

Concept rapportage
(vertrouwelijk)

**Meta-evaluatie naar het functioneren
van Slash21**

Bestuur & Management Consultants
Leusden, September 2004
Prof. dr. P.J.C. Slegers
Drs. W.J.G. Linders
Projectnummer: 102007

Inhoud

Hoofdstuk 1	Inleiding en doelstellingen	3
	1.1 Inleiding	
	1.2 Doelstelling opdracht	
	1.3 Vraagstelling	
Hoofdstuk 2	Evaluatiemodel en methode	5
	2.1 Evaluatie Slash21	
	2.2 CIPP model van Stufflebeam	
	2.3 Uitwerking CIPP model	
	2.4 Methode	
Hoofdstuk 3	Resultaten secundair onderzoeksmateriaal	10
	3.1 Beschrijving van het nieuwe leren	
	3.2 Beschrijving Bedrijfsplan	
	3.3 Beschrijving Zelfevaluatie Wassink (2003)	
	3.4 Beschrijving “Eindrapport, vergelijkend onderzoek Slash21-Marianum, 1 ^e leerjaar 2002-2003”	
	3.5 Beschrijving van het GION/ECAL rapport	
Hoofdstuk 4	Integrale analyse en conclusies	28
	4.1 Integrale analyse	
	4.2 Conclusies	

Evaluatie Slash21

Hoofdstuk 1: Inleiding en doelstellingen

1.1 Inleiding

Slash21 is een initiatief van de Stichting Carmel College. Met hulp van de KPC Groep is vervolgens het nieuwe onderwijsmodel ontwikkeld. Na een aantal jaar voorbereiding is de nieuwe school voor voortgezet onderwijs in september 2002 daadwerkelijk van start gegaan. Slash21 maakt deel uit van de scholengemeenschap Marianum, locatie Lichtenvoorde in Gelderland. Slash21 is een onderwijsconcept dat letterlijk van de grond af aan is opgebouwd. Vergeleken met het traditionele onderwijsmodel is zo'n beetje alles anders: de organisatie, de leerruimtes, de aanbieder van de leerstof, nieuwe leermiddelen en nieuwe rollen voor docenten en leerlingen. Er wordt niet meer gesproken over vakken, maar over kernbegrippen die worden aangereikt in probleemstellingen, niet over een boekenlijst maar over een elektronische leeromgeving, niet over rapporten maar over het digitale portfolio, niet over docenten maar over basisteams die bestaan uit tutors en onderwijsassistenten, en niet over klassen maar over stamgroepen. Slash21 is opgebouwd en georganiseerd vanuit de gedachte en het idee dat leerlingen zo optimaal mogelijk gefaciliteerd moeten worden in hun leren. Door de jongste pedagogische en onderwijspsychologische inzichten te verenigen met nieuwe methoden en technieken probeert men de leerprocessen van leerlingen te optimaliseren.

1.2 Doelstelling opdracht

Doel van het project is te komen tot een weergave van de sterke en minder sterke punten van Slash21, zoals door relevante betrokkenen ervaren. Deze weergave moet bovendien belangrijke aangrijpingspunten bieden voor verdere ontwikkeling van Slash21. Het gaat er dus niet om Slash21 af te rekenen ('accountability'), maar de ontwikkeling te ondersteunen ('improvement'). Dit betekent dat bij deze evaluatie niet zozeer het verantwoordingsperspectief centraal staat, maar veel meer gewerkt wordt vanuit een verbeteringsperspectief. Centraal bij de evaluatie staat de vraag in hoeverre en op welke wijze de beoogde doelen en resultaten zoals door Carmel voor Slash21 geformuleerd zijn gerealiseerd, gegeven de ontwikkelingsfase waarin Slash21 zich op dit moment bevindt.

Bij deze vraagstelling dienen de volgende aandachtspunten worden betrokken.

Allereerst is Slash21 recent van start gegaan. Voor een echte goede evaluatie waarbij de gevolgen en effecten van deze nieuwe onderwijsorganisatie op meerdere niveaus (leerlingen, docenten, schoolleiding en schoolorganisatie) zijn vast te stellen, is het veel te vroeg. Er zal dus rekening gehouden moeten worden met de ontwikkelingsfase waarin Slash21 zich bevindt. Deze kanttekening is dan ook bewust in de vraagstelling opgenomen.

Een tweede aandachtspunt betreft het feit dat uitgegaan wordt van de door Carmel zelf geformuleerde doelstellingen en resultaten. Er wordt niet gewerkt met een extern ontwikkeld waarderingskader, zoals gebruikelijk bij evaluatie door de inspectie.

Een derde aandachtspunt betreft het vaststellen van resultaten op meerdere niveaus. Natuurlijk zal gekeken worden naar gerealiseerde resultaten op leerlingniveau, maar daarnaast worden ook andere relevante resultaten onderzocht. Daarbij valt te denken aan gerealiseerde resultaten met betrekking tot de volgende aspecten:

- het functioneren van docenten (professioneel handelen, welzijn, arbeidssatisfactie, leren en werken)
- functioneren van de school (beleidsvoerend vermogen, scholing, schoolleiding, samenwerking en participatie, innovatie)
- waardering door ouders (tevredenheid, communicatie, partnerschap etc)
- waardering door leerlingen (tevredenheid, communicatie, partnerschap etc)
- waardering door omgeving (lokale gemeenschap, relatie met andere scholen etc)

1.3 Vraagstelling

De centrale vraagstelling van het onderzoek die in het stuk hiervoor werd toegelicht zetten we voor de duidelijkheid hier nog even centraal:

“In hoeverre en op welke wijze zijn de beoogde doelen en resultaten, zoals ze voor Slash 21 zijn geformuleerd, gerealiseerd, gegeven de ontwikkelingsfase waarin deze school zich op dit moment bevindt.”

Vanaf het begin is er veel aandacht geweest voor dit vernieuwende concept, want het gebeurt niet vaak dat een onderwijsinnovatie op zo'n ingrijpende en integrale wijze wordt aangepakt. Het bleek dat vele 'toeschouwers' de Slash21 ontwikkelingen vanaf de zijlijn op de voet hebben gevolgd. Er zijn diverse studies en evaluaties uitgevoerd op Slash21 door betrokkenen en externe organisaties. De aanvankelijk geformuleerde opdracht aan BMC werd dan ook gedurende de oriëntatiefase gewijzigd. Het uitvoeren van het aanvankelijke evaluatieonderzoek zou niet reëel en nuttig zijn, omdat er reeds verschillende evaluatieonderzoeken naar het functioneren van Slash21 waren uitgevoerd. Zo bleek dat een stafmedewerkster reeds een vrij uitvoerige evaluatie had verricht. Ook bleek dat een onderzoek was gestart naar de effecten van de inrichting van het onderwijsleerproces op het cognitief functioneren van leerlingen. Uit gesprekken met de directie bleek tevens dat ook veranderkundige activiteiten zouden starten, die sterke overeenkomsten vertoonden met activiteiten die in het aanvankelijke evaluatieonderzoek zouden worden uitgevoerd. Door het feit dat deze verschillende evaluatieactiviteiten reeds plaatsvonden, zou het uitvoeren van het evaluatieonderzoek volgens planning voor de school extra belastend zijn geweest. Daarbij kwam dat het onduidelijk zou zijn wat nu precies de meerwaarde van het door BMC te verrichten onderzoek zou zijn.

Op grond van deze oriëntatiefase en gesprekken met Martin van Os, werd in goed overleg met de directeur, Henk van Dieten, daarom het volgende besloten:

- doel en vraagstelling van het evaluatieonderzoek blijft gehandhaafd;
- de aard van het onderzoek zal verschuiven van een traditioneel evaluatieonderzoek naar een meta-evaluatie studie. Dit betekent dat gebruik gemaakt gaat worden van divers, door anderen verzamelde gegevens (secundair materiaal), waardoor een goed en volledig beeld ontstaat van het functioneren van Slash21. Deze benadering, waarbij dit secundaire materiaal integraal wordt geanalyseerd en gerapporteerd heeft een meerwaarde voor de opdrachtgever en voor de school zelf;
- de planning zal door deze wijziging verschoven worden in de tijd.

Op dit moment, nadat Slash21 zo'n twee jaar operationeel is, zijn we in staat een state of the art beeld te geven van de school. Hiertoe wordt dus niet een 'zoveelste' evaluatieonderzoek uitgevoerd, maar gekeken naar de beschikbare evaluatiestudies.

Door middel van een meta-studie is een tussentijds samenhangend beeld verkregen van het functioneren van Slash21.

Hieronder gaan we eerst in op het evaluatiekader om vervolgens de diverse bronnen te beschrijven. Tenslotte zal een samenhangend beeld worden geschetst van het functioneren van Slash21.

Hoofdstuk 2: Evaluatiemodel en methode

2.1 Evaluatie Slash21

Evalueren is aan de orde van de dag, ook in het onderwijs. Evalueren gebeurt ook op diverse niveaus in het onderwijs. Leerkrachten evalueren de vorderingen die hun leerlingen maken, schoolleiders de vooruitgang die hun schoolorganisatie maakt. Inspecteurs evalueren het didactisch handelen van docenten, het heersend pedagogisch klimaat op de school etc. Methode-ontwikkelaars en beleidsmakers zijn op hun terreinen weer bezig met evalueren om op grond hiervan beslissingen te nemen. Met andere woorden: er wordt wat afgeëvalueerd in onderwijsland.

Evalueren heeft te maken met waarderen, met het toekennen van een oordeel aan 'iets' op basis van criteria. Het heeft ook te maken met leren; evalueren is kritisch kijken naar waar we mee bezig zijn. Wat doen we, en doen we dat wat we doen ook goed (genoeg)? We evalueren dus om stil te staan en terug te kijken op wat we gedaan hebben. Naast retrospectieve aspecten zitten er ook prospectieve aspecten aan evalueren. We kijken terug op wat we gedaan hebben met als doel het ook in de toekomst goed te doen of een bepaalde kwaliteit te kunnen garanderen. Het gaat dus om het verbeteren van kwaliteit. Kwaliteitszorg staat sinds de jaren '90 van de vorige eeuw hoog op de agenda in het onderwijs. Autonomievergroting voor scholen en een terugtrekkende overheid gaan gepaard met een verhoogde aandacht voor kwaliteit en verantwoording afleggen. Scholen moeten laten zien waar ze mee bezig zijn en expliciet aandacht besteden aan kwaliteitszorg. (Zelf)evaluatie is hierbij een essentiële schakel in de cyclus van kwaliteitsverbetering en schoolontwikkeling.

Er is veel literatuur beschikbaar over evalueren en er worden tal van definities gehanteerd. Michael Scriven (1993) definieert het als volgt: "Evaluatie verwijst naar het proces van het vaststellen van de verdienste, kwaliteit of waarde van iets, of van het product van dat proces". Andere onderzoekers zoals Torres, Preskill en Piontek (1996) spreken over "een proces van systematisch onderzoek om informatie te verkrijgen over een bepaald object". Hoewel de verschillende definities steeds vanuit een net iets ander perspectief zijn gegeven hebben ze een aantal zaken gemeenschappelijk. Ze benadrukken allemaal dat het gaat om een systematisch proces. Het doel vervolgens is ook steeds hetzelfde; het gaat om het verzamelen en analyseren van informatie om specifieke vragen mee te beantwoorden. Tenslotte wordt evalueren gezien als een proces om kennis of inzicht te verkrijgen om uiteindelijk beslissingen te nemen.

In onderwijskundig onderzoek is de dominante stroming de schooleffectiviteitsbeweging, waarbij heel sterk de nadruk ligt op het achterhalen van faal- en succesfactoren bij allerlei onderwijskundige thema's. In termen van evaluaties gaat het dan vaak om effectevaluaties en het bestuderen van uitkomsten en resultaten. Onderhavig onderzoek wil nadrukkelijk niet enkel uitspraken doen over de effectiviteit en opbrengsten van het Slash21 concept. Slash21 is een compleet nieuw

onderwijsconcept dat letterlijk vanaf de grond is opgebouwd. Voor een effectmeting, waarbij de werking en het functioneren in volle omvang wordt geëvalueerd is het namelijk veel te vroeg. We hebben te maken met een onderwijsconcept in ontwikkeling, waarbij zowel organisatorische als onderwijsinhoudelijke zaken nog niet zijn uitgekristalliseerd. Daarvoor is een evaluatiebenadering nodig die hieraan tegemoet komt en die een bijdrage kan leveren aan het ondersteunen van de in gang zijnde ontwikkeling. Een krachtig model dat uitermate geschikt is als raamwerk voor systematisch en deugdelijk evaluatieonderzoek naar programma evaluaties is het CIPP model van Stufflebeam. Niet alleen resultaten en onderwijsopbrengsten, maar ook de (schoolinterne) processen die voorafgaan aan de uitkomsten komen hierbij aan bod. Met andere woorden we kijken niet alleen naar de effecten van het programma, maar ook naar verschillende andere elementen van het programma. Evaluatie is meer dan alleen een effect-evaluatie, in de zin van het vaststellen of een programma doeltreffend is. Bij het bepalen van de waarde van het Slash21 concept, kijken we ook naar vragen als van waaruit is de behoefte aan Slash21 afkomstig, hoe ziet het er dan uit, hoe zijn de ideeën geïmplementeerd, en tenslotte wat is te zeggen over de opbrengsten van het programma.

2.2 CIPP model van Stufflebeam

Het CIPP evaluatie model is een uitgebreid model voor het uitvoeren en rapporteren van evaluaties. De letters in het acroniem CIPP verwijzen naar respectievelijk context, input, proces en product: vier typen evaluatie. De belangrijkste achterliggende gedachte van het model is dat evaluatie geen statische gebeurtenis is, maar een actief dynamisch proces waarbij iets in gang gezet wordt; het stimuleert beweging en vooruitgang. “The most important purpose of evaluation is not to prove, but to improve!” is een gevlugelde uitspraak van Stufflebeam. Het veronderstelt dat evaluatie een bijverschijnsel van verbetering is en dient als leidraad bij het nemen van beslissingen. Slash21 kan niet verbeterd worden als men niet weet wat de sterke en minder sterke punten zijn.

De letters CIPP staan zoals gezegd voor de vier typen programma-evaluatie Context, Input, Proces en Product. Het evaluand (object van evaluatie) wordt ontleed in doelen en ideeën (context), ontwerp en plannen (input), implementatie (proces) en uitkomst en resultaten (product). Voor de situatie bij Slash 21 betekent deze ontleding dat een Context-evaluatie gaat over de achterliggende gedachten en ideeën van Slash 21. Waarom is Slash 21 ontwikkeld, vanuit welke vraag of behoefte of vanuit welke gedachte? Is hier draagvlak voor etc.? De Input-evaluatie gaat over de vraag op welke manier de gedachten en ideeën van Slash 21 zijn vertaald in een plan van aanpak. Het gaat over de vertaling van ideeën naar activiteiten en strategievorming in de praktijk. De Proces-evaluatie gaat over de implementatie van dit plan van aanpak in de praktijk. Wat kan gezegd worden over de ideeën vastgelegd in een actieplan wanneer het geconfronteerd wordt met de praktijk. Wat gaat goed en welke knelpunten worden geconstateerd. Welke hobbels op de weg komen we tegen? De Product-evaluatie tenslotte gaat over de resultaten van Slash 21. Wat kunnen we constateren, wat zijn de opbrengsten? Zijn de leerlingresultaten bijvoorbeeld verbeterd?

De vier typen evaluatie kunnen afzonderlijk en in combinatie uitgevoerd worden. Hierin zit dan ook een deel van de kracht van dit model voor deze meta-evaluatie. We beschikken over veel evaluatiestudies en (onderzoeks)materiaal dat zich steeds richt op een specifiek aspect van (de ontwikkeling van) Slash21. Dat betekent dat we het

materiaal zouden kunnen ordenen en indelen op zo'n wijze dat de CIPP matrix gevuld wordt. Het CIPP model dient dus als ordeningskader en in die zin als hulpmiddel bij de systematische rangschikking van al dat beschikbare onderzoeksmateriaal. Wanneer we vervolgens dit materiaal gaan bestuderen en de resultaten per programma element kunnen duiden zijn we in staat om het huidige ontwikkelingsstadium van Slash21 integraal te beschrijven. We kunnen dan een samenhangend antwoord geven op de vraag in hoeverre en op welke wijze de beoogde doelen en resultaten voor Slash21 zijn gerealiseerd, gegeven de ontwikkelingsfase waarin Slash21 zich bevindt. Dit doen we dan door terug te kijken op wat er allemaal gebeurt is rondom Slash21 op zo'n wijze dat we vervolgens ook aanknopingspunten proberen te vinden voor de verdere ontwikkeling van Slash21. Het doel is dan ook om enerzijds inzicht te verkrijgen in de sterke en minder sterke punten van Slash21, maar tegelijkertijd moeten deze inzichten ook bijdragen aan een verdere ontwikkeling van dit nieuwe onderwijsconcept. Naast het summatieve (verantwoordingsgerichte) karakter van deze evaluatiestudie zit er dus ook een formatief element in.

2.3 Uitwerking CIPP model

Evalueren gaat dus over waarderen, over het geven van een waarde-oordeel. Vaak wordt bij evaluaties gebruik gemaakt van een extern waarderingskader. Vergelijk bijvoorbeeld de kwaliteitsonderzoeken die door de inspectie worden uitgevoerd. Expliciet dient vermeld te worden dat we bij deze evaluatiestudie niet van zo'n dergelijk extern waarderingskader uitgaan, maar van de door de betrokkenen zelf geformuleerde en gehanteerde criteria.

Context Evaluatie

Het doel van de context evaluatie is, de naam zegt het al, het vaststellen van de context van hetgeen wordt geëvalueerd. Het gaat om het in kaart brengen van de achterliggende ideeën en concepten en om het vaststellen van de behoeftes die ten grondslag liggen aan het programma. Het gaat dus om verwachtingen, om gedeelde ideeën en visies van betrokkenen. Waar liggen de behoeftes en waar komen die vandaan?

Input Evaluatie

De input evaluatie richt zich op het ontwerp, het plan om de beoogde doelen te halen. Wat is (wordt) gedaan om de doelstellingen te halen? Welke middelen worden ingezet, hoe gaat een en ander georganiseerd worden? Dit type evaluatie gaat dus over de vraag welke maatregelen getroffen moeten worden om tegemoet komen aan de behoeftes en ideeën van de betrokkenen.

Proces Evaluatie

Na het vaststellen van de achtergrond, de behoeftes en ideeën en vervolgens de vertaling hiervan in een implementatieplan of plan van aanpak wordt vervolgens in een proces evaluatie gekeken hoe dit uitpakt in de (weerbarstige) praktijk. Het gaat hier dus om de uitvoering, en wat de ervaringen zijn bij het in praktijk brengen van de ideeën. Vaak komen bij de uitvoering van het ogenschijnlijk perfecte plan namelijk pas de haken en ogen aan het licht.

Product Evaluatie

Het doel van de product evaluatie is het interpreteren van de uitkomsten. In hoeverre zijn de doelen die vooraf gesteld zijn gehaald? De vraag die hier beantwoord wordt is

of de doelen van het programma behaald zijn en ook of er (onbedoelde) neveneffecten zijn. Het resultaat van dit type evaluatie kan zijn dat beslissingen worden genomen om dat wat geëvalueerd is te continueren, of aan te passen of te verwerpen.

2.4 Methode

Wanneer we kijken naar het (secundaire) onderzoeksmateriaal waarover we beschikken dan kunnen we deze bronnen plaatsen in het raamwerk van het CIPP model (tabel 1). De algemene vraagstelling van het onderzoek “*In hoeverre en op welke wijze zijn de beoogde doelen en resultaten, zoals ze voor Slash21 zijn geformuleerd, gerealiseerd, gegeven de ontwikkelingsfase waarin deze school zich op dit moment bevindt*” kan vervolgens worden vertaald naar specifieke evaluatievragen, behorende bij de afzonderlijke typen evaluatie in het CIPP model (tabel 1).

Tabel 1: CIPP model uitgewerkt

	Context	Input	Proces	Product
Bron	-discussie over het nieuwe leren (KPC en Carmel Stichting)	-bedrijfsplan -swotanalyse	-zelfevaluatie bij Slash21(Wassink) -ECAL	-leerlingonderzoek GION -vergelijkend onderzoek Slash21-Marianum
Evaluatievraag	Aan welke behoeftes komt het Slash21 concept tegemoet. Welke ideeën en verwachtingen liggen achter het concept?	Op welke manier zijn de ideeën en behoeftes omgezet in een plan van aanpak?	Welke ervaringen zijn er wanneer het Slash21 concept geconfronteerd wordt met de praktijk? Welke hobbels op de weg komt men tegen?	Wat zijn de resultaten die met Slash21 geboekt zijn? Zijn de leerlingresultaten verschillend met die van andere leerlingen?

De verschillende bronnen (het door anderen verzamelde materiaal) zullen bestudeerd worden en de belangrijkste resultaten hiervan zullen in dit rapport worden weergegeven. Vervolgens zal op basis van dit secundaire materiaal gekeken worden in hoeverre de afzonderlijke deelvragen beantwoord kunnen worden en daarmee de onderzoeksvraag.

Hieronder volgt in een paar regels een korte toelichting op de bronnen die we hebben geraadpleegd. Daarna zullen deze evaluatiestudies uitgebreider worden beschreven.

- KPC Groep /Carmel Stichting. *Discussie over het nieuwe leren*

Er is veel documentatie over de ideeën achter Slash21. Een van die documenten is de folder “Een nieuwe school, een nieuwe manier van leren”, een gezamenlijke uitgave van Stichting Carmelcollege en KPC Groep. Daarnaast wordt in tal vaktijdschriften uitvoerig ingegaan op dit nieuwe leren (onder andere in Vernieuwing en Schooljournaal).

- *Bedrijfsplan 21^e Carmelschool / Interne en Externe Analyse*

De stuurgroep 21^e Carmelschool heeft een bedrijfsplan geschreven dat een uitwerking is van de ideeën en doelstellingen van Slash21. Het gaat hierin dus niet zozeer om nog

eens de ideeën uit de doeken te doen, maar meer om deze ideeën te onderbouwen en te vertalen naar een plan van aanpak. Een van de onderdelen van het bedrijfsplan is de interne en externe analyse (SWOT).

- Zelfevaluatie bij Slash21 “tussen droom en daad” (A. Wassink)

Wassink is teamleider bij Slash21. In het kader van haar afstuderen aan de Carmel Management Academie heeft ze een meesterstuk geschreven over zelfevaluatie bij Slash21. De school heeft (had) nog geen systeem van kwaliteitszorg, en het werkstuk wil hier een eerste aanzet voor geven. Wassink is hiervoor op zoek gegaan naar een methode en een instrument dat ingezet kan worden om te werken aan systematische evaluatie op zo'n manier dat het past bij Slash21. Daarnaast geeft het werkstuk ook inhoudelijk een aantal evaluatieve opmerkingen van diverse betrokkenen over Slash21.

- Slash21 in de praktijk (rapport van ECAL/GION)

De twee onderzoeksinstituten GION en ECAL hebben samen een onderzoeksproject uitgevoerd waarbij twee kernvragen centraal stonden:

1. In hoeverre is de integrale onderwijsvernieuwing toepasbaar in de school (wat zijn sterke en zwakke punten en hoe kunnen verbeteringen worden aangebracht) en
2. Hoe kunnen scholen die een soortgelijke aanpak zouden willen, in hun praktijk te werk gaan?

Om deze vragen te beantwoorden is een externe audit uitgevoerd, waarbij deskundigen op grond van allerlei gesprekken uitspraken doen over sterke en zwakke kanten van het integrale onderwijsconcept (ECAL). Daarnaast is een aanvullend onderzoek gedaan naar de leerlingresultaten op de leergebieden Nederlands, Wiskunde en Engels (GION).

- Eindrapport, vergelijkend onderzoek Slash21-Marianum, 1^e leerjaar 2002-2003 (Drienerwoold)

Evaluatie uitgevoerd door onderwijsadviesbureau Drienerwoold. Interessant onderzoek naar de effecten van het Slash21 leerconcept in vergelijking met traditionele onderwijsconcept/aanpak op Marianum. In het onderzoek worden de twee groepen leerlingen met elkaar vergeleken aan de hand van een aantal vooronderstellingen.

Hoofdstuk 3: Resultaten secundair onderzoeksmateriaal

3.1 Beschrijving van het nieuwe leren (discussie KPC Groep en Stichting Carmelcollege)

Slash21 is een initiatief van Stichting Carmelcollege en KPC Groep. Het is een nieuw onderwijsconcept gebaseerd op het zogenaamde 'nieuwe leren'. Daarmee wordt bedoeld: leren dat bewuster gebruik maakt van nieuwe leerpsychologische inzichten over hoe mensen werkelijk leren, hoe leerprocessen bij individuele mensen verlopen. De belangstelling verschuift hierbij dus ook van 'onderwijzen' naar 'leren'.

Harry Gankema (KPC Groep) beschrijft onder andere in het blad Vernieuwing het nieuwe Slash21 concept. De huidige, traditionele school is volgens hem een schizofrene instelling, want ze vervult tegelijkertijd twee verschillende, tegengestelde opvattingen. Aan de ene kant is de school een overheidsapparaat, dat is bedoeld om een adequate kennisinfrastructuur te creëren. Oneerbiedig gezegd zijn docenten in deze opvatting productiemiddelen waarlangs de leerlingen worden geleid, zodat ze uiteindelijk als halffabrikaten netjes voldoen aan extern vastgelegde eindkwalificaties. Standaardisering en normering zijn begrippen die bij deze opvatting horen. Aan de andere kant is de school een dienstverlenend opleidingsinstituut waar de leerling als klant centraal staat. In deze leerlinggerichte opvatting richt de docent zich met aangepaste lesstof op de ontwikkeling en actuele behoeftes en vragen van de klant. In de praktijk blijken deze twee opvattingen knellend te werken; de opvattingen en ideeën op microniveau sporen niet met de opvattingen op meso- en macroniveau. Het nieuwe onderwijsconcept van Slash21 wil op een eenduidige en integrale wijze invulling geven aan deze drie niveaus. Dit houdt in dat moet worden afgestapt van gangbare denkbeelden en werkwijzen en een compleet nieuw onderwijsmodel moet worden opgebouwd vanuit de behoeftes van de lerende (microniveau). Het betekent dus het vermijden van de in het huidige onderwijsbestel opgelegde knelpunten. Die knelpunten zijn te beschrijven vanuit de vier parameters die in essentie een onderwijssituatie bepalen: tijd, ruimte, inhoud en expertsystemen.

Leren is een doelgerichte activiteit. Het bereiken van het doel is de meest natuurlijke afsluiting van het leerproces, en dus niet een bel die afgaat na tijds�pannes van vijftig minuten. Die klok is alleen nodig in de productoriëntatie op mesoniveau, en dient om de overdracht van de halffabrikaten van het ene naar het andere productiemiddel zo efficiënt mogelijk te laten verlopen.

Behalve de tijd, zou ook de ruimte facilitair moeten zijn in een school. Het leren van leerlingen wordt dan gemakkelijker, doordat voor verschillende leertaken (ontdekken, overleggen, aanhoren, bestuderen, uitproberen) verschillende ruimtes zijn. In het huidige onderwijs zijn de ruimtes standaard; het klaslokaal is van de docent en niet van de leerling.

Qua inhoud moeten kinderen via het onderwijs zaken leren die hen in de toekomst helpen zin te geven aan de vragen waarmee ze in hun werk zullen worden geconfronteerd. Om dat te bereiken hebben zij echter behoefte aan kennis die een logisch vervolg is op hun ontwikkeling tot dan toe, op het denken dat er is op het moment dat de school wordt betreden. In het huidige onderwijs echter worden op macroniveau inhouden niet ontworpen vanaf dat moment. Er wordt teruggedeneerd tot dat startmoment. Wat is nodig in het beroep, wat in de beroepsopleiding, wat in de opleiding die voorbereid op die opleiding? Vervolgens worden alle eindtermen en kwalificaties vertaald in een lespakket, op zo'n manier dat het volgen van die lespakketten zal leiden tot het halen van de eindtermen. Dit heeft niets meer te maken met de manier waarop het kind zich ontwikkelt.

Bij die ontwikkeling heeft een lerende experts nodig die hem begeleiden: medeleerlingen, voorbeelden, wegwijzers, toezichthouders, uitleggers inhouddraggers etc. Volgens Gankema is in het reguliere onderwijs daartoe een productiemiddel ontworpen dat al deze functies in zich verenigt: de vakdocent. In een

dienstverleningsorganisatie moet je er echter voor zorgen dat deze functies georganiseerd worden op een manier die past bij de vraag. Dat kan door pedagogische begeleiders, studieteams, elektronische leeromgevingen, helpdesks etc.

Men probeert bij Slash21 steeds keuzes te maken die niet uitgaan van de beheersbehoefte van de docent-faciliterende schoolorganisatie (klas, rooster, vak), maar van de leertaak van de leerling. Dat wil zeggen dat de parameters flexibel en variabel zijn, waardoor de traditionele didactische driehoek overboord gaat. Doordat Slash21 de school en de schoolorganisatie als belangrijke didactische factoren opvat, moet de school zodanig worden georganiseerd dat ze gericht is op het optimaliseren van het primaire proces: leren. In die zin wil Slash21 hiervoor een consistent decor bieden.

Het beeld van de dagelijkse praktijk in de school is als volgt:

De toekomstige leerlingen zullen worden opgedeeld in drie stamgroepen van 150 leerlingen. Onder begeleiding van drie teams van circa tien volwassenen kunnen deze leerlingen de drie jaren van de basisvorming of hun VMBO-opleiding afronden. De teams van volwassenen volgens de groep drie jaar en zien de leerlingen gedurende de gehele week. Per leerjaar werken de leerlingen in groepen van vijftig in een open leeromgeving. Het materiaal waarmee ze werken is in hoge mate onafhankelijk van docenten te gebruiken. Soms zijn de leerprocessen sterk geïndividualiseerd. Dan werken leerlingen in hun eigen tempo aan zelf gekozen opdrachten. Vaak ook werken ze met tutoren en medeleerlingen aan groepsopdrachten. Binnen het curriculum van Slash21 zijn de traditionele schoolvakken opgehouden te bestaan. De leerlingen zien enkel nog enig verschil tussen de zaak-/sciencevakken en de moderne vreemde talen. Voor het leergebied van zaak- en sciencevakken is een probleemgeoriënteerde benadering gekozen. Die gaat uit van kernconcepten, die worden aangeleerd in relatief korte blokken. Nederlands wordt als zelfstandig vak bijna niet meer gegeven op deze school. Taal is als ‘communicatie’ geïntegreerd in de leergebieden, waardoor ook de science- en zaakvakken worden gebruikt om de talen te onderhouden die in twee intensieve maanden zijn aangeleerd. In dit onderwijsmodel heeft de computer een grote rol. De leerling van Slash21 zal zo’n twintig procent van zijn tijd achter de pc doorbrengen om elektronisch leermateriaal door te nemen, om zichzelf te toetsen en om te zien wat er op het programma staat. In de computer worden ook de portfolio’s van leerlingen opgeslagen.

3.2 Beschrijving Bedrijfsplan

Na een aantal jaar van verkenningen, voorstudies en aanlooptrajecten is uiteindelijk een bedrijfsplan geschreven dat gezien kan worden als uitwerking en concretisering van deze activiteiten en werkzaamheden. Het bedrijfsplan biedt nader inzicht in praktische aspecten van het ontwerp en de implementatie van het nieuwe schoolmodel. Het doel van het bedrijfsplan wordt als volgt omschreven:

“Het bieden van een praktisch inzicht in de mogelijkheden van het implementeren van een ‘Carmel’-model voor voortgezet onderwijs in de 21^e eeuw met aandacht voor de implicaties hiervan in termen van financiën, personeel, organisatie, automatisering, en facilitaire aspecten.”

In het bedrijfsplan wordt eerst de ontstaansgeschiedenis beschreven van de 21^e Carmelschool vanaf de visie tot en met de blauwdruk voor de nieuwe school. Er wordt hier (nogmaals) ingegaan op de missie, doelstellingen en het profiel van de school. Daarna richt het bedrijfsplan de aandacht op:

- de wijze waarop de beoogde doelstellingen kunnen worden gerealiseerd en de activiteiten die in dit verband dienen te worden uitgevoerd;
- de implicaties van de activiteiten in termen van onder meer financiën en personeel;
- de wijze waarop de eventuele risico's kunnen worden ondervangen.

Resultaten omgevingsanalyse (externe analyse)

Per onderwerp zal steekwoordsgewijs een opsomming worden gegeven van de genoemde kansen en bedreigingen in de omgeving.

Tav producten en diensten

Kansen

Slash21 biedt nieuw onderwijs, waardoor relevante expertise geconcentreerd wordt onder één dak; concrete praktische invulling van nieuwe visie op leren; financiering voor onderwijsproces voldoende; aansluiting bij ontwikkelingen kennismaatschappij (flexibel leren, online leren etc.); servicehouse is (deel)oplossing voor kern van huidige onderwijsprobleem (de gebrekkige motivatie van docenten en leerlingen).

Slash21 is tegelijkertijd een ontwikkelcentrum; dit ontwikkelcentrum is (deel)oplossing voor kern onderwijs (motivatie docenten); expertise is geconcentreerd in inspirerende omgeving.

Bedreiging

Het nieuwe onderwijsmodel van dienstverlening wijkt significant af van huidige onderwijsbenadering; angst bij doelgroep dat nieuw product niet in benodigde kwalificaties resulteert; financiering door overheid ten behoeve van servicehouse vooralsnog ontoereikend; extra belasting van toch al grote innovatie.

Financiering ten behoeve van ontwikkelcentrumfunctie vooralsnog ontoereikend; de gepercipieerde meerwaarde ten opzichte van andere Carmelscholen kan relatie schade berokkenen.

Tav doelgroep

Kansen

Ouders/leerlingen: behoefte aan vernieuwing, uitstekend imago Carmel, spreekt progressieve en innovatieve ouders aan, bereikt leerlingen die nu buiten de boot vallen.

Basisonderwijs: sluit aan bij de werkwijze van (meeste) basisscholen, uitstekend imago Carmel.

OCW: handen en voeten aan gewenste veranderingen, maakt toekomstig beleid tastbaar, leerervaringen voor nieuw onderwijs en personeelsbeleid in onderwijssector.

Lokale overheid: profileren met uniek concept, er is sprake van een goede relatie met lokale overheid.

Vervolgonderwijs: samenwerkingsmogelijkheden met ROC, uitwisseling van expertise.

Overige Carmelscholen: inhoudelijke en leermiddeltechnische spinn off, good practice, handreikingen voor directies om teamleden te overtuigen van nut en noodzaak innovatie, imagoverbetering, bron voor docenten, bron voor feedback.

Bedrijfsleven: aansluiting bij ontwikkelingen in arbeidssamenleving, interessante ervaringen voor nieuwe markten, nu uittesten van concepten die op langere termijn sowieso realiteit worden.

Bedreiging

Ouders/leerlingen: doorstroomrisico kan afschrikken/leiden tot afwachtende houding, vrees dat school monocultuur herbergt.

Basisonderwijs: angst dat nieuw product niet in benodigde kwalificaties resulteert

OCW: politieke grilligheid

Lokale overheid: schaarse middelen gemeente, dreiging van concurrentie met bestuur openbaar onderwijs.

Vervolgonderwijs: 3jarige school voor WO/HBO minder aantrekkelijk.

Overige Carmelscholen: investeringskosten beschouwd als extra kostenpost Stichting, angst voor uniform model, weglekken goede docenten, opportunity losses als gevolg van aandacht voor experiment.

Bedrijfsleven: onvoldoende baas in eigen school, teveel accent op vermarkten in plaats van op onderwijs, onheldere contracten.

Tav maatschappelijke ontwikkelingen

Kansen

Nieuw onderwijs is krachtig antwoord op tal van ontwikkelingen in de maatschappij in het algemeen en in het onderwijs in het bijzonder.

Bedreiging

12^e Carmelschool wordt 'school of excellence' voor 'the happy few'.

Tav concurrentie

Kansen

Vooralsnog geen initiatieven tot vernieuwing VO op komst, middel voor SCC om zich te profileren als innovatieve onderwijsinstelling met uniek concept.

Bedreiging

Formele en informele tegenwerking op afstand en van nabije scholen.

Tav leveranciers/allianties

Kansen

Aansprekende vernieuwing van onderwijs die zich leent voor profilering en try-outs van producten en diensten, interessante markt voor ICT-leveranciers, waardoor contingenten en aanbiedingen kunnen worden bedongen, werkende weg sterke band met relaties opbouwen.

Bedreiging

Onvoldoende baas in eigen school, teveel accent op vermarkten, onheldere contracten, borgen dat innovatie niet ten koste gaat van interne en externe communicatie en pr, beperkte omvang maakt ontwikkelen van middelen voor leverancier minder aantrekkelijk, maatwerk, geen standaardmateriaal beperkt afzetmarkt.

Resultaten interne analyse

Ten aanzien van het tot stand brengen van de 21^e Carmelschool is door middel van een interne analyse gekeken wat de sterktes en zwaktes zijn. Deze sterke en zwakke punten worden hieronder per onderwerp in een aantal steekwoorden weergegeven,

Onderwijsproces

Sterkte

Coherente vormgeving door geselecteerd personeel, evenwichtige lange termijnontwikkeling, efficiënte overdracht bij voldoende schaalgrootte, herstel zinvolle relatie coach en leerling.

Zwakte

Alleen onderbouw, waardoor overdracht naar bovenbouw extra aandacht behoeft, onzekerheid tav haalbaarheid nieuwe curriculum (o.m. door ontbrekende precedenten), vaste eindtermen ipv portfolio.

Productvernieuwing (R&D)

Sterkte

Organisatie ingericht op permanente R&D, voldoende ontwikkelcapaciteit en ontwikkeltijd.

Zwakte

Noodzaak tot externe financiering, geen precedentes (met als gevolg zwaarwegende academische discussies)

Besturingsprocessen

Sterkte

Aansluiting bij besturingsfilosofie SCC (resultaatverantwoordelijkheid, managementcontracten en coachende houding bestuur), nieuw besturingsproces maakt realisatie innovatie mogelijk, evenals monitoring leergangontwikkeling.

Zwakte

Dubbele rol tov gastscholen, ontbrekende gevalideerde management- en leerlinginformatiesysteem.

Personeel/ HRM

Sterkte

Nieuwe werkvormen mogelijk, met als gevolg verhoging motivatie, nieuw functiehuis, optimale condities te creëren voor zelfsturende teams, nieuwe carrière perspectieven, geen scheiding tussen denkers en doeners, oplossing voor lerarentekort.

Zwakte

Cursusgang personeel dient in company te worden ontwikkeld, functies vallen deels buiten CAO, kans dat docenten terugvallen in traditioneel 'docentengedrag'.

Interne communicatie

Sterkte

Professionele organisatie, bekendheid met interne communicatielijnen en procedures, aangaan dialoog en verstrekken informatie kan doeltreffend worden georganiseerd.

Zwakte

Meer of mindere weerstand overige Carmelscholen vereist adequate reactie en capaciteit, intern communicatieplan dient te worden ontwikkeld.

Marketing en PR

Sterkte

SCC heeft uitstekend imago, SCC heeft goede relaties met omringende onderwijsveld en verdere omgeving, vernieuwingscholen trekken veel leerlingen, geen innovatieve scholen in regio, ruimte om positionering en imago te matchen.

Zwakte

Imagorisico, voorkomen positionering op uitersten (onderlaag cq elite), concept nieuwe school is lastig communiceerbaar.

Informatievoorziening en ICT

Sterkte

Mogelijkheid tot integrale inbedding ICT-onderwijs, markt speelt in op vraag naar ICT-gebruik in onderwijs, ontwikkeling ICT-bases leer materiaal.

Zwakte

Extra kostenpost in verband met korte afschrijvingstermijnen, storingsgevoelig, monitoring ICT-ontwikkelingen vergt capaciteit.

Ondersteunende processen

Sterkte

21^e Carmelschool is ingebed in grote organisatie, met professioneel bestuur, betrouwbare partners die zich geen tijdelijk experiment kunnen veroorloven.

Zwakte

Onzekerheid tav juridische en bestuurlijke aandachtspunten, SCC heeft nagenoeg geen marktervaring.

Speerpunten

Vanuit de analyses van de omgeving en de interne organisatie zijn een aantal tactische speerpunten geformuleerd, waarlangs de implementatie gestalte krijgt. Hierbij is gepoogd de risicofactoren te ondervangen (bedreigingen en zwaktes) en de sterktes en kansen zo optimaal mogelijk te benutten.

Hieronder volgt kort een toelichting op de speerpunten.

Curriculum en leeromgeving

Aan de concretisering van de curriculumuitgangspunten van Slash21 is door verschillende werkgroepen gewerkt. Bij Slash21 wordt het curriculum opgebouwd vanuit kernbegrippen (Gestalt). Bij de beschrijving van het curriculum gaat het om de wat vraag en de hoe vraag (wat leren leerlingen en hoe leren ze?). De complexiteit zit hem in het verenigen van twee aspecten, namelijk van de ene kant een nieuwe standaard neerzetten (verlaten van patronen en bestaande indelingen) en anderzijds ervoor zorgen dat er aansluiting blijft bij wetgeving en regulier (vervolg) onderwijs.

Bij alle wat- en hoe-keuzes wordt steeds gepoogd de leerprocessen bij leerlingen optimaal en maximaal te ondersteunen. De wat-keuzes worden ingegeven door wat de maatschappij belangrijk vindt (neergeslagen in kerndoelen). Er wordt een aantal leerstofdomeinen onderscheiden (15 kernbegrippen en daarnaast de moderne vreemde talen). Daarbinnen geeft het curriculum van Slash21 ruimte aan de drive die leerlingen zelf hebben om bepaalde kennis te verwerven. Bij de hoe-keuzes is het te bereiken leerdoel bepalend voor het type onderwijsarrangement. Daardoor is een grote variëteit in leerarrangementen mogelijk. Bij de moderne vreemde talen is de opvatting dat het grootste leereffect wordt bereikt wanneer onderdompeling plaatsvindt (net als bij natuurlijke taalverwerving). Dit betekent dat intensief één taal wordt gegeven.

Voor wat betreft de leeromgeving is bij het ontwerpen van Slash21 van meet af aan uitgegaan van een uitvoerige ondersteuning van leerprocessen met ICT-middelen in een elektronische leeromgeving (ELO).

Huisvesting

Bij de keuze voor de vestigingsplaats van de 21^e Carmelschool (in april 2000) is een beperking gesteld tot Hengelo en Enschede. De belangrijkste motieven hiervoor waren: de aanwezigheid van stedelijk gebied, een aanzienlijke leerlingpopulatie, keuzemogelijkheden voor ouders, gastsscholen en samenwerkingsmogelijkheden met vervolgonderwijs, en een goede onderwijskundige infrastructuur. Er zijn verkennende gesprekken gevoerd met schoolleiders en gemeenten. De definitieve keuze zou in een later stadium gemaakt moeten worden.

Management Control Structuur

Gekozen is om de 21^e Carmelschool als nevenvestiging van een zelfstandige school te positioneren (gezien de rompslomp in geval van stichten nieuwe school). De 21^e Carmelschool krijgt een formele positie als nevenvestiging (zodat risico's gedekt zijn), maar heeft daarnaast ook een onafhankelijke positie in de interne organisatie. De 21^e Carmelschool gaat dus als autonoom onderdeel (als innovatie- en ontwikkelcentrum) van een gastschool fungeren.

Marketing en PR

Een van de speerpunten is marketing en PR. In het kader hiervan zijn de doelgroepen in beeld gebracht en heeft een inventarisatie plaatsgevonden van mogelijke PR-activiteiten. Men wil voor de ouders en leerlingen een 'gewone' school zijn voor 'gewone' leerlingen.

Partnerships

De Stichting Carmelcollege (SCC) is voor de ontwikkeling van de 21^e Carmelschool een partnerschap aangegaan met KPC Groep. In een contract zijn de wederzijdse verplichtingen en verantwoordelijkheden vastgelegd. Daarnaast is bij de uitvoering van activiteiten nadrukkelijk samenwerking gezocht met andere partijen uit zowel de publieke sector (Ministerie OC&W, SLO, Universiteit Twente) als private sector (Deloitte & Touche, Siemens, Toshiba, Wolters Noordhoff, EPN, Ahrend, Fortis etc)

HRM

De gedachte is dat mensen de spil zijn van de 21^e Carmelschool; niet alleen leerlingen, maar tevens de medewerkers van de school. Het streven is om de school formatief binnen de bestaande kaders te laten functioneren (waarbij in de aanvangsfase extra kosten zullen worden gemaakt voor opbouw en teamscholing en daarnaast de eerste jaren de formatie 10% groter zal zijn dan regulier onderwijs ivm proeftuinfunctie). Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen OP en OOP; alle medewerkers beschikken over een aantal basiscompetenties en daarnaast over specifieke kennis en vaardigheden. Het functiehuis loopt van schaal 4 tot schaal 14. Van de 32 fte's die de school heeft in volgroeide toestand worden er 14,5 bezet door functies onder het tutoreniveau (schaal 10).

Financiële aspecten

We hebben geen inzicht gekregen in de exploitatie- en investeringsbegroting en andere financieringsplannen.

3.3 Beschrijving Zelfevaluatie Wassink (2003)

Astrid Wassink is teamleider op Slash21 en heeft in het kader van de afronding van de leergang onderwijsmanagement voortgezet onderwijs aan de Carmel Management Academie een meesterstuk geschreven over zelfevaluatie bij Slash21.

Het meesterstuk wil een bijdrage leveren aan het tot stand komen van een systeem voor kwaliteitszorg. Slash21 is een volledig nieuw initiatief en om te voorkomen dat de winst van leermomenten verloren gaat is het van belang systematisch

verbeteracties te verbinden aan wat er wordt geleerd. Slash21 heeft (had) nog geen systeem van kwaliteitszorg, vandaar dat het meesterstuk een eerste aanzet wil geven hiervoor door in te zoomen op de volgende vragen:

1. welk model voor zelfevaluatie is het meest geschikt voor Slash21?
2. wat zijn de vragen die beantwoord moeten worden om te komen tot verbetering van de processen binnen de school?
3. welk instrument, passend bij Slash21, kan gebruikt worden om de informatie te krijgen die antwoord geeft op de voor de zelfevaluatie belangrijke vragen?

De term zelfevaluatie is bewust gekozen om daarmee te benadrukken dat het werkstuk gericht is op de verbetering van de school in relatie tot de beginsituatie en niet in eerste instantie om aan een externe norm te voldoen. Het is ook niet de bedoeling dat een compleet kwaliteitszorgsysteem wordt beschreven, maar dat een begin wordt gemaakt aan het proces van systematische evaluatie.

Conclusies uit het werkstuk

1. *welk model voor zelfevaluatie is het meest geschikt voor Slash21?*

In haar werkstuk heeft Wassink in een zoektocht naar een geschikt model voor zelfevaluatie een aantal modellen bekeken (o.a. INK-model, Balanced Scorecard, Investors in People etc). Een aantal modellen werd geschikt bevonden, maar het INK-model bleek het meest complete (en bovendien ook het model dat door de Stichting Carmelcollege gekozen was als instrument om kwaliteitszorg in te voeren op alle scholen). Het model kan gebruikt worden als model voor interne evaluatie, ofwel zelfevaluatie, en vervolgens ook als besturingsmodel. Nadeel is dat het INK model nogal grofmazig is en de kwaliteitszorg het niveau achter de deur van het klaslokaal niet bereikt (primaire proces/curriculum). Wassink stelt in haar werkstuk dan ook voor om het INK-model als uitgangspunt te nemen als model voor zelfevaluatie, maar dit vervolgens uit te breiden of aan te vullen met enkele componenten uit de aanpak van MacBeath. Dit heeft vooral betrekking op de instrumentkeuze en de methode van evalueren, waarbij het achterliggende doel is om ook het niveau achter de deur van het klaslokaal te bereiken bij de evaluatie.

2. *wat zijn de vragen die beantwoord moeten worden om te komen tot verbetering van de processen binnen de school?*

Nadat een keuze was gemaakt voor een kader van waaruit de zelfevaluatie zou plaatsvinden, heeft Wassink in haar werkstuk nagedacht over de vragen die gesteld moesten worden in de zelfevaluatie en waarvan de antwoorden zouden leiden tot een verbetering van de processen binnen de school. Conclusie is dat het lastig is om de juiste vragen te stellen en dat die vragen ook niet altijd dezelfde zijn. De juiste vragen komen tot stand door zorgvuldig na te gaan welke factoren het functioneren van de school bepalen. Dit is afhankelijk van de doelstellingen van de school en de ontwikkelingsfase van de school. Vanuit de literatuur zijn voldoende aanknopingspunten te vinden voor aandachtsgebieden en bijbehorende vragen over het functioneren van de school, en als uitgangssituatie is dit een prima start. Toch is het voor een goede evaluatie vooral van belang de belanghebbenden hierbij te betrekken. Wassink pleit dan ook voor een nauwe betrokkenheid van en samenwerking met de belanghebbenden (ouders, leerlingen, personeel, ontwikkelaars) bij de vaststelling van de evaluatieonderwerpen en hun inhoud. Deze aanpak leidt tot de beste vragen zo is de opvatting. Het invoeren van wat MacBeath noemt

focusgroepen en een ‘critical friend’ zou een goede aanvulling zijn bij het vaststellen van de juiste vragen.

3. *welk instrument, passend bij Slash21, kan gebruikt worden om de informatie te krijgen die antwoord geeft op de voor de zelfevaluatie belangrijke vragen?*

Er zijn veel instrumenten voor zelfevaluatie te gebruiken die binnen de kaders van het INK-model te gebruiken zijn. Een instrument dat geschikt is voor Slash21 vraagt daarnaast om het volgende: het moet zorgen voor een actieve deelname van de betrokkenen, bijdragen aan de betrokkenheid van de deelnemers bij de school, zorgen voor een open dialoog, samenhang vertonen met andere processen in de school, aan te passen zijn aan de wensen van de organisatie en passen bij de opvattingen over leren bij Slash21. Een instrument in spelvorm bleek aan deze eisen te voldoen. Het evaluatie spel bestaat uit een spelbord, kaarten met evaluatieonderwerpen, pionnen, pijlen en sleutels. De spelers (ouders, leerlingen, docenten etc) kunnen per evaluatieonderwerp aangeven in welke mate men het onderwerp als verbeterpunt binnen de organisatie ziet. Met de pijlen kan men aangeven of er een verbeterende of verslechterende trend zichtbaar is ten aanzien van het evaluatieonderwerp. Met de sleutels kan men prioriteiten aangeven voor verbeteringsacties binnen de organisatie. De ervaringen met het spel zijn positief. Wassink geeft aan dat desondanks ogen en oren open moeten worden gehouden voor andere instrumenten. Het spel is slechts een middel om informatie in te winnen over evaluatieonderwerpen en op de den duur zouden andere instrumenten wellicht meer geschikt zijn.

Wassink geeft in haar slotbeschouwing aan dat men (om met de Demingcyclus te spreken) in de ‘check’-fase is gestart, waarbij een aantal resultaatgebieden nog helemaal niet aan de orde is geweest. Op den duur moeten ook deze gebieden aan de orde komen (en wellicht moeten dan aanvullende methoden en instrumenten worden gevonden om de benodigde informatie te verkrijgen).

Inhoudelijke evaluatieve uitkomsten werkstuk

In het werkstuk van Wassink lag de nadruk vooral op het onderzoeken en verkennen van de mogelijkheden voor een systematisering van de kwaliteitszorg op Slash21. Dit leverde enerzijds informatie op over achterliggende concepten en modellen en een uitwerking of vertaling hiervan in een instrument.

Daarnaast zijn in de bijlagen van het werkstuk tevens de inhoudelijke uitkomsten van het ‘spel’, de evaluatieronden met ouders, leerlingen, personeel en ontwikkelaars opgenomen. Ten behoeve van onze meta-evaluatie is dit natuurlijk nuttige informatie, om zo een beeld te kunnen krijgen van de waarderingsen die diverse betrokkenen hebben op een aantal evaluatieonderwerpen. We zullen de resultaten per evaluatieonderwerp hieronder bespreken per betrokkene.

Uitkomsten van eerste evaluatieronde met ouders

Schoolklimaat:

Wordt door ouders als prettig, open en respectvol ervaren. De leerling wordt als geheel bekeken en niet in diverse vakjes. De kinderen gaan graag naar school.

Leerklimaat:

Dit onderwerp roept nog een aantal vragen op die duiden op onduidelijkheid of onzekerheid. Ouders vragen zich af of er voor elke leerling wel voldoende uitdaging is? Ook vraagt men zich af of er wel voldoende wordt gedifferentieerd, haalt de organisatie wel alle kwaliteiten uit een leerling? Is de leeromgeving wel voldoende rustig? Hoe zit het met speciale behoeften van leerlingen? Is er wel voldoende begeleiding en sturing? Er zijn geen procedures om de kwaliteit van het leren te testen, er is weinig zich op leereffecten. Men maakt zich zorgen om de doorstroming naar het vervolgonderwijs. Men is positief over de ontwikkelingen op het gebied van sociale vaardigheden, samenwerking en zelfstandigheid.

Leerproces:

In het begin was er te weinig aandacht voor de reflectie op het leerproces van de kinderen. Ouders geven aan dat dit wel beter is geworden, maar dat overleg en duidelijkheid ten aanzien van de doelstellingen voor zowel het leren als de reflectie daarop verbeterd kan worden (weten de kinderen wat ze leren en of ze leren?)

De aandacht voor reflectie moet onafhankelijk zijn van de aard van de leerling (niet alleen de leerlingen met de grote mond). Men vindt de invoering van de taak van Leerprocesbegeleider (LPB) heel belangrijk en vindt het een hele goede zaak.

De berichtgevingen via de portfolio's over de gesprekken met de LPB zijn niet duidelijk.

Ondersteuning:

Er hebben zich nog geen probleemsituaties voorgedaan, dus men heeft niet echt een mening hierover. Wel vraagt men zich af hoe de school omgaat in het geval er leerproblemen worden geconstateerd, en wanneer en of ouders dan ingeschakeld worden.

Communicatie:

Over het algemeen vinden de ouders de communicatie prettig en in openheid verlopen.

Betrokkenheid:

De evaluatie is gedaan onder ouders die zitting hadden in de klankbordgroep van Slash21. Hierdoor is de betrokkenheid sowieso al groot. Men zou het goed vinden als de evaluatie ook gehouden zou worden onder de andere ouders.

De school als professionele organisatie:

Dit onderwerp heeft geen hoge prioriteit bij de deelnemers.

Integratie met het Marianum:

Dit onderwerp is ingebracht door de ouders, omdat ze zich zorgen maken over de toekomstige aansluiting met het Marianum. Ook worden signalen opgepikt over een soms onprettige sfeer tussen de leerlingen van de scholen. Men vermoedt dat afgunst en een onderlinge concurrentiestrijd hier oorzaken van zijn.

Men maakt zich zorgen over de aansluiting en wil dat er meer zichtbaar wordt gemaakt op welke wijze men aan beide kanten aan werkt om dit zo goed mogelijk te realiseren.

Uitkomsten van eerste evaluatieronde met leerlingen

Schoolklimaat:

De leerlingen geven aan dat ze het gezellig vinden op school en het er erg naar hun zin hebben. Soms worden kinderen gepest, en er mag dan ook best wat meer respect komen voor elkaar.

Leerklimaat:

Er is soms teveel lawaai vinden de leerlingen. Ze vinden wel dat ze goed worden geholpen.

Leerproces:

De leerlingen vinden het samenwerken wel leuk, maar als iemand in het groepje niet meewerkt houdt dat de boel wel eens op.

Communicatie:

De leerlingen vinden dat er goed gecommuniceerd wordt over zaken en dat ze prima geïnformeerd zijn. Alleen merken ze af en toe dat hun ouders dat niet zijn, en dat ze zaken moeten uitleggen thuis.

Ondersteuning:

Over de ondersteuning die ze krijgen van de begeleiders zijn ze het niet allemaal eens. Sommige vinden dat ze heel goed worden geholpen en anderen dat je soms erg lang moet wachten als het druk is.

Betrokkenheid:

De leerlingen voelen zich op hun gemak en kunnen hun mening geven. Ze geven aan zich betrokken te voelen bij het werk dat ze moeten doen en bij de school.

Sfeer tussen Marianum en Slash21:

Er is geen onderling contact, er wordt gescholden naar elkaar en er is jaloezie. De leerlingen geven aan wel meer contact te willen.

Pauze:

Sommige leerlingen geven aan dat ze op vaste tijden moeten pauzeren en dat ze dit aanvankelijk zelf mochten bepalen. Nu moeten ze soms pauzeren als ze net lekker aan het werk zijn. Ook kunnen ze door de vaste pauzetijden de andere leerlingen die ze tijdens het werken niet zien niet ontmoeten.

Uitkomsten van eerste evaluatieronde met personeel

Schoolklimaat:

Leerlingen nemen niet altijd de verantwoordelijkheid die het personeel zou wensen. Het klimaat is heel prettig voor leerlingen, maar het respect voor elkaar en de omgeving mag wel beter. Ten aanzien van het pedagogisch handelen is er niet altijd een heldere lijn en dat scheidt verwarring.

Leerklimaat:

Het leerklimaat is redelijk, maar men vindt dat er nog te weinig rekening wordt gehouden met de verschillen in leerstijlen. Daarnaast is het materiaal niet activerend en gedifferentieerd genoeg. De school is soms wat onrustig en rommelig volgens het personeel.

Leerproces:

In het begin was er te weinig aandacht voor reflectie. Nu met de LPB is dit veel beter, alleen is dit erg persoonsgebonden. Hier zou dus gemeenschappelijk beleid op gemaakt moeten worden.

Communicatie met ouders en leerlingen:

Interne communicatie over de visie en het concept naar de leerlingen is goed, naar de ouders wat minder.

Ondersteuning:

Hulp van buiten (zorgstructuur Marianum) komt heel moeizaam op gang. Het signaleren gaat goed, het vervolg is minder.

Werkbeleving:

Werkdruk wordt over het algemeen als hoog ervaren. Hierdoor blijven essentiële dingen liggen. Sommige mensen missen ondersteuning en begrip. Discussies worden wel eens op de verkeerde plaats gevoerd. Gevoelens van onzekerheid spelen een rol, evenals het hiermee omgaan. Er zijn twijfels over de evenwichtigheid van taken. Er is wel een sterk wij-gevoel.

Teamontwikkeling:

Er is grote persoonlijke betrokkenheid en individuele groei. Er wordt teveel gekozen voor steun in kleinere groepen ipv samen groeien in de vertaling van het concept. Niet elk teamlid voelt zich prettig in de wijze van feedback geven aan elkaar. Men zou meer gebruik willen maken van intervisie. Er is behoefte aan duidelijkheid en professioneel houding. Men beseft dat men in een groeiproces zit, dat niet alles 100% voor elkaar is, maar de ontwikkeling wordt wel positief ervaren.

School als professionele organisatie:

Dit kan beter, maar dat komt vanzelf als de andere punten verbeteren zo is de opvatting.

Uitkomsten van eerste evaluatieronde met ontwikkelaars

Schoolklimaat:

Het schoolklimaat lijkt goed: respect, menselijke maat, vriendelijk, stimulerend etc. maar toch verdient het pedagogisch klimaat aandacht. De gedragskaders zijn nog niet voldoende uitgekristalliseerd, niet consequent. Bij een goed pedagogisch klimaat hoort ook dat je eisen kan stellen. Bij vrijheid hoort verantwoordelijkheid.

Leerklimaat:

Er is nog te weinig flexibiliteit en aandacht voor verschillende leerstijlen. Er is nog teveel verplicht en te weinig differentiatie, laat staan individuele trajecten. De school wil een dienstverlenende instelling worden. Het gebouw en de inrichting zijn 'prettig', maar de leeromgeving is nog niet rijk genoeg.

Leerproces:

Samenwerken staat centraal, maar andere werkvormen krijgen te weinig aandacht. De aandacht voor zelfreflectie bij leerlingen is al verbeterd, maar kan nog beter. Het begeleiden van het leerproces van leerlingen kan beter. De feedback naar leerlingen toe kan beter. Een krachtige leeromgeving is nog niet voldoende zichtbaar.

Ondersteuning:

Bij de ondersteuning is er vooral aandacht voor sociaal-emotionele problemen en minder oog voor leerproblemen. De ondersteuning is fragmentarisch en ad hoc, en dit moet systematischer.

Communicatie met ouders en leerlingen:

Informatievoorziening vanuit de school laat nog al eens te wensen over. Er wordt vaak ad hoc gehandeld. De mogelijkheden die er zijn bijvoorbeeld met de website en andere ICT mogelijkheden worden nauwelijks gebruikt. De bereidwilligheid tot communicatie is aan alle kanten groot.

Betrokkenheid van ouders en leerlingen:

Het wij-gevoel is groot. Ouders en leerlingen hebben bewust gekozen voor de school en de betrokkenheid is groot.

Samenwerken in een team:

Het team is nog niet altijd even goed in staat feedback te geven en te ontvangen. Er is veel creativiteit, initiatief en enthousiasme. Er is wel een gemeenschappelijk ideaalbeeld, maar de interpretatie verschilt sterk. Afstemmen van taken kan beter en de beleving van de verantwoordelijkheid is niet even groot bij iedereen. Leerbereidheid is groot in het team en men werkt wel leerling-gericht. Doelstellingen zijn niet meetbaar opgesteld en daardoor onduidelijk.

Tussen droom en daad:

Taakdifferentiatie moet duidelijker vorm krijgen.

Het constructivistische leerconcept moet nog duidelijker uit de verf komen, evenals individuele leerroutes.

3.4 Beschrijving “Eindrapport, vergelijkend onderzoek Slash21-Marianum, 1^e leerjaar 2002-2003”

Inleiding en doelstelling

Het onderwijsadviesbureau Drienerwoold heeft een vergelijkend onderzoek uitgevoerd onder leerlingen van Slash21 en leerlingen van SG Marianum. De doelstelling van het onderzoek was als volgt:

“het bepalen van de effecten van het vernieuwde leerconcept zoals dat binnen Slash21 wordt aangeboden (experimentele groep), in vergelijking met een overeenkomstige leerlingpopulatie in de meer traditionele onderwijssetting (controlegroep).”

Men stelt al direct in de inleiding de vraag in hoeverre het mogelijk is om een volledig nieuwe onderwijssituatie, met vele onvoorspelbare factoren, op een betrouwbare manier te vergelijken met een meer traditionele onderwijssituatie. Er wordt daarom uitgegaan van een procesmatige aanpak bij het vergelijkend onderzoek, zodat naast de gewenste informatie over leerresultaten ook informatie wordt verkregen die ertoe leidt dat een betere grip ontstaat op het vernieuwingsproces. Inzicht in dit proces versterkt de continuering ervan zo is de gedachte. De vergelijking van de twee groepen is gedaan aan de hand van een aantal veronderstellingen die nader zijn onderzocht.

Vergelijking Experimentele groep vs Controlegroep

Veronderstelling:

De leerlingen van Slash21 komen als groep, wat betreft sekse en intellectuele vaardigheden goed overeen met de leerlingen uit de 1^e klas van het Marianum.

Resultaat:

Voor het onderzoek is uitgegaan van de totale leerlingpopulatie van het 1^e schooljaar van Slash (154 leerlingen) en het Marianum (149 leerlingen).

Een duidelijke significant verschil tussen de twee groepen op het gebied van intellectuele ontwikkeling kwam niet naar voren in de Cito-eindtoetsgegevens.

Het verschil tussen jongens en meisjes in de scores op de subtesten van de Cito-eindtoets leidde tot het hanteren van het onderscheid in seksen.

Vergelijking van de leerstijlen van leerlingen.

Veronderstelling:

Het leersysteem van Slash21 geeft leerlingen, meer dan in een traditioneel onderwijssysteem als het Marianum, de mogelijkheid om inzicht en probleemoplossend gedrag te ontwikkelen.

Hierbij wordt met ‘inzicht’ en ‘probleemoplossend gedrag’ bedoeld: het flexibel kunnen hanteren van verschillende leerstijlen en oplossingsstrategieën. Om dit te meten en in kaart te brengen is gebruik gemaakt van de GIVO-subtesten, waarbij een holistische en een seriële leerstijl kan worden onderscheiden. Deze testen zijn twee keer afgenomen.

Resultaat:

Door het ontbreken van voldoende betrouwbaar geachte gegevens van het Marianum is een vergelijking mbt de ontwikkeling van inzicht en probleemoplossend gedrag niet mogelijk.

Bij de leerlingen van Slash tonen de meisjes een significante verbetering mbt de holistische leerstijl.

Zowel de jongens als de meisjes van Slash scoren als groep hoger (in de 2^e afname).

De Slash leerlingen scoren in de tweede afname als groep hoger dan hun seksegenoten van het Marianum.

Vergelijking van Sociale vaardigheden en schoolbeleving

Veronderstelling:

Sociale vaardigheden zijn een wezenlijk bestanddeel van het onderwijssysteem van Slash21. Leerlingen zullen daardoor dan ook positiever scoren op metingen mbt deze onderdelen. Daarnaast zal gezien de grotere eigen inbreng in het leerproces de Slash leerlingen hogere scores op ‘motivatie’ en ‘welbevinden’ .

De gegevens zijn verzameld via subtesten van de Schoolvragenlijst (SVL) aan het einde van het schooljaar. De afname aan het begin van het schooljaar bleek niet bruikbaar waardoor over een mogelijke ontwikkeling in schoolbeleving geen uitspraken kunnen worden gedaan.

Resultaat:

Binnen het Marianum scoren meisjes over de gehele linie positiever dan jongens. Voor de Slash leerlingen is dit beeld minder duidelijk, maar ook hier is een trend waarneembaar van een positievere schoolbeleving door de meisjes.

In vergelijking met de leerlingen van het Marianum scoren de meisjes van Slash lager op 'sociale relaties' en 'relatie met de leerkracht', maar hoger op 'schoolplezier', 'motivatie', en 'welbevinden'.

Algemeen kan gesteld worden dat de jongens van Slash21, in verhouding tot de jongens van het Marianum, meer plezier in de schoolsituatie hebben en meer gemotiveerd lijken te zijn. Bij de meisjes maken de meisjes van het Marianum een meer gemotiveerde indruk dan de meisjes van Slash21, ondanks een wat minder positieve schoolbeleving.

Algemeen samenvattende resultaten nav vergelijkend onderzoek:

Doordat niet alle gewenste gegevens zijn verkregen of bruikbaar waren, kon een vergelijkende beschrijving van de ontwikkeling van leerling-aspecten binnen de twee verschillende onderwijssystemen maar ten dele worden uitgevoerd. Een aantal uitspraken kan worden afgeleid uit het beschikbare materiaal, hoewel een solide wetenschappelijk basis hiervoor ontbreekt.

1. De leerlingpopulatie van Slash21 is in intellectueel opzicht goed vergelijkbaar met die van het Marianum.
2. Onderscheid tussen jongens en meisjes is gerechtvaardigd vanwege verschillen in vaardigheden gemeten op subtesten van de Cito-eindtoets.
3. Onderzoek naar inzicht en probleemoplossend gedrag wijst uit dat met name de meisjes lijken te profiteren van het Slash21 systeem, door de ontwikkeling van een flexibelere leerstijl, die zowel holistische als seriële aspecten bevat. Voor de jongens van Slash geldt dit in mindere mate. De mogelijke ontwikkeling van leerstijlen bij de verschillende leerlingen is door het ontbreken van adequate gegevens niet weer te geven.
4. Onderzoek naar samenwerking, sociale relatievorming, schoolplezier etc toont vooral een duidelijk hogere score voor 'welbevinden' voor de Slash leerlingen. Een nadere analyse wijst uit dat de Slash jongens een positievere schoolbeleving (schoolplezier) hebben en beter gemotiveerd zijn dan de Marianum jongens. Voor de meisjes zijn de verschillen minder duidelijk.

3.5 Beschrijving van het GION/ECAL rapport

Inleiding en doelstelling

De twee onderzoeksinstituten GION en ECAL hebben samen het onderzoeksproject uitgevoerd waarbij twee kernvragen centraal stonden:

1. In hoeverre is de integrale onderwijsvernieuwing toepasbaar in de school (wat zijn sterke en zwakke punten en hoe kunnen verbeteringen worden aangebracht) en
2. Hoe kunnen scholen die een soortgelijke aanpak zouden willen, in hun praktijk te werk gaan?

Om de eerste vraag te beantwoorden is een zogenaamde externe audit uitgevoerd, waarbij deskundigen op grond van gesprekken met docenten, medewerkers, leerlingen en management en documentenonderzoek uitspraken doen over sterke en zwakke kanten van het integrale onderwijsconcept. Daarnaast is een aanvullend onderzoek gedaan naar de leerlingresultaten op de leergebieden Nederlands, Wiskunde en Engels. Deze externe audit en het leerlingonderzoek levert aanbevelingen op voor verbetering van het onderwijsconcept. Bovendien kunnen op grond van deze bevindingen inschattingen worden gemaakt over de invoeringsmogelijkheden in

andere scholen (onderzoeksvraag 2). De leerprestaties zijn onderzocht door GION, en de externe audit (quick scan) is gedaan door ECAL.

In de overwegingen voorafgaand aan het onderzoek wordt aangegeven dat het onderzoek slechts tentatieve antwoorden kan geven op een aantal vragen. Het onderzoek is uitgevoerd aan het begin van het tweede jaar van de vernieuwing. De feitelijke ervaringen met het nieuwe onderwijsconcept zijn dus nog beperkt en de invoering is nog in volle gang. De onderzoekers hopen met hun bevindingen een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van Slash21.

Resultaten/conclusies ten aanzien van het onderzoek naar het integrale onderwijsconcept

ECAL

De externe audit heeft zich gericht op een aantal punten, waarvan de conclusies hierna zo kort en bondig mogelijk worden samengevat.

Integrale onderwijsontwikkeling.

Er zijn slechts weinig onderwijsvernieuwingen in Nederland die ook werkelijk integraal worden benaderd en uitgevoerd. Bij Slash21 is de onderwijsaanpak qua vorm en inhoud nieuw, maar is daarnaast ook de organisatie, taakverdeling en ondersteuning op een integrale wijze uitgewerkt en in praktijk gebracht. Conclusie is dat een goed begin is gemaakt maar dat in het innovatieproces meer rekening moet worden gehouden met noodzakelijke aanpassingen en bijstellingen van de ontwikkelde materialen en beoogde werkwijzen. Het advies is om daar meer tijd en faciliteiten voor te reserveren, zodat schoolorganisatie en schoolontwikkeling gelijke tred houden met de vernieuwing van het curriculum naar vorm en inhoud.

Het curriculum concept

Het onderwijsprogramma is opgebouwd uit themablokken van vier weken vanuit de mens- en natuurwetenschappen. Daarnaast zijn er themablokken van twaalf weken voor de talen. Er zijn hiervoor onderwijsmaterialen ontwikkeld volgens een bepaald stramien dat professioneel oogt, maar dat vaak toch nog dicht bij bestaande lesmethodes blijft staan. Er is veel tijd besteed aan het aanvullen en bijstellen van het materiaal. Van duidelijke integratie tussen verschillende leerstofgebieden is weinig sprake. Er is geen niveaudifferentiatie, in de zin dat eenzelfde opdracht op een gevarieerde wijze wordt aangeboden aan leerlingen met een verschillend niveau. Voor leerlingen van hogere niveaus zijn er extra opdrachten. Geadviseerd wordt om in de themablokken meer vakkenintegratie toe te passen en de thema's meer toe te snijden en aan te laten sluiten bij de interessesfeer van veel leerlingen. Verder zijn gevarieerde opdrachten nodig voor leerlingen van verschillende niveaus.

Constructivistische benadering

De constructivistische leerbenadering die centraal staat in de Slash21 gedachte is zichtbaar in activiteiten als het zelfstandig werken aan opdrachten, het zelf opzoeken van informatie en het samenwerken van leerlingen. Het onderwijs is echte nog weinig probleemgericht voor leerlingen. Advies is om het nader expliciteren van de uitgangspunten van het project: sturen op zelfstandig leren en op motivatieprocessen van leerlingen. De competentieontwikkeling van leerlingen door middel van bijvoorbeeld toetsen en een portfolio verdient de nodige aandacht. Het leermateriaal

moet ook nader bekeken worden om tot een duidelijkere integratie te komen van leerstofgebieden.

Inzet van ICT in het onderwijs

Ten opzichte van de vooraf gewekte verwachtingen (en minder dan de naam doet vermoeden) is de feitelijke ICT-implementatie bescheiden. Qua functionaliteit blijft de oorspronkelijk gekozen elektronische leeromgeving achter. Inmiddels heeft de school een aantal toepassingsmogelijkheden verder ontwikkeld. De ontwikkeling van digitale portfolio's waarin leerprestaties goed gedocumenteerd kunnen worden is nog niet voltooid. Hoewel de aanbieding van de leerstof en het gebruik van de PC als communicatiemiddel duidelijk voorloopt op andere VO scholen, is een veronderstelde koppeling met het onderwijsconcept nog nauwelijks gerealiseerd. De bijdrage van ICT aan de verandering of verbetering van leerprocessen is nog onduidelijk. Een uitzondering hierop is de toepassing in het talenonderwijs. Nieuwe investeringen zijn nodig om onderwijskundige concepten en technologische uitwerkingen op een lijn te krijgen.

Ongedeeld voortgezet onderwijs

Leerlingen binnen Slash21 blijven gedurende de eerste drie jaar van het voortgezet onderwijs in heterogene samengestelde groepen bij elkaar. In het eerste jaar hebben de leerlingen geen moeite met deze samenstelling (ze zijn immers niet anders gewend vanuit het basisonderwijs). Op het moment van onderzoek was nog te weinig zicht op de invulling van het tweede en derde jaar. Zoals al eerder aangegeven leunt de curriculum opbouw sterk op abstracte begrippen, de concrete uitwerking en niveaudifferentiatie is nog niet helemaal uitgekristalliseerd, zodat hier mogelijke hindernissen zouden kunnen ontstaan. Voor onderwijs is het van belang dat voldoende uitdaging en steun wordt geboden aan leerlingen, die niet via abstractie, maar via het doen tot ontwikkeling komen. Differentiatie van taken, complementaire taken en het aanbieden van keuzemogelijkheden in klas 2 en 3 zijn mogelijke alternatieven, die binnen dit onderwijsconcept denkbaar zijn. Tenslotte is de vraag in hoeverre HAVO/VWO leerlingen van Slash21 succesvol ingepast kunnen worden na drie jaar in bestaande onderwijsstromen. Wanneer recht wordt gedaan aan de principes van het Studiehuis, dan zou deze overstap zonder al te veel problemen moeten kunnen plaatsvinden. De VMBO-leerlingen blijven tot en met hun examen binnen Slash21.

Integraal docentenbeleid

In de ontwikkeling van de school is gebleken, dat de teams van docenten ook een grotere rol zouden moeten spelen in de ontwikkeling van nieuwe materialen. Zij hebben bij uitstek goed zicht op de uitvoering en uitwerking van het onderwijsconcept in de praktijk. Geadviseerd wordt om ondersteuning en ontwikkeling dicht bij de teams te situeren en docenten te faciliteren om als ontwikkelaar te functioneren.

Resultaten/conclusies ten aanzien van het onderzoek naar de leerprestaties

GION

Het onderzoek naar de leervorderingen is gedaan naar de vakken Nederlands, Engels en Wiskunde, bij een vergelijkbare groep van ongeveer 150 leerlingen van Slash21 en een controlegroep. De leervorderingen op het gebied van Nederlands en Wiskunde lopen voor de Slash21 leerlingen grosso modo gelijk met de vergelijkingsgroep. Voor Engels begrijpend lezen is geconstateerd dat de Slash21 leerlingen licht beter presteren dan de leerlingen uit de controlegroep. Op het gebied van engelse

grammatica wordt in de twee groepen hetzelfde gescoord. Algemene conclusie is dat de onderwijsinnovatie schijnbaar geen negatieve invloeden heeft op leerprocessen die in de basisvorming gewenst zijn. Voor Engels is zelfs een lichte mate van optimisme gerechtvaardigd.

Overdraagbaarheid van het onderwijsconcept naar andere scholen?

Ten aanzien van conclusies over de overdraagbaarheid naar andere scholen is men enigszins terughoudend. Uitwerkingen op grote schaal van dit integrale onderwijsconcept lijken op dit moment prematuur. Het onderzoek is uitgevoerd aan het begin van het tweede leerjaar. Sommige aspecten moeten worden bijgesteld, andere onderdelen moeten nog uitgewerkt worden en sommige delen moeten nog worden ontwikkeld. Bovendien zijn curriculumontwerp, teambenadering, organisatiecultuur en voorzieningen nauw met elkaar verbonden en hebben tijd nodig om uit te kristalliseren. Deze moeten eerst verder ontwikkeld worden en expliciet gemaakt worden voordat er van overdraagbaarheid naar andere scholen sprake kan zijn. Het verdient wellicht overweging om na een aantal jaar eerst de opschaling naar het gehele Marianum te beproeven (en te faciliteren).

Hoofdstuk 4: Integrale analyse en conclusies

4.1 Integrale analyse

De centrale vraag in dit onderzoek was:

“In hoeverre en op welke wijze zijn de beoogde doelen en resultaten, zoals ze voor Slash21 zijn geformuleerd, gerealiseerd, gegeven de ontwikkelingsfase waarin deze school zich op dit moment bevindt”

Deze vraagstelling is vervolgens uitgewerkt in vier deelvragen. Deze afgeleide vragen kwamen voort uit de keuze die gemaakt is voor het gehanteerde evaluatieperspectief. Het CIPP evaluatiemodel van Stufflebeam is een model dat gebruikt kan worden bij de evaluatie van een programma. Het maakt een onderscheid in vier typen evaluatie die afzonderlijk of in samenhang uitgevoerd kunnen worden gevoerd. De vier typen evaluatie gaan allen in op een specifiek aspect van het programma. Het model is tevens een houvast en ordeningskader voor het beschikbare evaluatiemateriaal waarover we de beschikking hebben. Er is een (bewuste) keuze gemaakt om geen nieuwe evaluatieve informatie te genereren, maar bij de beantwoording van de vragen uit te gaan van het beschikbare onderzoekmateriaal. Bestudering van secundair materiaal op deze wijze kan onderhavig onderzoek derhalve typeren als een meta-evaluatie.

We gaan hieronder na in hoeverre de inzichten opgedaan in het secundaire materiaal een beantwoording oplevert van de specifieke deelvraag. Vervolgens bespreken we de implicaties voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

Context-evaluatie

Deelvraag: Aan welke behoeftes komt het Slash21 concept tegemoet. Welke ideeën en verwachtingen liggen achter het concept?

Bron: publicaties over nieuwe leren van Stichting Carmelcollege en KPC Groep

In de beschrijving van de discussie van de projectgroep (SCC en KPC) over het nieuwe leren (pagina 7 en verder) wordt deze deelvraag beantwoord lijkt me.

Input-evaluatie

Deelvraag: Op welke manier zijn de ideeën en behoeftes omgezet in een plan van aanpak?

Bron: bedrijfsplan 21^e Carmelschool

Het bedrijfsplan is een neerslag van de discussie die gedurende een aantal jaar in de projectgroep is gevoerd. De projectgroep bestaat uit de Stichting Carmelcollege als initiatiefnemer en KPC Groep als vormgever van het onderwijsconcept. Het vormt een algemeen plan van aanpak om de ideeën in de praktijk te gaan brengen. Daartoe is tevens een risicoanalyse gedaan om kansen en bedreigingen in de omgeving te verkennen en om de sterke en zwakke kanten van de bestaande (interne) organisatie en potentieel in kaart te brengen. Op grond van deze analyse is een aantal speerpunten geformuleerd waaraan voor een deel al gewerkt werd en die verder als aandachtspunten gelden bij de uitwerking van de implementatie. Belangrijke risicofactoren zijn grotendeels ondervangen en randvoorwaarden zijn gecreëerd om kansen en sterktes optimaal te benutten. De speerpunten zijn:

-Curriculum en leeromgeving

- Huisvesting
- Management Control Structuur
- Marketing en PR
- Partnerships
- HRM
- Financiële aspecten

Met de invulling en uitwerking van deze speerpunten zijn alle belangrijke zaken afgedicht en is de school in staat geweest haar deuren per 1 september 2002 daadwerkelijk te openen.

Proces-evaluatie

Deelvraag: “Welke ervaringen zijn er wanneer het Slash21 concept geconfronteerd wordt met de praktijk? Welke hobbels op de weg komt men tegen?”

Bron: zelfevaluatie bij Slash21 (Wassink) en evaluatie van het integrale onderwijsconcept (ECAL rapport)

Het werkstuk van Wassink heeft een eerste aanzet gegeven voor het te ontwikkelen kwaliteitszorgsysteem van Slash21, waarbinnen systematische (zelf)evaluatie een belangrijke rol speelt. Door middel van systematische evaluatie kan achterhaald worden welke zaken naar tevredenheid verlopen binnen de school en welke zaken aandacht en verbetering behoeven. Daarnaast kan met behulp van deze systematiek besloten worden dat bepaalde zaken niet gecontinueerd moeten worden. Met andere woorden: Wassink heeft met haar werkstuk een start gemaakt voor het inrichten van systematische proces-evaluaties ten behoeve van de ontwikkeling van de school.

In de proces evaluatie gaat het om de ervaringen van betrokkenen bij de implementatie van het nieuwe Slash21 concept in de praktijk.

Algemeen kan gezegd worden dat het schoolklimaat goed is: kinderen gaan graag naar school en hebben het er naar hun zin. Aangetekend wordt wel dat het pedagogisch klimaat aandacht verdient; verantwoordelijkheid en respect ontstaan blijkbaar niet vanzelf en er dienen gedragskaders te worden geformuleerd.

Voor wat betreft het curriculum en het leerklimaat zijn er nog wel veel vragen en is nog niet alles uitgekristalliseerd en in kunnen en kruiken. Voor het onderwijsprogramma in themablokken zijn onderwijsmaterialen ontwikkeld, maar die staan vaak nog dicht bij de bestaande lesmethodes en bieden te weinig ruimte voor differentiatie. Van de school als dienstverlenende instelling met ruimte voor individuele leertrajecten is duidelijk nog geen sprake. De leeromgeving is nog niet rijk genoeg, in de zin dat materialen nog te weinig uitdagend en activerend zijn, en niveaudifferentiatie nauwelijks mogelijk is. Het aanbod zou dus veel flexibeler mogen zijn, waarbij ook meer aandacht wordt besteed aan integratie tussen de leerstofgebieden. Gepleit wordt ook voor een dichtere afstand tussen de curriculum ontwikkelaars en het uitvoerend personeel (tutoren en assistenten).

De constructivistische leerbenadering is ook nog niet helemaal uit de verf gekomen en alleen zichtbaar in activiteiten als zelfstandig werken, zelf opzoeken van informatie en samenwerken met andere leerlingen. Een probleemgeoriënteerde onderwijsaanpak ontbreekt nog te veel en men zou de thema's meer moeten toesnijden op onderwerpen die beter aansluiten bij de interessesfeer van leerlingen.

De functionaliteit van de elektronische leeromgeving blijft enigszins achter, en in die zin is de feitelijke ICT-implementatie bescheiden ten opzichte van de vooraf gewekte verwachtingen. De meerwaarde en bijdrage van de ICT inzet aan de verbetering van leerprocessen is nog niet helemaal duidelijk, behoudens de toepassingen in het

talenonderwijs. De ontwikkeling van de digitale portfolio's, waarin de leerprestaties goed gemonitord en gedocumenteerd kunnen worden, is nog niet helemaal voltooid. Reflectie op het leerproces is verbeterd, dankzij de invoering van Leerprocesbegeleiders (LPB), maar de feedback en terugkoppeling naar de leerlingen (en ouders) toe kan beter. Over het algemeen is men wel tevreden over de communicatie naar 'buiten' (bijv ouders), maar men zou nog meer gebruik kunnen maken van de beschikbare mogelijkheden (website/ICT).

Een groot punt van aandacht (en zorg) is de aansluiting met het vervolgonderwijs. De aansluiting van het eerste Slash jaar met het basisonderwijs lijkt voor weinig problemen te zorgen, aangezien men daar ook al in heterogeen samengestelde groepen bij elkaar heeft gezeten. De aansluiting naar het vervolgonderwijs is een ander verhaal, en voorlopig blijft dit ook gissen. In dit stadium valt nog niets te zeggen over het al dan niet succesvol overstappen naar het vervolgonderwijs.

Algemene conclusie is dat er een goed begin is gemaakt met het innovatieproces, maar dat men alert moet zijn op de implicaties van de implementatie van zo'n omvangrijke innovatie. Vooral de integraliteit moet men niet uit het oog verliezen. In het innovatieproces moet men meer rekening houden met noodzakelijke aanpassingen en bijstellingen van de ontwikkelde materialen en beoogde werkwijzen. Van belang is het hier ook de tijd voor te nemen, zodat schoolorganisatie een schoolontwikkeling gelijke tred houdt met de vernieuwing van het curriculum naar vorm en inhoud.

Product-evaluatie

Deelvraag: "Wat zijn de resultaten die met Slash21 geboekt zijn? Zijn de leerlingresultaten verschillend met die van andere leerlingen?"

Bron: leerlingonderzoek GION en vergelijkend onderzoek Slash21-Marianum

Uit het onderzoek van Drienerwoold waarbij een aantal kenmerken van leerlingen van Slash21 en leerlingen van SG Marianum met elkaar vergeleken zijn, is de algemene conclusie te trekken dat populatie leerlingen van de beide scholen in intellectueel opzicht vergelijkbaar zijn. Het is dus niet zo dat op Slash21 de 'slimmere' kinderen zitten of juist de onderlaag van de basisvorming. De leervorderingen op de vakken Engels, Nederlands en Wiskunde is vergeleken tussen de Slash21 leerlingen en een (vergelijkbare) controlegroep. Algemene conclusie hieruit is dat de onderwijsinnovatie in ieder geval geen negatieve gevolgen heeft gehad op de leerresultaten van de leerlingen. De Slash21 leerlingen scoren op deze vakken hetzelfde als de leerlingen die het 'reguliere' onderwijsprogramma volgen. Voor Engels is zelfs een lichte mate van optimisme gerechtvaardigd, gezien het feit dat de Slash21 leerlingen hoger scoren op begrijpend lezen.

Uit een onderzoek naar inzicht en probleemoplossend gedrag mag een voorzichtige conclusie getrokken worden dat het vooral de meisjes lijken te zijn die profiteren van het Slash21 systeem. Dat wil zeggen dat het lijkt alsof zij gemakkelijker en flexibeler verschillende leerstijlen en oplossingsstrategieën kunnen hanteren. Voorzichtigheid is echter geboden, omdat het onduidelijk is of dit te danken is aan het Slash21 concept. Meerdere metingen op verschillende momenten tijdens de schoolloopbaan zou hier inzicht in kunnen geven, doordat dan iets te zeggen is over een mogelijke ontwikkeling van deze vaardigheden.

Onderzoek naar samenwerking, sociale relatievorming en schoolplezier laat een hogere score zien van de Slash21 leerlingen op 'welbevinden'. Vooral bij de jongens is dit goed zichtbaar; de Slash21 jongens hebben een positievere schoolbeleving

(schoolplezier) dan de Marianum jongens en zijn meer gemotiveerd. Bij de meisjes zijn deze verschillen minder duidelijk.

4.2 Conclusies

Doel van deze evaluatie was om op grond van reeds verzamelde informatie antwoord te geven op de vraag in hoeverre en op welke wijze de beoogde doelen en resultaten, zoals door Slash 21 geformuleerd, zijn gerealiseerd, gegeven de ontwikkelingsfase waarin deze school zich bevindt. De hier gerapporteerde resultaten zijn, na goed overleg met de opdrachtgever en de directeur van de school, gebaseerd op reeds eerder uitgevoerde evaluatiestudies naar het functioneren van Slash 21. Om deze reden heeft deze studie het karakter van een meta-studie gekregen. Deze keuze betekent dat er slechts gebruik is gemaakt van uitsluitend secundaire databronnen. Voor een wetenschappelijke verantwoorde evaluatieonderzoek zouden meerdere en diverse databronnen en methoden van onderzoek gebruikt moeten zijn om tot wetenschappelijk betrouwbare en valide antwoorden te komen. Een tweede beperking van het deze studie heeft betrekking op het feit dat gegevens zijn gebruikt over een onderwijsvernieuwing die slechts betrekkelijk kort loopt (tweede jaar) en nog volop in ontwikkeling is. Op grond hiervan zijn de verzamelde gegevens slechts bruikbaar voor het formuleren van tentatieve antwoorden op de centrale vraag. In de uitgevoerde evaluatieonderzoeken die ten grondslag hebben gelegen aan deze meta-studie, wordt dan ook gewezen op deze beperking. Om deze reden is de verwijzing naar de ontwikkelingsfase van de school bewust in de vraagstelling opgenomen. Door deze beperkingen zijn er kritische kanttekeningen te plaatsen bij deze studie. Ondanks het feit dat deze studie niet zuiver wetenschappelijk verantwoord is, in de zin dat de regels die gelden voor wetenschappelijk onderzoek gedegen zijn nageleefd, kunnen we wel tegemoet komen aan de gestelde opdracht en een antwoord formuleren op de centrale vraagstelling. Daartoe hebben we houvast gezocht bij een beproefd evaluatiemodel en vanuit dit model zo consciëntieus mogelijk het secundaire onderzoeksmateriaal inhoudelijk gewaardeerd.

Wanneer we nu ‘over de deelvragen heen’ kijken naar het ontstane beeld voor wat betreft het functioneren van Slash21 dan kunnen een aantal opmerkingen gemaakt worden. De belangrijkste is dat de hele onderwijsinnovatie en de implementatie van het nieuwe concept zo op het eerste gezicht niet ten koste is gegaan van de leerprestaties van de leerlingen. De leerlingresultaten zijn minstens zo goed als die van leerlingen die in het reguliere onderwijs zitten. Dit is een voorzichtige conclusie, want eigenlijk is het nog veel te vroeg om een echte balans op te maken. De invoering van dit onderwijsconcept is een complexe vernieuwingsoperatie die tijd nodig zal hebben om goed uit te kristalliseren. Er is geen referentiekader waarmee vergeleken kan worden of meetlat waarlangs de innovatie gelegd kan worden om echt te zeggen hoe men ervoor staat. Dat betekent dat niet alles in één keer goed gaat, iedereen moet leren. Wel is het goed om te zien dat de leerlingresultaten in ieder geval hetzelfde zijn gebleven, helemaal als men zich bedenkt dat er nog zoveel onderwijsmateriaal ontwikkeld moest worden. Daarnaast is er alom tevredenheid onder de betrokkenen, dat wil zeggen dat zowel ouders, leerlingen als personeel vertrouwen heeft in het concept en de ontwikkeling ervan in de nabije toekomst. Ouders geven aan dat de relatie met de tutores en leerprocesbegeleiders heel open is en uitgebreider is dan de contacten die men heeft op traditioneel scholen, waar het contact meestal beperkt is tot een tien minuten gesprek. De leerlingen vinden het werken rond thema's leuk, evenals de groeperingen in stamgroepen, het samenwerken aan opdrachten, het geven van presentaties, het gebouw en de computers. Ook het feit dat ze geen huiswerk

hebben is fijn. Een opmerking die wel gemaakt wordt is dat de sociale controle in zo'n grote groep kleiner is dan in een klas en dat de gedragsregels niet even consequent worden nageleefd. De werking van de elektronische leeromgeving is nog niet optimaal. Qua structuur en inhoud is de leeromgeving niet flexibel genoeg. Het portfolio is nog niet goed uitgewerkt.

Slash21 is een onderwijsconcept dat volop in ontwikkeling is voor wat betreft de uitvoering ervan en vertaling naar de dagelijkse praktijk. De ideeën zoals die vooraf werden geformuleerd staan nog altijd krachtig overeind, maar men loopt bij de uitvoering ervan in de praktijk nogal eens tegen de grilligheid van de alledaagse onderwijspraktijk. De hele complexe onderwijsinnovatie van Slash21, wat op zichzelf al ontzettende operatie is, is namelijk gesitueerd en vormgegeven binnen de huidige onderwijs wet- en regelgeving. Binnen de kaders van de wettelijke mogelijkheden probeert men de vernieuwing vorm te geven. Toch zijn er voor de nabije toekomst wel aandachtspunten waar de school aan moet gaan werken. Pas de komende jaren zal duidelijk worden of de school voldoende capaciteit heeft om zich blijvend te vernieuwen en te blijven veranderen. Wat te denken bijvoorbeeld van de doorstroom naar het vervolgonderwijs? Zijn de Slash leerlingen voldoende voorbereid en toegerust om geruisloos in te schuiven in het reguliere vervolgonderwijs? Zoals al eerder gezegd is het portfolio nog in ontwikkeling; men zal moeten investeren in de wijze waarop men de leervorderingen gaat monitoren en evalueren en welke assessment instrumenten en methodieken worden gebruikt. Hoe zit het bijvoorbeeld met het in kaart brengen en toetsen van de vorderingen anders dan de cognitieve vaardigheden, zoals bijvoorbeeld op het gebied van sociale vaardigheden etc. Aandacht voor de verdere ontwikkeling van systemen en methoden van kwaliteitszorg blijft van belang om horizontale en verticale verantwoording vorm te geven. De ervaringen met het ontwikkelen van dergelijke systemen kunnen behulpzaam zijn voor de discussie en invulling van zelfevaluatie door scholen binnen de huidige waarderingskader van de inspectie. In dit verband kunnen de ervaringen met Slash21 de discussie over de betekenis en werking van het proportioneel toezicht stimuleren.

Ongelooflijk veel werk is verricht op het gebied van de ontwikkeling van onderwijsmateriaal, maar ook in de komende jaren zal hier stevig op moeten worden ingezet. De ontwikkeling van het curriculum naar vorm en inhoud verdient dus aandacht en van belang bij zo'n complexe en omvangrijke innovatie is dat deze ontwikkeling even snel gaat als de ontwikkelingen op organisatieniveau. Men moet er dus voor waken dat men niet te snel wil gaan, maar voldoende ruimte biedt aan de verschillende aspecten van de enorme innovatie, zodat het geheel in samenhang kan doorontwikkelen. Er is nog een hoop werk aan de winkel en voor een uitwerking op grote schaal van het concept moet met enige voorzichtigheid worden omgesprongen. Curriculumontwerp, teamontwikkeling, organisatiecultuur en voorzieningen en middelen zijn nauw met elkaar verbonden en hebben tijd nodig. Pas over een aantal jaar is de winst van het concept pas echt goed zichtbaar en de implicaties voor het voortgezet onderwijs in Nederland te overzien. Toch zijn het enthousiasme en de positieve geluiden overgewaaid in andere delen van het land en heeft men in Utrecht en Eindhoven soortgelijke en vergelijkbare innovatieve initiatieven ondernomen. Deze ontwikkelingen zijn ten eerste toe te juichen en deze ervaringen over en weer zouden tot een versterkend en wederzijds leereffect kunnen leiden.