwend leiderschap

Onze opleidingen staan in het teken van vernieuwend leiderschap. Ze besteden aandacht aan:

1. Je eigen visie volgen vanuit een onderzoekende en reflectieve houding
2. Vanuit een systemisch perspectief (strategisch en organisatorisch) vraagstukken bekijken en beoordelen
3. In contact staan en blijven staan met je omgeving en belanghebbenden

marant
interstudie

Marant Interstudie versterkt het onderwijs. Onze adviseurs zijn experts in organisatie-, team- en leiderschapsontwikkeling. Samen met scholen zoeken wij naar vernieuwende wegen en inspirerende interventies. Zo brengen én houden we beweging in organisaties en mensen. Marant Interstudie gaat verder dan ideeën en concepten: wij laten de mensen met wie we werken ervaren wat een nieuwe koers voor henzelf en hun schoolorganisatie inhoudt. Samen verbeteren we op die manier het onderwijs.