



TJIP DE JONG

onderwijsadviseur, docent bij de Radboud Universiteit Nijmegen en maker onderwijspodcast Tjipcast, tjip.dejong@ru.nl

MARTIN OOIJEVAAR

directeur onderwijs bij SKO West-Friesland, martin.ooijevaar@skowf.nl

SKO West Friesland (SKOWF) is een schoolbestuur met 22 basisscholen in de gemeenten Opmeer, Koggenland, Enkhuizen en Medemblik. In de afgelopen jaren heeft SKOWF ervaring opgedaan gericht op het verbeteren van het rekenonderwijs en het begrijpend lezen. Deze ambitie komt voort uit een wens om als organisatie samen beredeneerd en *'evidence-informed'* te leren kijken naar de opbrengsten en activiteiten binnen ons onderwijs. Dit gebeurt aan de hand van de zelfevaluatiemethode.

VERANDERMANAGEMENTLESSEN UIT DE SCHOOLPRAKTIJK

ZELFEVALUATIE ALS MIDDEL TOT ONDERWIJSVERBETERING

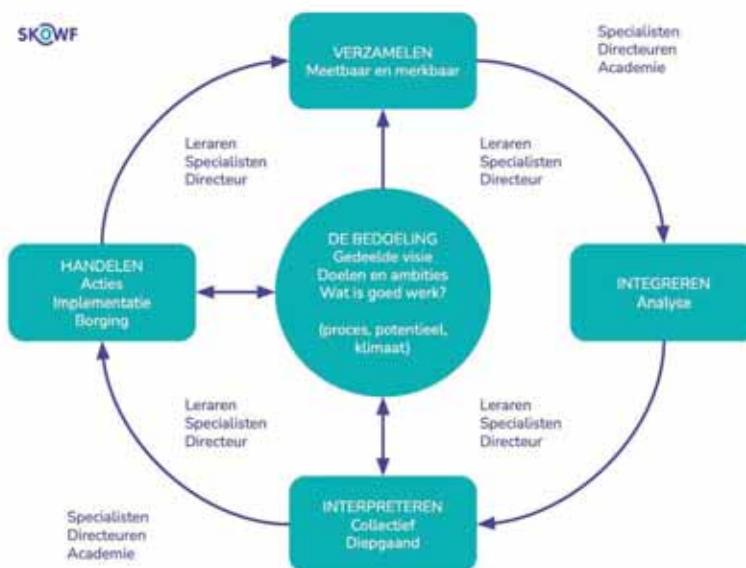
Hoe weten we of de goede dingen doen? Welke interventies zijn kansrijk om al onze leerlingen nog beter te leren rekenen of lezen? Hoe kijken we verder dan oppervlakkige oplossingen? Om deze vragen te beantwoorden hebben we binnen SKOWF gekozen voor de zelfevaluatie methodiek. Deze blijkt ook toepasbaar voor andere vakken zoals de implementatie van burgerschap, verbetering van het schrijfonderwijs of de versterking van creatieve vakken. De zelfevaluatie is geënt op een 'manier van werken'. Een doorleefde en gedragen visie (filosofie). Deze filosofie is in de kern simpel en bestaat uit vier steeds terugkomende fasen: verzamelen, integreren, interpreteren en handelen. Eén van de meest hardnekkige problemen in het primair onderwijs is de neiging om continu te willen starten met allerlei activiteiten om de kwaliteit te verbeteren zonder een zorgvuldige analyse van de huidige situatie en oorzaak. Lezen leerlingen niet graag in groep 7? We starten een traject leesplezier. Spelling een probleem? Hups: de oude methode overboord en aan de slag met een nieuwe. Vragen over het pedagogisch klimaat? We organiseren een trits studiedagen en we gaan over tot de orde van de dag. Voortkomend uit goede bedoelingen maken we de problemen hierdoor alleen maar erger. Een verklaring is het huidige gespannen onderwijs-

klimaat (lerarentekort, oplopende werkdruk, neergaande resultaten). Hoe eerder iets opgelost is, hoe beter. Deze actualiteit maakt het echter lastig om zorgvuldig te vertragen en de oorzaak van een hardnekkig (en vaak meerjarig) probleem te lokaliseren. Pas dan is het mogelijk om beredeneerd een aanpak te ontwerpen vanuit een langetermijnvisie op leren en lesgeven.

ZELFEVALUATIE

De afgelopen jaren heeft SKOWF ervaring opgedaan met een methodiek die behulpzaam is om bovenstaande valkuil te voorkomen en praktisch en

no-nonsense te werken aan onderwijsverbetering. Deze werkwijze maakt het mogelijk dieper in te gaan op de oorzaak van mogelijke problemen op het gebied van lezen, rekenen of spelling. En hier de relatie te leggen met verbeterinitiatieven uit het verleden. Deze 'proces' aanpak maakt het mogelijk gericht te werken aan interventies in de praktijk (Argyris, 1992). We noemen dit de zelfevaluatie en presenteren in dit artikel onze inzichten, geleerde lessen en praktijkvoorbeelden. De zelfevaluatie is door SKOWF ontwikkeld en geïnspireerd op de PDCA-cyclus van Deming (Van Beek, 2011) en de Kaizen methodiek (George, 2005).



HOE ZIET DE ZELFEVALUATIE ERUIT?

In het model (zie illustratie) introduceren we de verschillende fasen van de zelfevaluatie en geven we voorbeelden hoe onderwijsprofessionals er praktisch mee aan de slag kunnen gaan.

FASE 1: DE BEDOELING

De kern en eigenlijke start van de zelfevaluatie is de 'bedoeling'. Pas na het stellen van heldere doelen en ambities op basis van de onderwijsvisie start een team met het inventariseren van welke merkbare, meetbare en zichtbare data noodzakelijk zijn. Beperk het aantal doelen en zorg ervoor dat deze duidelijk zijn bij alle betrokkenen. In dit proces worden schoolvisies actief met elkaar besproken, van feedback voorzien en aangescherpt. Dit gebeurt op diverse niveaus in de schoolorganisatie: op schoolniveau, op teamniveau, op bestuursniveau en in samenspel met het ondersteuningsbureau.

De bedoeling is direct afgeleid van de missie en visie van SKOWF.

Voorbeeld van een doel: *Alle leerlingen krijgen een passend en kansrijk advies voor het vervolgonderwijs, waarbij we kijken naar de potentie van de leerlingen. Het vaststellen van het schooladvies gebeurt planmatig en gezamenlijk waarin we tegenspraak hebben georganiseerd.*

FASE 2: VERZAMELEN

Het verzamelen van de gegevens gebeurt door alle betrokkenen. Uit de praktijk blijkt dat het belangrijk is alleen gegevens te verzamelen die bijdragen aan het



door klassenbezoeken met een kijkwijzer of een vragenlijst die wordt ingevuld door leerkrachten. De relevante data dienen binnen een paar weken zichtbaar te zijn in de school.

FASE 3: INTEGREREN

Voordat de data worden geïnterpreteerd is het noodzakelijk om patronen uit de data te halen. Je vergelijkt bijvoorbeeld de toetsgegevens tussen leerlingen in verschillende leerjaren of groepen. Je combineert dat met uitkomsten van gesprekken of waarnemingen in de praktijk. Welke conclusies kunnen we

laagste scores. Zij beheersen de basisvaardigheden (optellen en aftrekken) voor hun leerjaar onvoldoende en hebben moeite met meetkunde (het metriek steksel) en meetkunde (grafieken aflezen). Een groter deel van de groep heeft moeite met meten en meetkunde. Er is een geringe betrokkenheid bij de rekenlessen bij meer dan de helft van de kinderen in elke groep.

FASE 4: INTEPRETEREN

Voor het interpreteren van de informatie is het belangrijk een kritische dialoog met elkaar te houden om de diepere oorzaken te zoeken. Welke oorzaken moeten we aanpakken om het onderwijs voor de leerlingen beter te maken? Hoe strookt dat met de doelen en ambities die we hadden?

Voorbeeld van vragen in de kritische dialoog:

Optellen en aftrekken wordt onvoldoende beheerst door 75% van de leerlingen.

Waarom? De lesstof is wel aangeboden, maar is weggezaakt.

Waarom? De leerlingen hebben onvoldoende met de stof geoefend.

Waarom? De methode had te weinig oefenen toetsmateriaal. Er is hierdoor te weinig zicht op de ontwikkeling van de leerlingen.

Conclusie: Meer oefenstof verzamelen en inzetten en monitoren of leerlingen dit op korte en lange termijn beheersen. ▶

HET IS ZONDE OM OVERAL HET WIEL OPNIEUW UIT TE VINDEN

(straks) maken van een betere beslissing. Dus gericht verzamelen en niet alle mogelijke data in een online map plaatsen en deze stap 'afvinken'. Hoe scherper de ambities zijn gesteld, hoe duidelijker is wat verzameld moet worden. Verzamel niet alleen data over de leerlingen (denk hierbij bijvoorbeeld aan leerlingwerk of methodegebonden toetsen), maar breng ook het onderwijsleerproces en de impliciete praktijkkennis in kaart. Dit kan

trekken? Het integreren is een lerend en actief proces.

Voorbeeld van een voorlopige conclusie: In de bovenbouw valt op dat rekenwiskunde beduidend minder goed wordt gemaakt dan de andere vakgebieden. Te weinig leerlingen behalen de standaarddoelen. Een groot percentage leerlingen behaalt ook de minimumdoelen niet. Deze leerlingen groeien onvoldoende in vaardigheid, vooral leerlingen met de



FASE 5: HANDELEN

Uiteindelijk gaat het in deze fase om het formuleren van acties. Maar dit vraagt om prioriteren en focus aanbrengen in de activiteiten. Te veel activiteiten inplannen vergt te veel van leerkrachten en zorgt ervoor dat er te weinig tijd voor de uitvoering is. Bepaal een tijdpad waarin activiteiten worden uitgevoerd en houd rekening met het leerproces van het team. Leg de activiteiten vervolgens vast en monitor de opbrengsten. Dit kan via een verbeter-

> Welke hulp of ondersteuning hebben jullie nodig?

SAMENVATTING METHODIEK

De zelfevaluatie is een cyclus die lijkt op de Plan Do Check Act methodiek die centraal staat bij ervaringsgericht verbeteren in organisaties. Het voorkomt dat teams 'praten over' veranderen en niet aan de slag gaan, of andersom allerlei experimenten opstarten zonder vooraf in kaart te brengen wat de meetbare doelstellingen zijn.

DE ZELFEVALUATIE BLIJFT WEG VAN HYPES EN SNELLE BELOFTES

bord, een online document of door een impactmatrix te maken.

Hulpvragen om te komen tot handelen zijn bijvoorbeeld:

- > *Welke kansrijke en geschikte activiteiten gaan we kiezen om het doel te bereiken?*
- > *Wat hebben we hiervoor uitprobeerend en heeft niet gewerkt?*
- > *Welke teamaanpak heeft in het verleden goed gewerkt?*
- > *Welke activiteiten hebben eerder ook al niet gewerkt hebben (en doe die niet) of wat werkte eerder wel heel goed bij jou of je collega's?*

Denken en doen worden hiermee aan elkaar verbonden. Iets wat voor hoogopgeleide professionals zoals leerkrachten in de praktijk lastig kan zijn vanwege impliciete aannames, leerblokkades of normatieve opvattingen over zichzelf (Argyris, 1991; 1992). De methodiek helpt om constructief, kritisch en onderbouwd naar eigen gedrag, opvattingen en prestaties te kijken in relatie tot (gezamenlijke) leer- of ontwikkelvragen. Het vergroot hiermee het lerend vermogen op het niveau van de gehele organisatie. De zelfevaluatie is een praktische kwaliteitstructuur voor de school om samen te leren. Om

te werken met de zelfevaluatie is participatie van iedere collega noodzakelijk. Ook kunnen in elke fase specialisten van buiten worden betrokken, zoals reken- of gedragsexperts.

PATRONEN ZICHTBAAR MAKEN

Waarom zou je werken met een zelfevaluatie methodiek? De zelfevaluatie is een positieve beweging en vergroot het vakmanschap en het professionele samenspel in het team en de schoolorganisatie. Onderliggende patronen worden snel zichtbaar. Denk aan een passieve cultuur, werkdruk, afwachtenheid. Het wordt mogelijk deze patronen te zien, te herkennen en ze natuurlijk te doorbreken! De zelfevaluatie blijft weg van hypes en snelle beloftes. Het leidt tot diepgang en het voorkomt oppervlakkige oplossingen. We merken dat iedere collega binnen SKOWF leert hoe opbrengsten te analyseren, te duiden en hier kleinschalige interventies aan te koppelen. De zelfevaluatie maakt helder waar teams voor willen gaan staan en geeft ze handvatten hoe hier stap voor stap aan te werken. Het is zonde om overal het wiel opnieuw uit te vinden. Je werkt met deze methodiek veel samen. Ook over de grenzen van scholen. En tot slot: Het onderwijsmanagement doet actief mee. Niet vanaf de zijlijn maar als actieve participant!

We hebben geleerd dat de zelfevaluatie niet moet worden beschouwd als 'trucje'. Het gaat werken als het een doorleefd onderdeel is van de dagelijkse werkwijze. Het is belangrijk dat iedereen op dezelfde manier werkt. Het belang van deze eenduidige methodiek en werkwijze wordt ook door eerder onderzoek benadrukt (zie bijvoorbeeld: Dufour et. al, 2016; Wiliam, 2016). De methodiek heeft overeenkomsten met *De school als werkplaats* geschreven door Eva Naaijken en Martin Bootsma (2018) en met de methodiek Stichting Leerkracht (www.stichtingleerkracht.nl).

ROL MANAGEMENT

De zelfevaluatie begint al bij het bestuur en het ondersteuningsbureau. Vanuit het bestuur is het duidelijk wat er van scholen wordt verwacht. Er zijn duidelijke kaders geschetst, ondersteunende infor-

matie is toegankelijk en kennis kan worden gedeeld. Ook is er voldoende toegang tot hulp en worden er structureel werksessies georganiseerd om te leren van en met elkaar. Op schoolniveau is de schoolleider de regisseur van de zelfevaluatie. Schoolleiders sturen op het proces en betrekken alle leerkrachten. We hebben gemerkt dat de schoolleider een sterke voorbeeldfunctie vervult. Dit vraagt actief voorbeeldgedrag, voordoen en meedoen. Het leiderschap wat hierbij nodig is, raakt bekwaamheden zoals helder doelen kunnen toelichten, inspireren, meedoen, kaders ontwikkelen en sturen op resultaat. De schoolleider zal hierbij een leeromgeving moeten creëren waarbij leerkrachten de tijd en ruimte krijgen om hieraan te werken in bijvoorbeeld leerteams. De focus moet duidelijk zijn; er moet hierbij ook worden bepaald wat niet meer of minder gedaan moet worden.

VALKUILEN EN UITDAGINGEN

Inmiddels hebben we ruim twee jaar ervaring met het werken met de zelfevaluatie.

We delen vier belangrijke lessen.

1. Onderschat niet het belang van kennis

Ten eerste valt het op dat het werken met deze systematiek om specifieke kennis vraagt. Niet iedere leerkracht of schoolleider bezit deze kennis. Dit leidt tot handelingsverlegenheid. Je wilt wel aan de slag, maar hebt geen helder beeld bij hoe het aan te pakken. Dit kan om diverse aspecten gaan, variërend van niet weten hoe je toetscores moet interpreteren tot aan onzeker zijn over het aanpassen van je les. Het kan raadzaam zijn klein te beginnen, succesvoorbeelden te delen binnen de schoolorganisatie en bijvoorbeeld te gaan kijken bij scholen die al langer met eenzelfde soort methodiek werken.

2. Voorkom valse tegenstellingen

Wat ook opvalt is dat de zelfevaluatie al gauw tegenover innovatie van het onderwijs wordt geplaatst. Wat ons betreft is dit niet zo. De zelfevaluatie is geschikt om een innovatie of vernieuwing te introduceren in de school. Wel maakt de zelfevaluatie het noodzakelijk om heel

specifiek (en meetbaar) te zijn over wat je wilt bereiken en of dat ook daadwerkelijk lukt. Het valt op dat teams die snel starten met omvangrijke doelen en grootschalige interventies vaak stagneren. Een mogelijke verklaring is het uitblijven van succeservaringen. Ons advies is om klein en met aandacht te starten om zo samen successen te kunnen boeken. Dit geeft positieve energie, is beheersbaar en organiseerbaar en leidt tot vervolgvragen.

3. Onderwijs maak je samen

Zelfevaluatie is een samenspel van alle betrokkenen. Het bestuur, de collega's van het ondersteuningsbureau en alle schooldirecteuren werken ermee. Te vaak worden 'verandermethodieken' alleen gebruikt tijdens studiedagen. Dat is natuurlijk belangrijk. Maar het is ook mogelijk de zelfevaluatie te gebruiken als agenda voor een directieoverleg en zelfs als document om ontwikkelgesprekken te voeren! Het gevolg is dat iedereen werkt met de methodiek, wat de verankering ten goede komt. Zo maak je onderwijs samen!

4. Betrek experts

In elke fase kan het noodzakelijk zijn om externe expertise (een expert van buiten, maar bijvoorbeeld ook wetenschappelijk onderzoek) te betrekken. Dit is afhankelijk van waar het team staat qua kennis en vaardigheden. Besluit in welke fase een expert het meeste kan bijdragen en plan dit bewust in. Denk aan observaties in de klassen (data verzamelen) of lezen

van onderzoeken met effectieve aanpakken (voor je gaat handelen).

RESULTATEN EN OPBRENGSTEN

Een aantal resultaten is interessant om uit te lichten. Zo werd het middels de zelfevaluatie duidelijk dat scholen binnen SKOWF relatief weinig leerlingen een havo-vwo advies kregen. Dit had gedeeltelijk te maken met een cultuur van terughoudend en behoudend adviseren, ondanks dat een significant gedeelte van de leerlingen later opstroomde (van vmbo naar havo of van havo naar vwo). De zelfevaluatie die meerdere scholen samen doorliepen, leidde tot een toename in kansrijk adviseren.

Ook zien we inmiddels op een aantal scholen een voorzichtige verbetering in het behalen van de minimumdoelen ten opzichte van het landelijk gemiddelde. De standaarden van goed bestuur zijn door de inspectie in 2022 beoordeeld met een goed. We zien echter nog andere opbrengsten, zoals grotere aandacht voor *evidence informed* werken, een sterkere onderzoekende houding en een toename in professionaliteit en expertise. Zo heeft SKOWF expertleraren geïntroduceerd die aanjager zijn van schoolverbeterprocessen. Tot slot is het opmerkelijk dat SKOWF als werkgever geen last heeft van de zorgelijke tekorten van leerkrachten en onderwijspersoneel. We denken te kunnen onderbouwen dat de zelfevaluatie methodiek leidt tot aantrekkelijk werkgeverschap. BSM

BRONNEN

- Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review (May-June 1991).
- Argyris, C. (1992). *Leren in en door organisaties. Het hanteerbaar maken van kennis*. Scriptum Management.
- Beek, D. van (2011). *PDCA succesfactoren. Vier factoren die elke manager moet kennen*. Finance & Control, juni 2011.
- George, M, Rowlands, D. & Kastle B. (2005). *Wat is lean six sigma? Sneller en beter werken met beter resultaat*. Uitgeverij Thema.
- Naaijken, E., & Bootsma, M. (2018). *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven?* Uitgeverij Pica.
- William, D. (2016). *Leadership for teacher learning. Creating a culture where all teachers improve so that all students succeed*. West Palm Beach, FL: Learning Sciences International.