

Inhoud

Woord vooraf	7
Leeswijzer	9
DEEL 1 Het ruimere kader: de rol van zelfevaluatie in een kwaliteitszorgsysteem	13
1 Invulling geven aan het begrip ‘kwaliteit’	15
2 Kwaliteitszorg: een complex samenspel van verantwoordelijkheden en perspectieven	18
2.1 Een samenspel van verantwoordelijkheden	18
2.2 Een samenspel van perspectieven	19
2.2.1 <i>Zelfevaluatie als schoolontwikkelingsinstrument</i>	20
2.2.2 <i>Zelfevaluatie als verantwoordingsinstrument</i>	20
2.2.3 <i>Standpunt: gebruik zelfevaluatie bij voorkeur in een ontwikkelingsperspectief</i>	22
3 Focus op interne kwaliteitszorg	23
3.1 Kwaliteitszorg als systematische beleidsvoering	23
3.1.1 <i>Fasen in de beleidscyclus</i>	23
3.1.2 <i>Systematiek in de beleidscyclus</i>	26
A Een (herkenbare) stand van zaken?	26
B Waar willen we toe komen?	27
4 Afrondend	28
DEEL 2 Wat is zelfevaluatie?	29
1 Een conceptuele omschrijving aan de hand van noodzakelijke bestanddelen	31
2 Een stapsgewijze omschrijving van het verloop van zelfevaluatie	33
2.1 Plannen: opzetten van de zelfevaluatie	33
2.2 Doen: uitvoeren van de zelfevaluatie	34
2.3 Controleren: evalueren van de zelfevaluatie	35
2.4 Aanpassen: borgen en bijstellen van de zelfevaluatieaanpak	36
3 Een praktische omschrijving aan de hand van kernkenmerken	36
3.1 De waarom-vraag: de functie van een zelfevaluatie	38
3.2 De wat-vraag: de inhoudelijke focus van de zelfevaluatie	40
3.3 De wie-vraag: de inbreng van verschillende betrokkenen in de zelfevaluatie	40
3.4 De hoe-vraag: verloop van de gegevensverzameling	41
4 Afrondend	43

4 ZELFEVALUATIE ALS MOTOR VOOR SCHOOLONTWIKKELING

DEEL 3	Starten met zelfevaluatie: (in welke mate) zijn wij er klaar voor?	45
1	De sleutelementen van een succesvolle start met zelfevaluatie	48
1.1	Visie: de houding ten aanzien van zelfevaluatie	49
1.2	Vaardigheden: de capaciteiten om tot succesvolle zelfevaluatie te komen	52
1.3	Motivatie: betrokkenheid in de school	53
1.4	Middelen: de balans tussen mogelijkheden en verwachtingen	55
1.5	Actieplan: het belang van een (ruimer) kader	56
1.5.1	<i>Een ruim kader: zelfevaluatie als onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem</i>	56
A	De beleidscontext	57
B	Het functioneren van scholen	57
1.5.2	<i>Een kader voor het verloop van de zelfevaluatie als dusdanig</i>	58
2	Hoe deze sleutelementen te gebruiken?	59
DEEL 4	Vorm geven aan zelfevaluatie	61
1	Zelfevaluatie als beleidsdaad	63
1.1	De rol van cultuur- en organisatiekenmerken bij het vorm geven aan zelfevaluaties	63
1.1.1	<i>Relevante schoolcultuurkenmerken</i>	63
1.1.2	<i>Relevante schoolorganisatiekenmerken</i>	65
1.2	De zeven principes van 'zelfevaluatie als beleidsdaad'	67
1.2.1	<i>Principe 1: het team is bereid om systematisch te reflecteren</i>	68
A	Met een open blik afstand durven nemen	68
B	Bewust zijn van verschillen binnen de school	69
C	Hinderpalen wegwerken	71
D	Omgaan met weerstanden en dwarsliggers	72
E	Een checklist als aanknopingspunt	74
1.2.2	<i>Principe 2: het team streeft naar gezamenlijke doelgerichtheid tijdens de zelfevaluatie</i>	75
A	Streven naar doelgerichtheid	75
B	Inventariseren van mogelijke functies en verwachtingen	75
C	Tijd nemen om de doelen en verwachtingen te expliciteren	78
D	Streven naar gezamenlijke doelgerichtheid	78
E	Een checklist als aanknopingspunt	80
1.2.3	<i>Principe 3: het team streeft door middel van gedeeld leiderschap naar betrokkenheid tijdens de zelfevaluatie</i>	80
A	Leiderschap is geen zaak van de schoolleiding alleen	81
B	Expertise en betrokkenheid als leidraad voor participatie in de besluitvorming	81
C	De kwaliteit van beslissingen bewaken	82
D	Een gepaste besluitvormingsmethode kiezen	83
E	Werken met een stuurgroep	84
F	De behoefte aan betrokkenheid van andere teamleden inschatten	86
G	Een checklist als aanknopingspunt	88

1.2.4	<i>Principe 4: het team communiceert doeltreffend tijdens de zelfevaluatie</i>	88
A	Geef communicatie ook vorm vanuit het standpunt van de teamleden	89
B	Geschikte communicatiekanalen aanspreken	90
C	Een open communicatieklimaat nastreven	92
D	Focus op het zelfevaluatierapport	93
E	Een checklist als aanknopingspunt	96
1.2.5	<i>Principe 5: het team streeft naar ondersteunende relaties en samenwerking tijdens de zelfevaluatie</i>	97
A	Streven naar een collegiale context	97
B	De zelfevaluatie als een teamgebeuren vorm geven	98
C	De eigen kennis en vaardigheden in kaart brengen	100
D	Een stimulerende timing voor de zelfevaluatieactiviteiten voorzien	100
E	Een intern aanspreekpunt voor vragen en hulp voorzien	101
F	Nagaan of externe ondersteuning aangewezen is	101
G	Een checklist als aanknopingspunt	103
1.2.6	<i>Principe 6: het team integreert de zelfevaluatie in het bestaande schoolbeleid</i>	103
A	De zelfevaluatiedoelen verankeren in het schoolbeleid	103
B	Een (theoretisch) kader hanteren	104
C	Zelfevaluatieprioriteiten identificeren en initiatieven op elkaar afstemmen	104
D	Betrokkenen stimuleren met een brede beroepsopvatting aan de zelfevaluatie deel te nemen	105
E	Werken met bestaande werkgroepen	105
F	Een checklist als aanknopingspunt	106
1.2.7	<i>Principe 7: het team is responsief ten aanzien van interne en externe verwachtingen omtrent de zelfevaluatie</i>	106
A	Leerlingen bij de evaluatie van het school- en klasgebeuren betrekken	107
B	Externen bij de evaluatie van het school- en klasgebeuren betrekken	108
C	Een blik op de omgeving houden	110
D	Een blik op de toekomst houden	111
E	Een checklist als aanknopingspunt	113
1.3	Afrondend	113
2	Zelfevaluatie als onderzoeksdaad	114
2.1	Een heldere vraag als uitgangspunt vooropstellen	114
2.1.1	<i>De relevantie van de vooropgestelde vraag aantonen</i>	115
2.1.2	<i>De vraag in een ruimer kader verankeren</i>	117
2.1.3	<i>De vraag precies omschrijven</i>	119
2.1.4	<i>Voor een schriftelijke neerslag van de vraagformulering zorgen</i>	119
2.2	Werk maken van een doelmatige gegevensverzameling	120
2.2.1	<i>De validiteit van de gegevensverzameling bewaken</i>	121
A	Kiezen van een bestaand zelfevaluatie-instrument	122
B	Uitwerken van een eigen werkwijze	123
2.2.2	<i>De betrouwbaarheid van de gegevensverzameling bewaken</i>	123
2.2.3	<i>Bewaken van de efficiëntie en haalbaarheid</i>	124
2.2.4	<i>Een gepaste strategie voor de gegevensverzameling kiezen</i>	125

6 ZELFEVALUATIE ALS MOTOR VOOR SCHOOLONTWIKKELING

A	Kiezen voor een kwantitatieve en/of kwalitatieve benadering	125
B	Aandachtspunten bij het gebruik van schriftelijke vragenlijsten	128
C	Aandachtspunten bij het gebruik van interviews en focusgroepgesprekken	137
2.3	Het beantwoorden van de vraag – Interpretatie	140
2.3.1	<i>Aandachtspunten bij het interpreteren</i>	141
A	Stem de interpretatie af op het ‘waarom’ en ‘wat’ van de zelfevaluatie	141
B	Scheid beschrijven en beoordelen	141
C	Zorg voor een referentiekader om te bepalen wat goed en minder goed is	141
D	Verlies de context van de gegevensverzameling niet uit het oog	143
E	Vermijd redeneerfouten	143
2.3.2	<i>Suggesties om cijfers te doen spreken</i>	144
A	Wat beschrijvende statistieken kunnen leren	144
B	De cijfers verder tot leven brengen	145
C	The chase is better than the catch	147
2.4	Een checklist als aanknopingspunt	147
3	Afrondend	148

DEEL 5 Werken met zelfevaluatie 149

1 Komen tot schoolontwikkeling 151

1.1	Het beleidsvoeringsproces na de zelfevaluatie op gang houden	151
1.1.1	<i>De principes van ‘zelfevaluatie als beleidsdaad’ handhaven</i>	152
1.1.2	<i>De doelen die uit de zelfevaluatie voortvloeien, ‘SMART’ formuleren</i>	152
1.1.3	<i>Het standpunt van anderen ook eens onder de loep nemen</i>	154
1.1.4	<i>Invulling geven aan interne professionalisering en externe ondersteuning</i>	155
A	Interne professionalisering	155
B	Externe ondersteuning	156
1.2	Een aantal schoolontwikkelingsinitiatieven	156
1.2.1	<i>Zelfevaluatieresultaten als basis voor reflectie op de bestaande doelen</i>	156
1.2.2	<i>Zelfevaluatieresultaten als basis voor leren en actie</i>	157
1.2.3	<i>Zelfevaluatieresultaten als basis voor borging</i>	160

2 Evalueren van de zelfevaluatie 161

2.1	Wanneer is een zelfevaluatie kwaliteitsvol?	161
2.1.1	<i>Focus op het zelfevaluatieresultaat</i>	161
A	Komen tot actiepunten (en de kenmerken waaraan deze moeten voldoen)	161
B	Komen tot concrete resultaten	162
2.1.2	<i>Focus op het zelfevaluatieproces</i>	163
2.2	Hoe de checklists met indicatoren te gebruiken?	163

3 Afrondend 165

Interessante bronnen 167

Woord vooraf

Zelfevaluatie is ‘in’ – geen schoolleider of beleidsmaker die er de mond niet van vol heeft. Dat komt natuurlijk niet uit de lucht vallen. Van scholen wordt immers (steeds meer) verwacht dat ze mee verantwoordelijkheid dragen voor het ontwikkelen en garanderen van onderwijskwaliteit. Ze moeten aan kwaliteitszorg en zelfevaluatie doen. Dat houdt in dat zij zicht moeten krijgen op hun huidige functioneren (sterktes en zwaktes) als vertrekpunt voor een plan of visie voor de toekomst. Ondanks de vaststelling dat velen het bestaan van zelfevaluaties toejuichen, blijkt het voor scholen toch niet eenvoudig om aan de verwachtingen inzake zelfevaluatie te voldoen. Het succesvol uitvoeren van zelfevaluaties is dan ook niet vanzelfsprekend. Een zelfevaluatie is om die reden geen activiteit die ondoordacht aangepakt mag worden. Lezers bewust maken van de complexiteit die zelfevaluatieprocessen kenmerkt, is dan ook een belangrijk streven van dit boek.

De wil van scholen om zich in zelfevaluatieprocessen te engageren, blijft zienderogen groeien. Heel wat scholen namen en nemen reeds initiatieven om hun eigen sterktes en zwaktes in kaart te brengen. Die initiatieven blijken echter niet vanzelfsprekend tot schoolontwikkeling te leiden. Dat de kennisbasis omtrent het uitvoeren van zelfevaluaties aan het begin staat van een groeiproces, is daar niet vreemd aan. Dit boek verbreedt en verdiept de bestaande kennisbasis: het benoemt succesfactoren en valkuilen en wil inzicht geven in de processen die maken dat zelfevaluaties al dan niet op een succesvolle manier vorm worden gegeven. Dit boek wil zowel prille initiatiefnemers wegwijs maken op het onbekende terrein van kwaliteitszorg, als meer ervaren coördinatoren van zelfevaluaties een houvast bieden. Vanuit de inzichten die groeiden uit het bestuderen van zelfevaluaties in Vlaamse scholen, schetsen we in deze publicatie een kader waarbinnen kwaliteitszorg en zelfevaluaties vorm kunnen krijgen. We hebben daarbij getracht theoretische achtergronden te koppelen aan praktische suggesties.

Voor alle duidelijkheid: dit boek bevat geen zelfevaluatie-instrument als dusdanig. Het is geen zelfevaluatie, het gaat over zelfevaluatie. Daarmee komen we doelbewust niet tegemoet aan de bestaande behoefte aan kant-en-klaar en onmiddellijk inzetbaar materiaal. In de context van kwaliteitszorg in het algemeen en van zelfevaluatie in het bijzonder bestaan er immers geen pasklare antwoorden. Inspelen op de eigenheid van scholen en van de mensen die erin actief zijn, loopt als een rode draad doorheen dit boek. De potentiële sterkte van zelfevaluaties – als de motor voor schoolontwikkeling – schuilt precies daarin. Of beter: ligt klaar om te ontdekken voor wie er zich voor openstelt. Wij hopen dat dit boek in deze speurtocht zowel verhelderend, structurerend als inspirerend mag zijn en wensen de lezer veel succes met de uitdaging die het uitvoeren van zelfevaluaties met zich meebrengt.

Antwerpen, december 2008

Jan Vanhoof & Peter Van Petegem