

# Zelfevaluatie – ondersteuning

## Inhoudstafel

Ondersteuning.....	1
Inhoudstafel 1	
Met dank aan .....	2
1	Hoe kwaliteit van een school omschrijven?.....3
1.1	Het streven naar kwaliteit.....4
1.2	Kwaliteit van een school omschrijven.....6
1.3	Kwaliteit door zelfevaluatie.....8
1.4	Kwaliteitservaring en beleving.....10
2	Hoe dit uitwerken op school? .....12
2.1	Een stappenplan .....13
2.2	In welke mate wil je school aan ZE doen? .....15
2.3	Sensibilisering via de organisatie van een studiedag.....16
2.4	Oprichten stuurgroep .....19
2.5	Ontwikkeling materiaal of vastleggen strategie .....20
2.6	Motivatie en sensibilisering doelgroep .....21
2.7	Bevraging en verwerking resultaten .....24
2.8	Opvolging, bekendmaking en evaluatie resultaten.....25
2.9	Vastleggen actiepunten.....26
2.10	Implementatie actie(s) op schoolniveau .....27
2.11	Opvolging acties en evaluatie resultaten.....28
2.12	Pocedure voor het opstarten onder begeleiding.....29
3	Enkele cases .....30
3.1	Uitwerking van enkele cases.....31
4	Voorbeelden van vragenlijsten en instrumenten .....37
4.1	Vragenlijsten: open of gesloten vragen? .....38
4.2	Vragenlijsten ontwikkeld door de Pedagogische Begeleidingsdienst.....40
4.3	Informatie over zelfevaluatie in Belgische scholen.....40
4.4	Andere interessante sites:.....41
4.5	Enkele publicaties van zelfevaluatie-instrumenten:.....41

---

## Met dank aan

---

### **De directie en de leerkrachten van**

- KA en MS Assebroek
- KA Dendermonde
- KA Vilvoorde
- KTA 1 Oostende
  
- Prof. Dr. Peter van Petegem
- De Vlerick school voor Management

### **De meewerkende scholen**

- KTA 1 Oostende,
- KA Kortrijk,
- KTA Niel,
- MS Zelzate,
- KA Mariakerke,
- KTA Herentals,
- KTA1 Diest,
- KA Denderleeuw,
- KA Temse,
- KTA Halle,
- KA Laken,
- KA Schaarbeek,
- KA Maaseik,
- MS Dilsen Stokkem
- KA en MS Landen
- KA Deinze

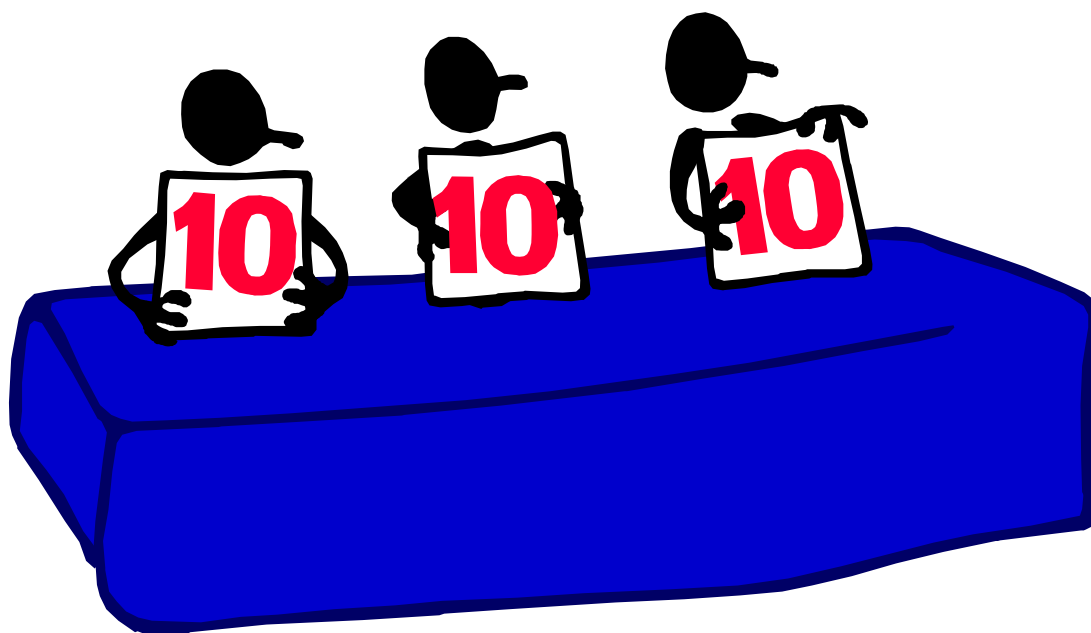
### **De leden van de stuurgroep**

- De heer Rudy Rydant, hoofdadviser, voorzitter PBD-werkgroep zelfevaluatie
- Mevrouw Lut Stroobants, wnd. adviseur-coördinator, co-voorzitter PBD-werkgroep zelfevaluatie
- Mevrouw Hilde De Meyer
- De heren Pierre Baeyens (\*), Wilfried Boels, Theo Brabants, Sven Coppens (\*), Eddy Plancke, Herman Ros (\*), Jim Lafère
- Vanaf het schooljaar 2002-2003 wordt de stuurgroep uitgebreid met de heren Carlo Deman, Marc Maertens, Rene Ancart en Willy Steensels

(\* Met dank aan de collegae die ondertussen onze dienst verlieten

1 Hoe kwaliteit van een school omschrijven?

---



## 1.1 Het streven naar kwaliteit

---

Het internationaal debat binnen de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en het International School Improvement Project (ISIP) over kwaliteit van scholen, heeft ertoe geleid dat in Vlaanderen een bijna uniek systeem is ontstaan. De meeste van de ons omringende landen stemmen de controle van het onderwijs af op vergelijkbare eindexamens, al of niet ondersteund door een externe inspectie en met een mogelijke ranking van scholen als gevolg. In Vlaanderen worden eindtermen en ontwikkelingsdoelen als te controleren bakens uitgezet. De netten of scholen kunnen deze eindtermen vertalen in leerplannen. Sinds het decreet van 17 juli 1991 bestaat de rol van de inspectie er dan ook in om de realisatie van de eindtermen via de leerplannen te controleren en na te gaan of alle decretale verplichtingen in de school worden nageleefd. Hierdoor werd de begeleiding netgebonden materie. Daarbij wordt uitgegaan van het feit dat de school in staat moet zijn haar lot in eigen handen te nemen. De relatief autonome school beschikt over voldoende beleidsvoerend vermogen om proactief de interne en externe uitdagingen aan te pakken.

In deze visie wordt de schoolorganisatie als een systeem gezien. Het uitgangspunt in Vlaanderen is de "relatief autonome school" die in staat is zelf haar "organisatieontwikkeling" (O.O) te sturen en daarvoor kan steunen op een centraal georganiseerde professionele maar netgebonden begeleiding. Deze ondersteuning omvat een breed spectrum aan activiteiten gaande van o.a. het verstrekken van raadgevingen, het begeleiden van (schoolgebonden) nascholingsactiviteiten (klasvrije dagen), het opstellen van een begeleidingsplan. Het is binnen dit kader dat deze tekst dan ook dient te worden gesitueerd, in het bijzonder als ondersteuning van scholen die willen starten met zelfevaluatie of die het proces van organisatieontwikkeling willen onderhouden, al of niet met ondersteuning van de pedagogische begeleidingsdienst.

### 1.1.1 Het beheren of ontwikkelen van kwaliteit

Wanneer men als doel de kwaliteitsverbetering van de schoolorganisatie beoogt, en een organisatie als een systeem gaat beschouwen, dan is het evident dat dit systeem zich in hoofdzaak richt op het primaire proces – in casu het onderwijs – maar dat de context van dit gebeuren verder reikt dan enkel pedagogische aspecten. Leiderschapstijl, omgevings- en contextvariabelen, structuur, persoonlijke en teamaspiraties, visie, ... zijn elementen die op het systeem inwerken en dus invloed uitoefenen op de kwaliteit van het verstrekte onderwijs.

Wanneer we kwaliteit omschrijven als "het geheel van kenmerken en eigenschappen van een product of dienst die van belang zijn voor het voldoen aan gestelde eisen of vanzelfsprekende behoeften", houdt dit ook in dat de veelheid aan taken een veelheid aan contacten betekent met mensen of organisaties die telkens andere behoeften, verwachtingen of eisen hebben. Kwalitatief goed onderwijs wordt immers sterk afhankelijk gesteld van de doelgroep waarop het zich richt. De leraar die vooral zijn doelgroepen – de leerlingen van zijn klas en hun ouders – voor ogen heeft, zal andere kwaliteitskenmerken nastreven dan zijn directeur die de school als organisatorische eenheid centraal stelt. De begeleider en de inspecteur zullen nog andere criteria en modellen hanteren, dikwijls gebaseerd op eigen ervaring.

Uitgaande van het feit dat we in een systeembenadering veronderstellen de organisatie te kunnen analyseren als een geordend geheel van elementen, zou men het doel van organisatieontwikkeling kunnen definiëren als "*het planmatig en methodologisch ingrijpen in een organisatie met als doel de elementen en de*

*onderlinge relaties (positief) te beïnvloeden*". Organisatieontwikkeling wordt dan soms voorgesteld als een vector met:

- een aangrijpingspunt (wat is onze huidige situatie?),
- een richting (waar willen we naartoe),
- een zin (welke visie hebben we op onderwijs?).

Deze drie elementen verschillen van organisatie tot organisatie omdat ze afhankelijk zijn van een aantal interne of externe factoren die het proces kwalitatief zullen (kunnen) beïnvloeden. De methodologische aanpak van systeembenadering en organisatieontwikkeling steunt op drie interne capaciteiten (capabilities), nl. de capaciteit tot:

- (zelf)diagnose, vormen van (zelf)beeld, (zelf)evaluatie,
- weerbaarheid van de school (beleidsvoerend vermogen, innoverend vermogen),
- professionaliteit van de participanten (uitgebreid = gericht op het doel van de school en het team >< beperkt = gericht op de eigen klas en het eigen vak).

De mate waarin een organisatie in staat is haar ontwikkeling zelf te beïnvloeden, geeft het ontwikkelingsstadium van de organisatie weer. Dit ontwikkelingsstadium zal samen met de bovenvermelde randvoorwaarden en de bestaande "huidige situatie" elk veranderingsproces en elke begeleidingsactie bepalen.

Vanuit de gedachte dat de school over voldoende vermogen beschikt om haar eigen situatie onder ogen te zien, ligt het voor de hand dat de school ertoe moet worden aangezet om in eerste instantie voldoende beleidsvoerend vermogen uit te bouwen. Ervaring toont aan dat dit echter dikwijls zuiver theorie is en dat slechts een beperkt aantal scholen dit realiseren vanuit een interne gedrevenheid. Dikwijls zijn externe factoren (leerlingenverlies, druk van de doorlichting, ...) nodig om een proces op gang te brengen. Een nieuwe directie kan een impuls geven; het besef leerlingen te verliezen is soms een drijfveer; wisselende externe omstandigheden kunnen aanleiding zijn tot het starten van een proces van zelfevaluatie. Ook het doorlichtingsverslag van de inspectie wordt door de school soms ervaren als een "gratis audit aangereikt door een gespecialiseerd team" om met zelfevaluatie te starten.

Elke school kan dus een dergelijk initiatief vanuit een **interne motivatie** opzetten. Eventueel kan **aan externe instanties** ondersteuning gevraagd worden. Interne motivatie wordt hier gezien als een proces dat spontaan binnen de school zelf verloopt. Onder externe motivatie wordt al deze ondersteuning begrepen die aangeboden wordt door de inrichtende macht of door derden die buiten de school opereren.

Belangrijk in deze fase van motivatie is te kunnen beschikken over:

- indicatoren die de probleemstelling aanduiden of het probleem bewust maken;
- gegevens (liefst op een systematische manier): bijvoorbeeld onverantwoord leerlingenverlies in de lopende (drie) jaren, lage potentialiteit, beperkte doorstroming of hoge falingspercentages, veelvuldige afwezigheden personeel, klachten van diverse aard, groot leerlingenverzuim, negatief doorlichtingsverslag, ...;
- een aangepast instrumentarium dat de mogelijkheid geeft een duidelijk (neutraal, herkenbaar en niet-culpabiliserend) zicht te krijgen op de huidige toestand.

Dikwijls leven ondergronds problemen en komen ze plots, via een schijnbaar banaal feit, aan de oppervlakte.

H. Mintzberg schrijft dat de schoolcultuur moet worden gezien als een ijsberg: 7/8 van de schoolcultuur is een ondergronds gebeuren.

### 1.1.2 Begeleiding en inspectie: ondersteuning en kwaliteitscontrole

Gelet op de lokale autonomie wordt dan ook verondersteld dat, tenzij gegronde motieven en op basis van rechtsregels, externe ondersteuning gebeurt op initiatief van de lokale school zelf. De inspectie wordt in dit kader als de controlerende overheid gezien terwijl de begeleiding optreedt als de "kritische vriend".

De taakuitvoering van de pedagogische begeleidingsdienst (PBD) kan dan ook vanuit drie verschillende invalshoeken gezien worden: begeleiding, ondersteuning en ontwikkeling.

Volgens het decreet betreffende Inspectie en Pedagogische begeleidingsdiensten heeft de pedagogische begeleiding volgende opdrachten in verband met systeembegeleiding:

- externe ondersteuning van onderwijsinstellingen, met onder meer hulp bij het opstellen van het schoolwerkplan;
- ontwikkelen van initiatieven ter bevordering van de kwaliteit van de scholen;
- stimuleren van initiatieven ter versterking van de beroepsbekwaamheid van de personeelsleden;
- het opstellen van een jaarlijks begeleidingsplan en van een jaarverslag van de activiteiten;

Er wordt vastgesteld dat de vraag van de lokale school naar meer systematische systeembegeleiding sterk wordt beïnvloed door de doorlichting. Dit kan dus een vertrekpunt zijn om werk te maken van interne evaluatie of zelfevaluatie als een voorbereiding of antwoord op deze doorlichting. Daarom werd er vanuit de PBD ook een aanbod opgesteld inzake zelfevaluatie, m.n. als een sensibiliseringsdag en als een nascholingsproject.

## 1.2 Kwaliteit van een school omschrijven

---

### 1.2.1 Kwaliteit is een "rekbaar" begrip afhankelijk van de doelgroep

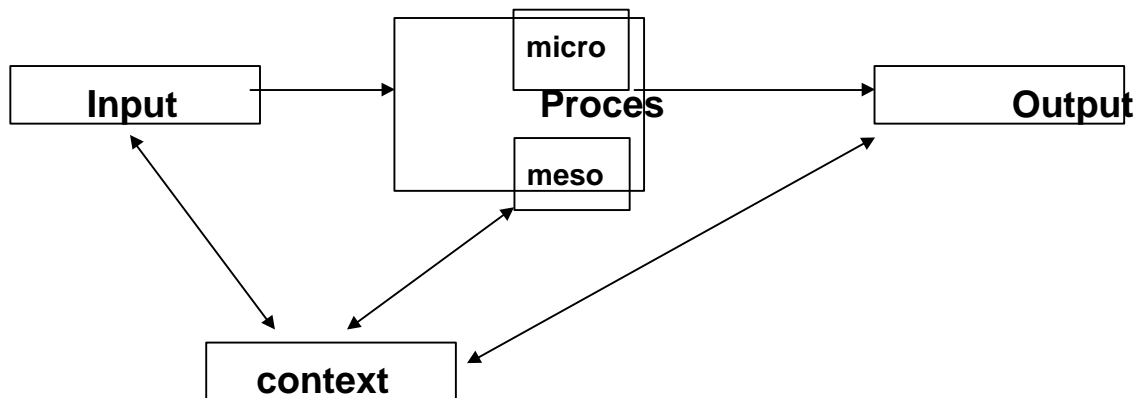
#### 1.2.1.1 Ouders kwalificeren een goede school door: (onderzoek Utrecht 1993)

- de **sfeer** die er heerst (in termen van onderwijsproduct)
- de **begeleiding van leerlingen** (in termen van service)
- het "**soort**" leerlingen dat er gaat (sociaal-economische achtergrond, etnische samenstelling, ...)

Wetenschappelijk onderzoek (OESO) toont aan dat effectieve en/of presterende scholen zich kenmerken door:

- een energieke directie die de klemtoon legt op pedagogische aspecten
- eenduidigheid van doelstellingen
- leerkrachten die hun vertrouwen in het vermogen van hun leerlingen beklemtonen
- positieve schoolse waarden (en gewoonten)
- een optimaal tijdsgebruik
- orde en tucht en een gunstig en veilig werkklimaat
- klare en duidelijke reglementen, een administratieve efficiëntie
- een regelmatige evaluatie van de leerlingenvorderingen, die gebruikt wordt om het onderwijs te reguleren

### 1.2.1.2 Kwaliteit in onderwijs wordt uitgedrukt via het CIPO model



#### Contextvariabelen

- stimulans tot presteren uitgaande van het beleid
- impact van de onderwijsconsumenten (ouders, bedrijfsleven, afnemende scholen)
- demografische kenmerken van de school (samenstelling schoolpopulatie)
- onderwijsvormen niveau en soort

#### Inputvariabelen

- steun ouders
- ervaring van de leerkracht
- uitgaven per leerling

#### Procesvariabelen

##### op microniveau (klas)

effectieve leertijd (time on task)  
 gestructureerd onderwijs  
 gelegenheid om te leren (opportunity)  
 hoge verwachtingen van leerkrachten t.a.v. vooruitgang lln.  
 permanent evalueren van vooruitgang lln  
 gebruik van bekrachtigingstechnieken

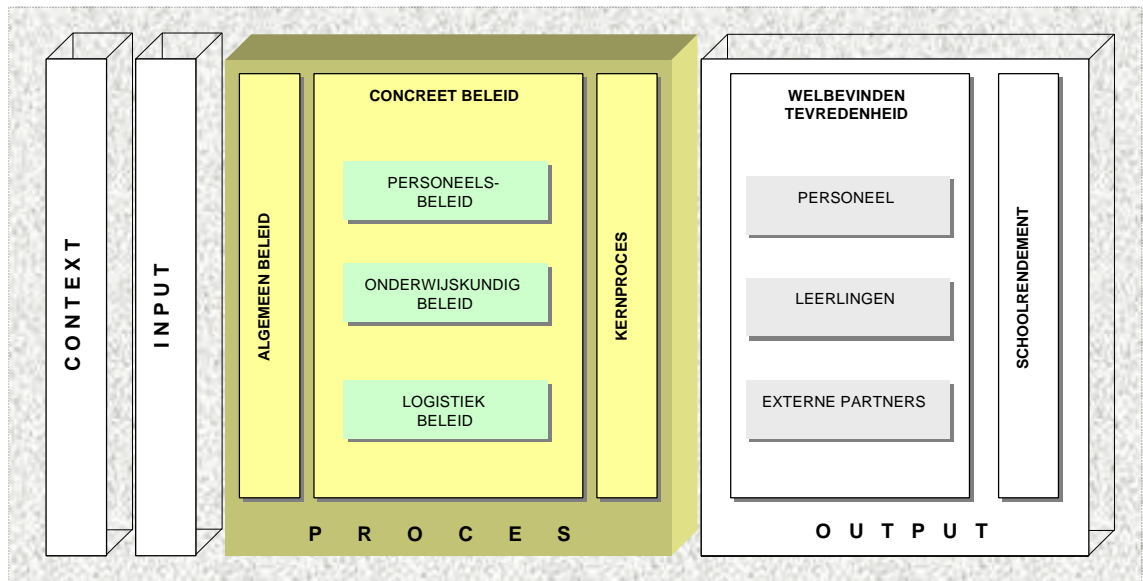
##### op mesoniveau (school)

prestatiegericht beleid  
 onderwijskundig leiderschap  
 gezamenlijke planning leerkrachten  
 kwaliteit van curriculum  
 ordelijke atmosfeer

#### Outputvariabelen

- sociale herkomst leerlingen
- intelligentie
- evolutie met vorige "resultaten" als referentie

### 1.2.1.3 Ook de inspectie (externe evaluatie) gebruikt dit model



Telkens wordt gepeild naar vier soorten informatie:

de **huidige situatie**: dit is een beschrijving van het functioneren van de school, waarbij verwezen wordt naar documenten die hierover gegevens bevatten en naar contactpersonen die bijkomende inlichtingen kunnen verstrekken;

een **sterkte/zwakte-analyse**: de school duidt zelf aan wat haar sterke punten en verbeterpunten zijn voor enkele aspecten van de betrokken indicator;

een **reflectie** over deze sterkte/zwakte-analyse: de school reflecteert over de evolutie gedurende de laatste schooljaren, ze zegt welke acties ze ondernomen heeft om een en ander te optimaliseren;

de **verbeterpunten**: de school kiest een deelaspect uit het domein en beschrijft hoe ze aankijkt tegen de te verbeteren punten.

## 1.3 Kwaliteit door zelfevaluatie

Zowel bij wetenschappelijk onderzoek als bij externe of interne evaluatie worden volgende kernvragen gesteld:

### 1.3.1 Hoe kunnen verschillen tussen scholen verklaard worden?

- In termen van leerlingenprestaties?
- In termen van beeldvorming?

Het beeld dat mensen van de kwaliteit van een school hebben, is niet altijd eenduidig en objectief. Dikwijls zijn de kwaliteitskenmerken verrat in de discussie over de school in termen van: soort leerlingen, prestaties bij verdere studies, samenhangsgevoel (er sociaal bij horen), ... Beeldvorming is zeer subjectief en moeilijk objectiveerbaar. Onderzoek aan de universiteit van Luik (Grisay, 1989) en aan de Universiteiten van Gent en Leuven (Van Damme, 1993) tonen aan dat niet de netten maar de scholen het verschil maken.

#### 1.3.1.1 Waaraan zijn deze verschillen tussen scholen dan wel toe te schrijven?

Het antwoord is even duidelijk als eenvoudig: "Een effectieve school creëert optimale condities zodat elke leerling de kans krijgt zich maximaal te realiseren". Dit

betekent dat een effectieve school niet wordt gemeten in functie van prestatie, maar in functie van meerwaarde. De meerwaarde wordt gezien als het verschil tussen input en output, in relatie met omgevingsvariabelen. Deze meerwaarde slaat dus noch op beeldvorming, noch op leerlingenprestaties in enge zin.

### 1.3.1.2 Hoe kunnen we dit weten en op basis van deze gegevens zelfevaluatie starten?

Belangrijk binnen elk ontwikkelingsproces is te weten wat de beginsituatie is, wat men wil bereiken en hoe men dit kan bereiken, rekening houdend met de context waarin de school fungeert. Even belangrijk is te weten waar men op een bepaald ogenblik staat en eventueel hoe men zich dient aan te passen. Dit is het model van zelfevaluatie. Steunend op een aantal ervaringen is het mogelijk de sterke en de zwakke punten op te sommen en te bekijken zowel vanuit een extern als vanuit een intern oogpunt.

Op deze manier kunnen we een sterke/zwakte-analyse maken van de kwaliteitskenmerken van de school in het licht van bijvoorbeeld de 8 onderdelen van het SWP en deze eventueel relateren aan het CIPO-model zoals dit door de inspectie wordt gehanteerd (zie schema p. 8). We doen dit vanuit verschillende gezichtspunten en vragen (eventueel) de mening van het personeel, van de ouders, van de leerlingen en oud-leerlingen, van externen, ...

Dit kan tevens vanuit verschillende perspectieven: imago, communicatie, leiderschapstijl, interne doelgerichtheid, evaluatiebeleid, leerlingengerichtheid, ...

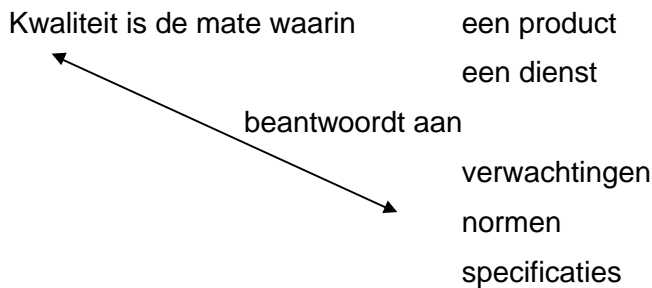
Onderstaand model geeft ter verduidelijking de relatie aan tussen het schoolwerkplan en de CIPO-indicatoren.

Schoolwerkplan	CIPO – indicatoren
<b>1. Schoolcultuur</b> lokale invulling van het pedagogisch project van het Gemeenschapsonderwijs - samenhang tussen alle onderdelen - enz.	(eindtermen - leerplannen)
<b>2. Schoolorganisatie</b> aanbod - verdeling van lestijdenpakket - opleiding en profiel van het personeel – organogram - situering in de omgeving - instroom en uitstroom - enz.	<b>Input - context - proces</b> structuuraanbod - inwoners per gemeente - bereikbaarheid - lessentabellen - bestuurlijke en juridische gegevens - menselijk potentieel - enz.
<b>3. Organisatie begeleiding</b> leerlingenbegeleiding en zorgbreedte - volgsysteem en begeleidingsdossier - differentiatie en remediëring - preventie - relatie externe en interne begeleiding - enz.	<b>Proces</b> zorgbreedte - nascholingsbeleid
<b>4. Leer- en vormingsgebieden</b> onderwijsleerproces - welke leerinhouden - leren leren in de les - vakoverschrijdend werken – didactische werkvormen - enz.	<b>Proces (klas)</b> basisvorming - verhouding kennis/vaardigheden - gelijke kansen - vakoverschrijdend werken - enz.
<b>5. Communicatie</b>	<b>Proces (school)</b>

overlegkanalen (PC, leerlingenraad, werkgroepen) - doorstroming van informatie naar centraal beleid - schoolraad - leerkrachten - ouders - schoolreglement - communicatie met ouders - CLB - enz.	onderwijskundig beleid en organogram - communicatiebeleid - enz.
<b>6. Media en leermiddelen</b> leermiddelen - takenbanken - computerapparatuur - enz.	<b>Proces (school)</b> uitgaven per leerling - stimulans tot presteren vanwege externen
<b>7. Evaluatie</b> evaluatiebeleid: product- en procesevaluatie - afspraken rond taken en toetsen - detecteren van probleemsituaties - rapportage - zelfevaluatie - enz.	<b>Proces (klas-school)</b> functie en inhoud van evaluatie - vooraf vastgelegde eisen en normen - rapportage
<b>8. Zakelijk deel</b> wisseling personeel - infrastructuur - leerlingenvervoer - schoolrestaurant - voor- en naschoolse opvang - enz.	<b>Input - proces</b> inventaris leermiddelen(i) - veiligheid en onderhoud(p) - prioriteiten onderhoud(p)

Uit: L. Stroobants, Aspecten van kwaliteitszorg in het Gemeenschapsonderwijs

#### 1.4 Kwaliteitservaring en beleving



- Kwaliteitszorg is het totaal van activiteiten die door een organisatie (bewust) worden ondernomen om de kwaliteit te verbeteren.
- Integrale kwaliteit bekommt men wanneer alle onderdelen van het systeem functioneren in functie van de kwaliteit.
- Kwaliteit is:
  - primordiaal
  - klantgericht
  - gebaseerd op feiten en metingen
  - probleemgericht
  - functioneel gericht

*Zelfevaluatie* is het proces in hoofdzaak *geïnitieerd door de school zelf*, waarbij *welgekozen participanten op een systematische wijze* het functioneren van de school *beschrijven en beoordelen*, met het oog op het *nemen van initiatieven* en beslissingen, in het kader van een *school(beleids)ontwikkeling* (Van Petegem, 1994).

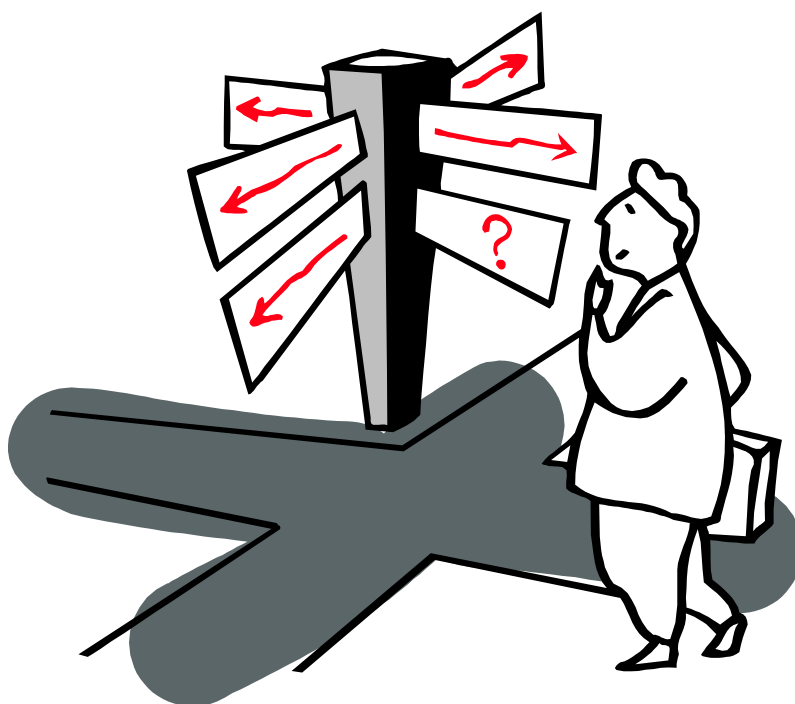
Het doel van zelfevaluatie is de school als een systeem tot verbetering aanzetten vanuit een interne drijfveer naar nog meer kwaliteit.

### **Een school is een school (Prof. Dr. Lagerwey)**

- 1 Een school dient voldoende eenheid van visie (eensgezindheid) te bezitten ten aanzien van opvoeding en waarden die men wenst na te streven. Samenhangendheid en wij-gevoel zijn daarbij belangrijk.
- 2 Een school moet een beleidsvormend vermogen hebben. Dit houdt in dat de school een gezamenlijk schoolconcept moet kunnen omzetten in een voldoende eenduidig beleid dat van tijd tot tijd kan worden geëvalueerd en worden bijgesteld.
- 3 De school dient zich extern te profileren ten opzichte van andere onderwijsinstellingen en naar de samenleving toe.
- 4 De school moet het vermogen uitbouwen contacten te leggen met ouders, leerlingen, omgeving en toekomstige werkgevers.
- 5 De school moet kunnen functioneren als een onderneming. Dit omvat het voeren van een gericht beleid en het verkrijgen van de nodige voorzieningen, middelen en het werven van leerlingen.
- 6 De school moet sociaal-cultureel voldoende sterk staan om neigingen te vermijden tot oneerlijke concurrentie met andere scholen, tot machtsblokvorming of tot onderwerping aan werkgevers of geldgevers.
- 7 De school zal in samenwerking met anderen zorg moeten dragen voor de opleiding en professionalisering van leerkrachten conform haar eigen visie.

2 Hoe dit uitwerken op school?

---



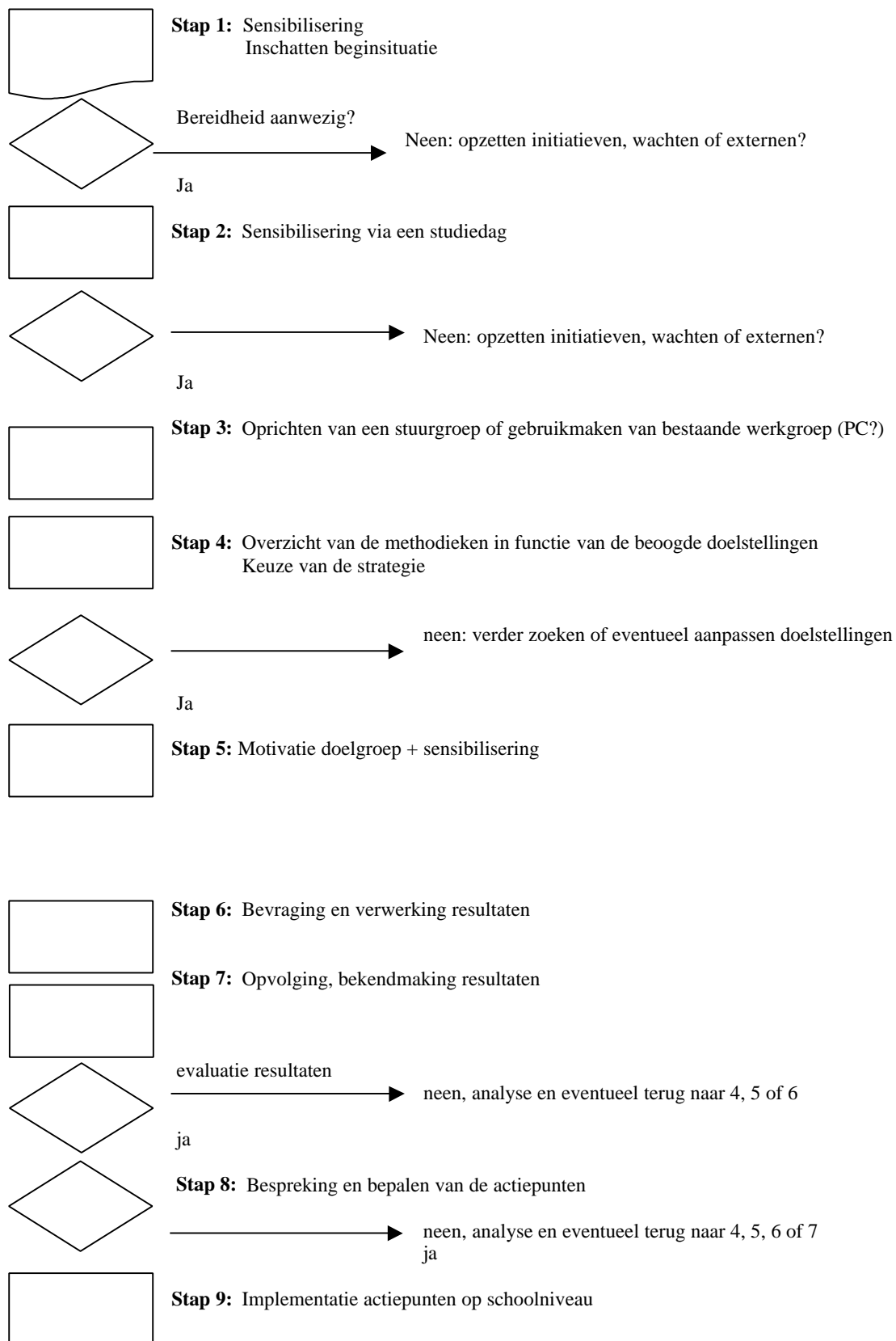
## 2.1 Een stappenplan

Gedurende het schooljaar 2001-2002 werden 17 scholen begeleid en ondersteund bij het opzetten en uitwerken van een zelfevaluatie. Vermits zelfevaluatie uitgaat van het principe dat dit proces geïnitieerd wordt door de school zelf en dat dit op een systematische wijze wordt uitgewerkt, bestond de rol van de pedagogische begeleiding erin dit proces op afstand te observeren en te begeleiden op vraag. Deze observatie leidde tot het opstellen van een stappenplan dat als model kan worden gebruikt voor scholen die een zelfevaluatieproces op gang brengen. Het spreekt vanzelf dat niet alle hier aangegeven stappen dienen te worden gevolgd. Het is mogelijk de volgorde te wijzigen of, afhankelijk van de situatie op school, stappen samen te nemen.

Het is uiteindelijk de bedoeling te komen tot acties waarbij de school haar kwaliteit kan verbeteren (school[beleids]ontwikkeling) door zichzelf op een systematische wijze in vraag te stellen. Dit houdt dan ook automatisch in dat zelfevaluatie nooit af is, maar een voortdurende bezinning vraagt.

voorgestelde timing voor het uitwerken

1	voorlichting PC:	begin september
2	algemene personeelsvergadering - sensibilisering via studiedag:	begin oktober
3	vormen stuurgroep:	begin oktober
4	bespreken van mogelijke modellen van werking en vastleggen strategie:	midden oktober
5	opstellen vragen:	november
6	bevraging:	eerste week december
7	verwerking antwoorden binnen PC met behulp van administratie:	na kerstvakantie – 15 jan
	deadline beschrijving huidige situatie:	15 januari
8	vastleggen actiepunten en bespreking op vergadering:	uiterlijk 15 februari
9	start implementatie beperkte projecten na vergadering personeel:	einde februari
10	evaluatie resultaten en bijsturing:	midden mei



## 2.2 In welke mate wil je school aan ZE doen?

---

Belangrijk is na te gaan of de beginvoorwaarden voorhanden zijn om zelfevaluatie op school te starten. Niet alle scholen bevinden zich op hetzelfde ontwikkelingsniveau met betrekking tot beleidsvoerend vermogen. Niet iedereen op school beseft in dezelfde mate de noodzaak om hieraan te werken. Niet elke directeur voelt zich voldoende gewapend om een dergelijk opzet te ondersteunen of gestalte te geven. De onderstaande vragen zijn dan ook bedoeld als een soort checklist om zichzelf in vraag te stellen. Volgende aspecten zijn hierbij van fundamenteel belang. We verwijzen dan ook naar de definitie van Van Petegem en naar de elementen die Lagerwey aangeeft.

### 2.2.1 Waarom zelfevaluatie?

- intern initiatief (wie?) (op vraag directie, stuurgroep, leraar, ...)
- extern initiatief (wie?) (op vraag schoolraad, ouders, begeleiding, ...)
- louter inspelen op nieuwe trend (beleid, inspectie, doorlichting, ...)
- verborgen agenda? (aantal collega's onder druk zetten, ondergrondse spanning blootleggen, ...)

### 2.2.2 Omvang van de zelfevaluatie?

- globaal (allesomvattend)
- deelaspect(en): welke? (bijv. spijbelen, attestering, werking klassenraden, ...)

### 2.2.3 Heeft de school duidelijk zicht op haar doelstellingen m.b.t. deze zelfevaluatie?

- spoort men (doel)bewust sterktes - zwaktes op?
  - of, we zien wel of er wat uit de bus komt ...
  - of, de PBD zal de klus wel klaren ...
- kortetermijndoelstelling? (leerlingenaantal verhogen naar volgend schooljaar, rapporteren aanpakken, takenbank opzetten, ...)
- langetermijndoelstelling? (samenwerking tussen collega's bevorderen, leerlingbegeleiding verder uitbouwen, ...)

### 2.2.4 Is het personeel op de hoogte van het initiatief?

- zal het door hen gedragen en ondersteund worden?
  - in welke mate?
  - zijn er interne spanningen of weerstanden te verwachten en eventueel waar? ("clanvorming", eenvormigheid in visie, ...)

### 2.2.5 Houding van de diverse doelgroepen die men wel bereiken (personeel [deel of geheel], ouders, leerlingen)?

- kritisch
- slaafs
- behoudsgezind
- vernieuwingsgezind
- graad van motivatie
- ...

### 2.2.6 Startsituatie. Bezit de school al expertise m.b.t. zelfevaluatie?

- welke nascholing werd reeds gevolgd?

- wie? wanneer? waar?
- werd reeds met een ZE-instrument gewerkt (welk?)
- welke initiatieven werden vroeger reeds genomen?

### **2.2.7 Randvoorwaarden?**

- hoeveel tijd en welke middelen (personeel) zijn beschikbaar?
- bestaat er al een stuurgroep m.b.t. de geplande zelfevaluatie?
- zal een stuurgroep worden opgericht?
  - samenstelling
  - representativiteit

### **2.2.8 Frequentie van de zelfevaluatie?**

- eenmalig (momentopname)
- permanent proces

### **2.2.9 Visie van de school over aanpak van de zelfevaluatie?**

- gaat de school zelf een vragenlijst opstellen?
- of, een bestaand instrument gebruiken? Heeft de school hierop al zicht?
- is er budgettaire ruimte voor de aankoop van een instrument?
- wordt voor de zelfevaluatie een pedagogische studiedag uitgetrokken?
  - is de studiedag een opwarmer voor de zelfevaluatie?
  - gebeurt de bevraging vóór de studiedag?
  - gebeurt de bevraging op de studiedag zelf?
- hoe ziet de school het verloop van de studiedag?
- is men er zich van bewust dat het echte werk pas na de bevraging begint?

### **2.2.10 Wat zal er effectief gebeuren met de resultaten?**

*acties?*

### **2.2.11 Wat hoopt de school dat de PBD kan bieden?**

### **2.2.12 Welke andere externe organisatie kan worden aangesproken?**

## **2.3 Sensibilisering via de organisatie van een studiedag**

---

Het Besluit van de Vlaamse Executieve van 17 april 1991 stelt in art. 3 § 3:

*“De lessen kunnen voor alle leerlingen of voor een leerlingengroep één dag per jaar geschorst worden voor het houden van pedagogische studiedagen voor leraars.*

*In het basisonderwijs kunnen de lessen hiervoor een bijkomende halve dag geschorst worden”*

Uit diverse voorbeelden blijkt dat om een dergelijk opzet te starten een goede formule erin bestaat een klasvrije dag in te richten om alle collega's op dezelfde manier aan de start te brengen. De mogelijkheid bestaat om dit al of niet met externe hulp te doen, bijvoorbeeld van de pedagogische begeleidingsdienst of van een externe organisatie.

Bij de voorbereiding van een dergelijke dag is het belangrijk te kunnen vertrekken van een zo breed mogelijk draagvlak. De directeur kan het geheel opstarten, maar

kan hier verder delegeren door een aantal collega's met ervaring en waardering in het team, bij het proces te betrekken.

Tijdens deze dag worden dan activiteiten georganiseerd om het onderwijzend personeel te sensibiliseren en te informeren, door ze te betrekken bij de discussie en bij de besluitvorming.

Een voorbeeld van het programma van een dergelijke dag wordt hieronder voorgesteld.

Het spreekt vanzelf dat een dergelijk programma kan aangepast worden aan de specifieke noden van de school.

### 2.3.1 Beginsituatie en doelstellingen

De leerkrachten hebben vooraf een brief gekregen waarin de studiedag wordt aangekondigd en waarin kort de doelstellingen van zelfevaluatie worden beklemtoond. De brief en het volledige programma werden opgesteld in samenwerking met de leden van het pedagogisch college. Bij het opstellen van het programma en de brief werd vooral de nadruk gelegd op twee aspecten:

Het beleid stelt dat wanneer scholen zichzelf goed in vraag stellen, dit niet door externen dient te gebeuren of minstens niet op dezelfde manier.

Zichzelf in de spiegel durven bekijken en daarover van gedachten wisselen, komt iedereen ten goede omdat men zich daardoor intern kan versterken.

Daarbij werd ook duidelijk gesteld dat het niet om een vrijblijvende oefening ging, maar dat iedereen er belang bij had te weten wat we goed deden – en wat we dus moesten uitdragen – en waar we onze werking konden verbeteren.

---

Beste collega

Vandaag worden scholen ertoe aangezet zichzelf in vraag te stellen. Vanuit deze bezinning moet een ontwikkeling en een verbetering betracht worden. Of onze school daartoe bereid is, is een vraag waarop we van iedereen een duidelijk antwoord willen. Het **beleidsvoerend vermogen** van onze school en het **innoverend vermogen** (de capaciteit tot verbetering en verandering) van de schoolorganisatie, zijn twee aandachtspunten waarop onze school, als pedagogische organisatie, moet kunnen inspelen. Dit wordt expliciet gevraagd door het beleid (inspectie) maar is ook noodzakelijk willen we in de huidige omstandigheden intern kwaliteit leveren. Het doel van deze consultatie en bezinning is het **verhogen van de leereffectiviteit en het werken aan een aangenaam leefklimaat**. Indien dit niet kan worden gerealiseerd, indien dit niet het streven is van iedereen op school, laten we dan beter de boeken sluiten.

Kennen we het beleidsvoerend vermogen van onze school en hoe kunnen we dit inschatten?

Kennen we onze capaciteit om ons aan te passen aan veranderende situaties en zijn we bereid daartoe inspanningen te doen?

“**Ken uzelf**” is dan ook de eerste stap in een schoolontwikkelingsproces dat gericht is op interne verbetering.

Met de bedoeling na te gaan in welke mate hieraan in de toekomst kan gewerkt worden, organiseren we op [datum invoegen] een studiedag waarop we iedereen uitnodigen.

***Zelfevaluatie is een middel om ons intern te bezinnen.***

---

De leerkrachten hebben daarbij ook een lijst gekregen waarop ze aandachtspunten kunnen aanduiden of eventuele aandachtspunten kunnen noteren. Tevens werd gevraagd wie in een stuurgroep wenst te zetelen. Deze stuurgroep heeft als taak het proces te begeleiden en te ondersteunen.

### **2.3.2 Doelen van de studiedag:**

- Leerkrachten vertrouwd maken met aspecten van zelfevaluatie en hen motiveren hieraan te werken om de onderwijskwaliteit te verbeteren.
- Aantonen dat werken aan zelfevaluatie niet zo nieuw is maar dat het wel belangrijk is er systematisch aan te werken.
- Technieken aanbieden voor registratie en verwerking.
- Methodieken voorstellen en werkvormen demonstreren.

### **2.3.3 Verloop:**

Voormiddag : van 8.30 uur tot 13.30 uur

Deel 1: de theorie (PowerPoint-Presentatie) [30']

- Onderwijskwaliteit in het huidig onderwijslandschap: een begrip met vele inhouden.
- Kwaliteitsonderzoek: het CIPO-model als voorbeeld.
- Kwaliteitsbeoordeling: meting, doorlichting en begeleiding.
- Kwaliteitsbeheersing: intern en extern.

Deel 2: de praktijk (werken in vakwerkgroepen) [90']

- Bespreking van de voornaamste aandachtspunten die werden aangereikt door de leerkrachten.
- Welke school zijn we en willen we zijn (opstellen van een lijst met de voornaamste "waarden" die we in de toekomst willen nastreven).

Plenaire vergadering [15']

- Verslag van de werkgroepen en opstellen van een gemeenschappelijke missie.
- Voorstelling van de volgende oefening.

Deel 3: vergadering in werkgroepen van maximum 8 personen (interdisciplinair = van de verschillende vakgroepen minstens één afgevaardigde) [75']

- Voorstellen tot verbetering.

Deel 4: plenaire vergadering

Waaraan willen we in de toekomst werken? (in relatie tot de waarden die we wensen te benadrukken): bespreking van de voorstellen

Deel 5: werkgroepen per vakgebied [90']

- Uitwerken van verbetering van 2 vakgebonden doelstellingen.
- Idem: algemeen voor de school.

Deel 6: wat nu? [30']

- Plenaire vergadering met uitwisseling van ervaringen: toetsing.
- Maken van afspraken.

Deze studiedag heeft plaats met ondersteuning vanuit de PBD.

*Een tip*

De beginsituatie

Informatie over zelfevaluatie vanuit informatief oogpunt kan weerstand oproepen. Beter is dan ook bij de voorstelling van het project tijdens de studiedag de nadruk te leggen op wat reeds werd gerealiseerd. Best is te beginnen met een aantal praktische voorbeelden van elementen die in het verleden reeds verwezenlijkt werden op de school. Het is zeer belangrijk om het doel van dit proces duidelijk te maken aan de personeelsleden, en om de mogelijke wrevel van “*doen we het weer niet goed?*” weg te nemen.

## 2.4 Oprichten stuurgroep

---

Het oprichten van een stuurgroep is zeer belangrijk om een zo groot mogelijk draagvlak te creëren. Deze stuurgroep kan door de directie worden samengesteld met het nadeel dat misschien niet iedereen zich er kan in terugvinden, of kan worden samengesteld na algemene vraag met het nadeel dat niet iedereen duidelijk weet wat van hem/haar verwacht wordt. Daarom durven we pleiten om te starten met een voorlopige stuurgroep bij de voorbereidende fase en een mogelijke uitbreiding of nieuwe samenstelling te voorzien na bijvoorbeeld een inleidende activiteit (pedagogische studiedag).

### 2.4.1 Belangrijke doelstellingen bij het samenstellen van een stuurgroep

- Bespreken van de verwachtingen van al diegenen die participeren (ruim draagvlak);
- Detecteren van weerstanden tegen zelfevaluatie en hun oorzaken (gevoel met de basis);
- Informeren over het belang van het werken aan zelfevaluatie (motiverende taak);
- Bespreken van de voordelen die de verschillende participanten (leerkrachten, leerlingen, eventueel ouders) eruit kunnen halen (ruim verspreiden van gedachtegoed);
- De participanten voor een deel eigenaar maken van (deelachtig maken aan) de problemen en de taakverdeling (mensen erbij betrekken door verantwoordelijkheid te geven).

Op basis van bovenvermelde onderzoeken naar de beginsituatie, vooronderzoek en de gedetecteerde spanningen werden dan ook volgende doelstellingen vooropgesteld:

- 1 De leden van de stuurgroep hebben als taak na te gaan wat bij de collega's leeft en eventueel hun collega's overtuigen van het nut van schoolontwikkeling (verhogen van betrokkenheid). Hiervoor is het nodig informatie te geven en middelen te zoeken om iedereen bij de besluitvorming te betrekken: iedereen op school “eigenaar” maken van het probleem.
- 2 De nodige vaardigheden meegeven aan de personen die zich voor de kar zullen spannen om:
  - doelgericht te werken (de goede dingen doen);
  - efficiënt te werken (de dingen goed doen);
  - kwaliteit te definiëren in effectieve organisaties.
- 3 De nodige inzichten aanbrengen over:
  - schoolcultuur;
  - wisselwerking schoolomgeving;
  - schoolprofiel en schoolimago;
  - de rol van zelfevaluatie in procesontwikkeling;
  - weerstanden bij verandering detecteren;

- professioneel denken en handelen bevorderen.

4 Hulp bij het hanteren van instrumenten waarin zelfevaluatie centraal staat.

#### 2.4.2 Maken van goede afspraken

De kwaliteit van het resultaat zal in hoge mate afhankelijk zijn van een goede naleving van de afspraken die vooraf werden gemaakt. Hier is een belangrijke taak weggelegd voor de voorzitter en de leden van de stuurgroep. Wij voelen ons immers wel eens onwennig als we min of meer strikt planmatig moeten gaan werken, te meer daar vaak tegelijk een beroep wordt gedaan op onze creativiteit, op onze openheid en onze aandacht voor de inbreng van elk lid van de groep. Dit onbehagen vermindert sterk en verdwijnt zelfs, zodra de groep ervaart dat planmatig werken vooral efficiënt werken is.

#### 2.5 Ontwikkeling materiaal of vastleggen strategie

---

In de literatuur en in de handel worden verschillende instrumenten aangereikt om op basis van objectieve of objectiveerbare metingen resultaten te bekomen die kunnen leiden tot het bewust worden van een probleem en/of om een probleemstelling te kaderen. Belangrijk bij de keuze van het instrument is te weten wat men wil weten en wie men wil bevragen.

De haalbaarheid van degelijke zelfevaluatie valt of staat met:

- een adequaat instrumentarium voor behoeften- en probleemdetectie én voor terugkoppeling als een evaluatie van de vooropgestelde te bereiken resultaten;
- het realistisch inschatten van de randvoorwaarden en dit zowel vanuit de begeleidingsinstantie (wat kunnen ze?) als op het school- of organisatieniveau (wat kunnen we?). Dit laatste wordt ook dikwijls omschreven als het beleidsvoerend vermogen van een organisatie (of school);
- een systematisch overleg tussen alle participanten en diensten die betrokken zijn bij deze begeleiding, steunend op feiten en cijfers en gebruikmakend van een veelheid aan middelen gaande van onderhandelbare strategieën tot dwingende maatregelen;
- eenheid in vorm en handelen (inhoud en tactiek).

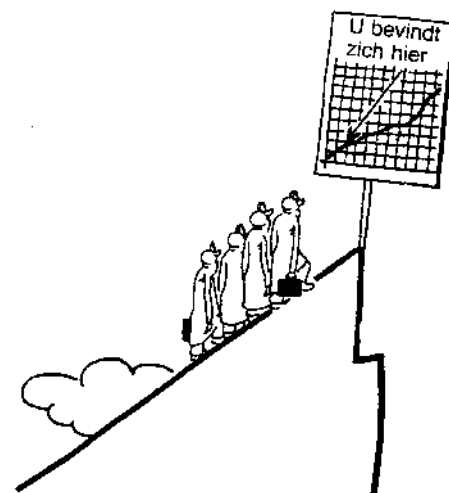
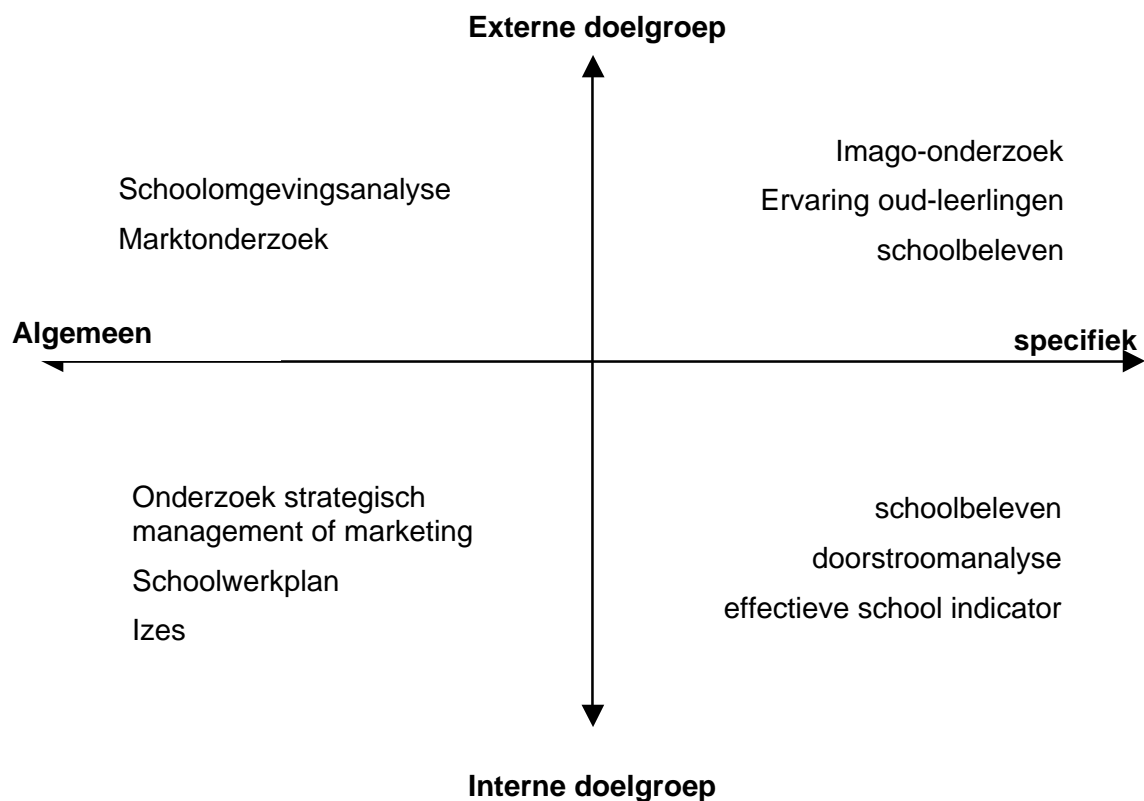
Deze instrumenten kunnen gekaderd worden binnen volgend concept dat enerzijds peilt naar de doelgroep die men wil bereiken (extern of intern) en anderzijds peilt naar de aspecten (algemeen of specifiek) waarop het instrument dient gericht te worden.

Bij de keuze van het instrument zijn volgende kwaliteitskenmerken belangrijk als referentie. Het instrument moet:

- flexibel zijn, zich kunnen aanpassen aan de lokale omstandigheden en toepasbaar zijn;
- dynamisch en evolutief zijn;
- eenduidig zijn, dit wil zeggen dat iedereen zich in het instrument en in de resultaten moet kunnen herkennen;
- hanteerbaar zijn, eenvoudig in gebruik zowel bij het verzamelen van de gegevens als bij de verwerking;
- doelgericht zijn (op de specifieke doelgroep);
- aangepast zijn aan de organisatiedoelen van de school;

Om deze redenen verkiezen veel scholen zelf een instrument te maken op basis van ervaringen van andere scholen. Uit ervaring hebben we ook kunnen afleiden dat

deze instrumenten de beste resultaten geven, zeker wanneer ze zich richten op beperkte doelen. Voor algemene analyses zijn de instrumenten IZES, EFQM, Proza, ... beter aangewezen, omdat ze een vorm van objectiviteit weergeven (via normering en standaardisering).



Uit Meso: Zijn alle "metingen" of observaties betrouwbaar?

## 2.6 Motivatie en sensibilisering doelgroep

Onder doelgroep begrijpen we de groep waarop we het onderzoek zullen richten. De doelgroep goed definiëren, is zeer belangrijk. Van Petegem spreekt ook over "welgekozen participanten".

Voor het organiseren van het zelfevaluatieproces hebben we eerder reeds gewezen op het belang van het oprichten van een stuurgroep “zelfevaluatie” binnen de school (cf. deel 2.4).

Eén van de opdrachten van deze stuurgroep is het correct en optimaal informeren en tevens het motiveren van de te bereiken doelgroep(en). Een primordiale voorwaarde voor optimale participatie is dat de diverse participanten aan de zelfevaluatie erop kunnen vertrouwen dat hun inspanningen, ideeën en mogelijke suggesties au sérieux worden genomen.

Een heldere en éénduidige doelbepaling, het correct informeren van de betrokkenen over het doel en de inhoud van de zelfevaluatie, de beschikbare tijd, vroegere ervaringen binnen de school, zijn een conditio sine qua non in het planningsproces van de zelfevaluatie. Deze aspecten zullen tevens medebepalend zijn voor de selectie van de doelgroep(en) die zullen bevroegd worden.

Er dient voorafgaandelijk een klaar en duidelijk antwoord geformuleerd te worden over WIE juist zal bevroegd worden. Tevens moet er precieze informatie gegeven worden over wat men met de ingezamelde gegevens zal gaan doen. Van kapitaal belang is een duidelijk onderscheid te maken tussen diegenen over wiens functioneren men informatie wil (“*object van de zelfevaluatie*”) en diegenen van wie men de info verkrijgt (“*subject van zelfevaluatie*”). Het is trouwens best mogelijk dat een bepaalde groep zowel object als subject van de zelfevaluatie is.

Men kan bijvoorbeeld gegevens over leerlingen verzamelen door de leerkrachten, door de CLB-medewerkers te bevroegen, maar ook door de leerlingen zelf hierover te bevroegen.

Het is logisch dat niet alle leden van de school aangesproken worden in een zelfevaluatiebevroeging.

Mogelijke subjecten van zelfevaluatie zijn:

- leden van de schoolraad
- directie
- middenmanagement
- leraars
- administratief personeel
- hulpopvoedend personeel
- meester-, vak- en dienstpersoneel
- leerlingen
- CLB-medewerkers
- ouders
- oud-leerlingen
- schoolomgeving (socio-economische milieus, bedrijfsleven, ...)
- ...

Er moet dus grondig nagedacht worden over prioriteiten.

Men kan aldus besluiten bepaalde partijen niet in de zelfevaluatie te betrekken omwille van moeilijke toegankelijkheid, weerstanden of conflicten, omwille van fusieprocessen, ... alhoewel deze toch nuttige informatie zouden kunnen verschaffen. In bepaalde gevallen dient er met de grootste discretie en omzichtigheid gehandeld te worden.

Naargelang de schoolsituatie kunnen bepaalde onderdelen zoals “relatie bijgebouw/hoofgebouw” toegevoegd of weggelaten worden.

De bevraging kan betrekking hebben op verschillende graden en onderwijsvormen. De afname kan gebeuren bij integrale leerkrachtenteams maar ook bij partiële (bijv. collega's tweede graad of leerlingen TSO/BSO).

"Hoe meer informatie, hoe beter" is misschien hier niet steeds van toepassing: het lijkt meer opportuun zicht te hebben op de groep(en) van wie er minimaal informatie moet verkregen worden opdat het zelfevaluatieproces zou slagen. De aldus bekomen informatie blijkt immers relevant te zijn om inzicht in het geheel te krijgen.

Wanneer men wil nagaan hoe de omgeving denkt over de school, dan dient de enquête zich te focussen op zowel interne als externe instanties. Voor onderwerpen die de interne schoolkeuken betreffen, dient men na te gaan in welke mate de informatie relevant is om zich tot externen te richten.

Sommigen zijn van mening dat evaluaties waar noch leerlingen noch ouders bij betrokken worden eerder een vorm zijn van "navelstaarderij". Waardering door klanten, in casu ouders maar bovenal leerlingen/oud-leerlingen, is een essentieel onderdeel van kwaliteit zodat deze groepen best niet buiten beeld worden gehouden.

---

Voorbeeld van een vragenlijst m.b.t. leerlingenevaluatie: (opmerking: deze lijst is slechte exemplarisch, de vragen situeren zich hetzij op schoolniveau, hetzij op leerkrachtenniveau en zijn niet in detail uitgewerkt)

- 1 Frequentie toetsen?
  - Officieel aantal?
  - Meer of meerder?
  - Afspraken indien geen officieel aantal?
  - Verwittigde toetsen?Voor welke testen?
- 2 Worden er afspraken gemaakt wie wanneer toetst of taken geeft?
  - Hoe?
- 3 Hebben leerlingen inzagerecht voor toetsen en/of voor examens?
  - Hoe georganiseerd?
  - Bestaat er een systeem voor zelfevaluatie?
  - Hoe georganiseerd?
- 4 Doe je aan permanente evaluatie?
  - Hoe?
  - Op welke manier hanteer je objectieve gegevens?
  - Welk aandeel voor kennis, attitude, studiemethodiek?
  - Waar ligt het zwaartepunt? bij letterlijk antwoorden of in eigen bewoordingen?
- 5 Zijn er criteria voor zware / lichte fouten?
  - Zijn er criteria voor taalfouten?
- 6 Wordt beginsituatie van de leerlingen getest?
  - Hoe?
- 7 Organisatie deliberatie: kent iedereen alle resultaten?
  - % aandeel deelproeven en examens?
  - Toegelaten aantal onvoldoendes?

- Verticale coördinatie?
  - Zijn er afspraken m.b.t. verhoudingen tussen vakken?
- 8 Licht de grens voor voldoende voor elk vak op 50%?
  - 9 Zijn er bijzondere criteria die worden gehanteerd bijvoorbeeld in het kader van het non-discriminatiebeleid, dyslexie, ...?

## 2.7 Bevraging en verwerking resultaten

---

### 2.7.1 Aanbevelingen bij het opstellen van vragenlijsten

Op school is er veel materiaal aanwezig dat waardevolle gegevens bevat. Het is dus niet altijd noodzakelijk zich over alles te bevragen. Beschikbare data kunnen ook verwerkt worden en goede informatie geven (doorstroomanalyse, analyse herkomst leerlingen, zorgbreedte, ...).

Begin dus zeker niet van nul, maar integreer het bestaande materiaal.

- 1 Open of gesloten vragen? Open vragen geven betere informatie omdat de ervaringen duidelijker kunnen beschreven worden. Ze hebben het nadeel dat eenduidige interpretatie moeilijker is en dat de statistische verwerking ervan veel langer duurt. Meer informatie over het gebruik van open en gesloten vragen kan teruggevonden worden onder punt 4.1 'Vragenlijsten: open of gesloten vragen?'
- 2 Gebruik bij de vraagstelling zoveel mogelijk de actieve vorm i.p.v. de passieve, dit komt directer over.  
voorbeeld:     niet:        wordt er in de school gedifferentieerd?  
                  maar:       voor welke activiteiten differentieer jij in je klas?
- 3 Geef een bepaalde structuur waar dit de verwerking kan vereenvoudigen. Op die manier vermijden we onvolledige antwoorden.  
voorbeeld:     gebruik van handboeken:  
                                  vak: .....  
                                  leerjaar: .....  
                                  titel: .....  
                                  uitgever: .....  
                                  plaats: Individuele leerling / Kast lokaal / Mediatheek
- 4 Vermijd specifieke begrippen en licht ze toe. Niet iedereen goochelt met DBK, OECT, ...
- 5 Maak eventueel een verschillende vragenlijst voor de verschillende doelgroepen.
- 6 Verwerking: alle gegevens die van belang zijn, moeten in het juiste hoofdstuk of in de ervoor bestemde paragraaf terechtkomen. Indien je vragenlijst naar een bepaald thema toegaat, is een deel van de ordening uiteraard reeds gebeurd. Zoniet moet je de gegevens situeren in de verschillende rubrieken. De opdracht is nu van gegevens van de verschillende collega's te verwerken.

### 2.7.2 Bij het uitwerken van de huidige situatie kan je:

- 1 schematisch werken: werken met behulp van structuren of schema's,
- 2 beschrijvend werken.

Denk er wel aan dat je uiteindelijk een rapport moet afleveren.



Uit: *Klasse* Kwaliteitsbeleving kan verschillend zijn?

## 2.8 Opgvolging, bekendmaking en evaluatie resultaten

---

- De stuurgroep bespreekt per thema de resultaten van de bevraging.
- De stuurgroep maakt ontwerpconclusies op basis van de resultaten.
- De stuurgroep schrijft het scenario uit voor de studiedag (of andere vergadering) waarop de resultaten en de ontwerpconclusies van de stuurgroep aan het personeel zullen worden voorgelegd.
- Op deze bijeenkomst worden de resultaten en ontwerpconclusies per thema in werkgroepen besproken met het oog op het vastleggen van prioriteiten.

Wenken voor de diagnose:

- Geen diagnose door één persoon.
- Externe deskundigen betrekken in de diagnose: kritische vriend.
- Verschillende werkgroepen maken los van elkaar een diagnose.

Wenken voor de rapportering:

- Zowel de sterke als de zwakke punten vermelden.
- Geen overdaad aan cijfers.
- Klemtoon op bevindingen en aanbevelingen, niet op cijfers.
- Visualisering helpt.
- Presentatie soms beter door iemand anders dan de directeur.

### 2.8.1 Enkele bedenkingen:

Uit de eerste beschrijving kan men nagaan binnen welke onderdelen ontwikkelings- of probleemgebieden te vinden zijn, waaraan men prioritair wenst te werken. Dit kan best zo grondig mogelijk gebeuren vanuit een aantal invalshoeken:

- 1 Welke knelpunten, problemen, klachten, verzuchtingen worden ons signaleerd door wie ook met de werking van onze school begaan is. Dat kan gaan over welk aspect van het functioneren van onze school dan ook: tuchtproblemen, aanpassingsmoeilijkheden van leerlingen in het eerste leerjaar, het gebruik van verouderde leerboeken of leermiddelen, een inefficiënte begeleiding, enz.

- 2 Welke manifeste ontwikkelings- of probleemgebieden kunnen wij al onmiddellijk aflezen uit de beschrijving van de huidige situatie? Het gaat hier dan niet alleen om expliciet aangestipte probleemgebieden. Ook het feit dat een bepaald onderdeel bijvoorbeeld zeer summier - té summier - werd beschreven, kan onthullend zijn.
- 3 We kunnen nagaan waar er iets schort aan de interne samenhang. Bijvoorbeeld tussen de wijze waarop de school zichzelf beleeft en de manier waarop dit wordt voorgesteld, de verschillen die kunnen optreden tussen leden van het lerarenkorps, de verhoudingen tussen ouders, leerlingen, ... Zo kan een school aangeven zeer veel belang te hechten aan de optimale ontwikkeling van elk kind volgens zijn mogelijkheden, maar kan blijken uit de bevraging dat er nauwelijks activiteiten gekend zijn die deze visie concreet gestalte moeten geven.
- 4 Ook externe informatiedragers (Pedagogische begeleidingsdienst, eventueel externe adviseurs of de gemeenschapsinspectie) kunnen onze aandacht vestigen op bepaalde ontwikkelings- of probleemgebieden. Het doorlichtingsverslag van de inspectie, een marktstudie, een schoolbelevingsanalyse met ouders, leerlingen en leerkrachten kunnen een bron van informatie zijn. De confrontatie van deze resultaten met de eigen bevindingen kan een bezinning op gang brengen en kan een aanzet zijn om planmatig veranderingen uit te voeren.
- 5 Idem dito met de principes van het PPGO (pedagogisch project voor het Gemeenschapsonderwijs).

In overleg met de directie en na raadpleging van de collega's personeelsleden kiezen we de ontwikkelings- of probleemgebieden waaraan men bij voorkeur wil werken. Een middel daarvoor is de visies van verschillende personen afzonderlijk op te vragen en de resultaten te verwerken, bijvoorbeeld door het samenstellen van een soort "top tien". Deze top 10 wordt dan voorgelegd op de teamvergadering en opnieuw besproken. Hieruit worden dan een beperkt aantal items of aandachtspunten bekeken, al of niet te realiseren op korte, halflange of lange termijn. Deze werkwijze heeft het voordeel dat iedereen betrokken wordt en dat de afspraken ook duidelijker overkomen.

## 2.9 Vastleggen actiepunten

---

De vooropgestelde doelen moeten in een duidelijke formulering verwoord worden. Deze formulering impliceert een samenhang met de aard en de aspiraties van het doelpubliek, de objectieven die men wil bereiken in meetbare termen en de boodschap die men wil verkondigen. Daarbij dient men volgende aspecten voortdurend in het achterhoofd te houden:

- Welke is onze missie?
- Welke doelgroepen wensen we te bereiken?
- Wat zijn onze objectieven?

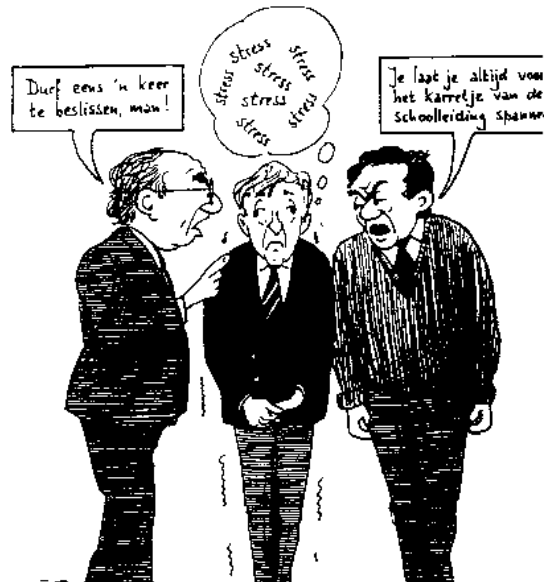
De probleemdefiniëring staat echter in nauwe relatie met de visie die men wil uitbouwen. Deze wordt meestal uitgebouwd in objectieven.

Zo bijvoorbeeld kan men binnen een meer leerlingengerichte aanpak op school wensen om:

- de gemiddelde afwezigheid per maand van de leerlingen te herleiden van 8 tot 4 %.
- in de loop van de maand januari de coördinatie van de leermiddelen en de leerinhouden uit te werken tussen het 4e en het 5e jaar binnen de vakwerkgroepen.

- een gedragscode voor leerlingen (samen met het leerlingenparlement) en leerkrachten (samen met het basiscomité) op te stellen en deze gedragscode (d.m.v. een schema) volgend schooljaar planmatig in te voeren.

De vraag die daarop concreet kan worden gesteld is: "Welke zijn de acties die moeten ondernomen worden?"



Uit: Meso: Actie voeren Wie doet wat? Niet altijd eenvoudig

Objectieven beantwoorden het best aan volgende criteria (G. Devos; 1991):

- Vertaal de objectieven in een resultaat dat specifiek genoeg is om te worden gecontroleerd.
- Vermeld duidelijk wat moet worden bereikt.
- Vermijd abstracte termen als motivatie, communicatie, samenwerking, ...
- Voorzie een redelijke termijn om het objectief te bereiken.
- Situeer het objectief binnen het algemeen beleid, de missie en de vooropgestelde doelstellingen.
- Vermeld telkens slechts één objectief per formulering.

## 2.10 Implementatie actie(s) op schoolniveau

### 2.10.1 Enkele suggesties die de ingang en de implementatie van acties kunnen bevorderen:

Werken aan zelfevaluatie heeft geen formeel (papieren) doel.

Tussen de beschreven situatie, de gewenste situatie en de werkelijkheid zijn er in elke organisatie een aantal spanningsvelden. Toestanden worden in teksten of in woorden dikwijls verbloemd, de gewenste situatie wordt soms voor werkelijkheid gehouden. Daarom is het belangrijk dat iedereen zich in de resultaten van het

onderzoek herkent en bereid is ook de gevolgen ervan in te schatten. Dit mag niet leiden tot een 'mooi' document.

Bij zelfevaluatie wordt niet vals gespeeld.

Professionelen hebben dikwijls moeite hun eigen situatie nauwkeurig te ontleden. Binnen een organisatie is men dikwijls blind voor de eigen toestanden. Daarom moet ervoor gepleit worden dat de beschreven situatie zo werkelijkheidsgetrouw aansluit bij de effectieve beleving van de internen (leerkrachten, leerlingen, personeel).

Bij een zelfevaluatie gaat het niet om de knikkers, maar om het spel.

Hierop aansluitend volgt de kernvraag: "In welke mate kan iedereen zich binnen de school akkoord verklaren met de inhoud en stemt de beschreven situatie overeen met de werkelijkheid?". Enkel internen kunnen hierover oordelen en zijn gemachtigd hierover een oordeel te vellen. Soms is het interessant ook een aantal bevoorrechte getuigen hun visie te vragen (kritische vriend).

Werken aan zelfevaluatie vraagt een planmatige en procesmatige aanpak.

Uitgaand van de huidige toestand kan binnen de geschetste situatie en onderdelen onderzocht worden welke de sterkes en welke de zwaktes zijn. Deze vraag zou aan de betrokkenen kunnen gesteld worden en de resultaten zouden ter discussie kunnen voorgelegd worden. Een mogelijkheid is dit te doen tijdens een vergadering of in werkgroepen. De uitwerking kan gebeuren op basis van het voorliggende document.

De resultaten van het onderzoek moeten uitzicht bieden op een overwinning.

Daarop voortbouwend kan volgende vraag worden gesteld: "Wat willen we voor de toekomst nog verbeteren, wat is ons perspectief en welke elementen worden binnen onze werking en binnen onze schoolomgeving als 'zwakten' aan gevoeld?". Hoe worden deze voorstellingen (beelden) ervaren en hoe komen ze intern en extern over? Welke zijn hun oorzaken? Hoe analyseren we de elementen ervan?

## **2.10.2 Voorwaarden voor een succesvolle zelfevaluatie**

Zelfevaluatie impliceert dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt. Volgende voorwaarden bevorderen een goede samenwerking. Zorg voor:

- ruime informatie en communicatie ook tussen deelscholen en afdelingen.
- een stuurgroep die als motor fungeert: de schoolcultuur zal de uiteindelijke bestemming worden, de school- en onderwijsresultaten zullen dan de kracht van het proces uitmaken.
- een gevoel van deskundigheidsbevordering.
- een minimum aan papier.

## **2.11 Opvolging acties en evaluatie resultaten**

---

Na verloop van tijd dient een stand van zaken opgemaakt te worden. Op basis van die stand van zaken kunnen nieuwe actieplannen worden opgesteld, die moeten leiden tot een beter realiseren van het schoolwerkplan of het bijstellen van het beleid en aanpassen van het schoolwerkplan.

Het is onmogelijk om alles te evalueren, toch is bezinning en evaluatie op geregelde tijdstippen noodzakelijk. Om een aspect van ZE op zijn resultaten te evalueren is het noodzakelijk het doel en de opdracht in evalueerbare termen te stellen. Als men het aantal zittenblijvers met de helft wil verminderen, dan is dit voorspelbaar en

meetbaar op het einde van een jaar. Als men de kwaliteit wil verhogen, dan moet men omschrijven wat kwaliteit is en hoe kwaliteit kan ervaren (gemeten) worden.

Het is wenselijk dat de evaluatie gebeurt:

- volgens realistisch haalbare normen,
- in door iedereen eenduidig begrepen termen,
- op basis van effectieve criteria (personen, tijd en middelen).

De evaluatie vormt een wezenlijk onderdeel binnen een proces van schoolverbetering. Er kan gestreefd worden om de "metingen" objectief te verrichten, omdat bij dit proces iedereen moet worden betrokken. Daarom is het wenselijk dat iedereen op elk ogenblik zoveel mogelijk geïnformeerd is. Verkeerde of onvoldoende informatie leidt tot misvattingen en weerstanden.

Met betrekking tot de resultaten van zelfevaluatie stellen zich drie fundamentele vragen. Deze vragen dienen als bezinning:

- Heeft deze uitwerking een wezenlijke bijdrage geleverd voor het beter functioneren van het systeem binnen de school? Met andere woorden heeft het rechtstreeks of onrechtstreeks effect op de leereffectiviteit in de klas?
- Kreeg het personeel het gevoel hierdoor dichter betrokken te zijn bij de schoolorganisatie?
- Had dit een groeiende bewustwording van de kwaliteit binnen de school (ook bij leerlingen en ouders)?

## 2.12 Procedure voor het opstarten onder begeleiding

---

- 1 De school die een ZE-proces wil opstarten, neemt contact op met de regioadviseur die de school een exemplaar van "*Scholen zoeken kwaliteit*" door de pedagogische begeleidingsdienst laat toesturen.
- 2 Na ontvangst neemt de school opnieuw contact op, hetzij voor hulp bij de keuze van het instrument, hetzij voor het toesturen van een instrument via de pedagogische begeleidingsdienst.
- 3 De regioadviseur gaat na welke verdere specifieke ondersteuning de school vraagt, informeert de PBD-werkgroep zelfevaluatie over het voornemen van de school en eventueel over de aard van de gevraagde ondersteuning.
- 4 Een lid van de PBD-werkgroep zelfevaluatie neemt contact op met de school, hetzij voor het informeren over ondersteuningsmogelijkheden, hetzij voor een intakegesprek en/of afspraken voor eventuele verdere ondersteuning.

Enkele tips:

- Zorg voor directe terugkoppeling van informatie.
- Beschrijf de toestanden, niet de oorzaken.
- Geef nooit aanleiding tot schuld.
- Bekijk de zaken kleinschalig en breng niet alles in verband met alles.
- Rapporteer de bevindingen ook schriftelijk.

3 Enkele cases

---



### 3.1 Uitwerking van enkele cases

Onderstaande uitwerkingen zijn voorbeelden zoals ze op scholen werden uitgewerkt al of niet onder begeleiding van leden van de Pedagogische begeleidingsdienst. Deze cases werden exemplarisch voorgesteld onder de vorm van een fiche met de bedoeling enkel een kort overzicht te geven van de acties in relatie tot het stappenplan.

Meer informatie hierover kan bekomen worden bij de Pedagogische begeleidingsdienst.

Deze cases hebben als bedoeling voorbeelden van scenario's te geven. Elementen uit de verwerking kunnen overgenomen worden of onderling worden gecombineerd.

#### 3.1.1 Sterkte/zwakte-analyse op basis van het SWP

Stap	Actie en uitwerking
1 sensibilisering en inschatten beginsituatie school	Bereidheid tot het opstellen van een schoolwerkplan
2 sensibilisering personeel	Actieve medewerking van alle personeelsleden bij het opstellen van het SWP. Deel: beschrijving van de huidige situatie
3 oprichten stuurgroep en vaststellen doelstelling	Verdeling taken voor het inventariseren van de verschillende onderdelen SWP. Werkgroep SWP opstarten
4 overzicht methoden en planning	Afhankelijk per onderdeel, bevraging, registratie van bestaande info
5 motivatie doelgroep	Betrekken bij eerste resultaten. Op basis van lijsten met opsomming van sterkten en zwakten, bespreking in vakwerkgroep
6 bevraging en verwerking resultaten	Visies van verschillende personen afzonderlijk opvragen en verwerken van de resultaten tot een soort "top tien". Deze top 10 wordt dan voorgelegd op de volledige vergadering. Aandachtspunten voor verandering of verbetering, eigen sterkten
7 opvolging en bekendmaking resultaten	Uitwerken van de door de vergadering aangenomen actiepunten
8 bespreking en keuze actiepunten	Concreet invullen 2 acties (in operationele doelen) per vakgebied en 2 met betrekking tot de schoolwerking (1 korte en 1 halflange termijn)
9 implementatie actiepunten op school	Uitwerking op niveau van de school en op het vak(ken)gebied
10 evaluatie resultaten en bijsturing	Evaluatie resultaten tijdens lerarenvergadering, voorbeelden van "good practice", leren uit ervaringen, herdenken en aanpassen doelen

### 3.1.2 Werken aan waarden

Stap	Actie en uitwerking
1 sensibilisering en inschatten beginsituatie	Brief aan de collega's leerkrachten en personeel Een school moet goed zijn in "leren"
2 sensibilisering via studiedag	Organisatie studiedag in samenwerking met PBD op basis van "verslag van de inspectie", recente artikels in de krant, enkele voorvallen met leerlingen. <i>Het hoofddoel is het welbevinden van leerlingen en leerkrachten. Vraag naar medewerking</i>
3 oprichten stuurgroep en vaststellen doelstelling	Samenstelling stuurgroep op basis van representativiteit van de verschillende onderdelen op school. Welke school willen we zijn, hoe weten we dat? Wat gaan we er aan doen?
4 overzicht methoden en planning	Keuze van techniek om doelen en missie te bepalen op basis van waarden die belangrijk zijn
5 motivatie doelgroep	Vaststellen programma door stuurgroep (achteraf niet gevolgd door doelgroep wegens onvoldoende voeling met werkelijkheid)
6 bevraging en verwerking resultaten	Organisatie van een studiedag met oefeningen rond waardenbepaling en waardenverduidelijking. Welke waarden zijn voor ons en voor onze school belangrijk? Oefeningen. Discussie in groep en plenair
7 opvolging en bekendmaking resultaten	Opstellen lijst van probleemsituaties
8 bespreking en keuze actiepunten	Bespreking herdenking evaluatie
9 implementatie actiepunten op school	Maken van afspraken per vakgroep
10 evaluatie resultaten en bijsturing	Starten van werkgroep die de gegevens op school coördineert m.b.t leerlingenbegeleiding en leerlingenevaluatie.

**3.1.3 Werken met Izes**

Stap	Actie en uitwerking
1 sensibilisering en inschatten beginsituatie	Probleemsituaties op school (dalend leerlingenaantal, gedragsproblemen, lage slaagcijfers, ...), nieuwe directie
2 sensibilisering via studiedag	Werkgroep beslist, op initiatief van de directeur, deel te nemen aan het Vlerick-project ZE.
3 oprichten stuurgroep en vaststellen doelstelling	Twee stuurgroepen worden opgestart (MS en KA), informatievergadering voor het personeel.
4 overzicht methoden en planning	Het IZES instrument wordt gedemonstreerd; de reden voor de zelfevaluatie wordt nogmaals uiteengezet
5 motivatie doelgroep	
6 bevraging en verwerking resultaten	Het IZES-instrument wordt ter beschikking gesteld. De bevraging wordt uitgevoerd. IZES is op 19 computers geïnstalleerd, zodat een vlotte bevraging mogelijk is  Het duidingsverslag en de explicitering ervan door een medewerkster van prof. P. Van Petegem maakt deel uit van het project
7 opvolging en bekendmaking resultaten	duidingsverslag: bespreking met werkgroep en "kritische vriend" Opmaken lijst prioritaire aandachtspunten Lijst publiceren voor het personeel: zij duiden de drie à vier voor hen belangrijkste items aan
8 bespreking en keuze actiepunten	schoolinterne pedagogische studiedag over zelfevaluatie Inhoud: 1.expliciteren van duidingsverslag door mevrouw Jacobs 2.werkgroepen rond vooraf gekozen actiepunten 3.samenbrengen voorstellen
9 Implementatie actiepunten op school	Uitvoeren acties en afspraken, controle en opvolging door werkgroep
10 evaluatie resultaten en bijsturing	Bespreking van resultaten door werkgroep en mededelen van resultaten via berichten in leraarskamer, reflectiegroep

**3.1.4 Werken met een eigen vragenlijst: peilen naar schoolbeleving**

Stap	Actie en uitwerking
1 sensibilisering en inschatten beginsituatie	Imagoprobleem bij leerlingen, leerkrachten en ouders? Na te gaan in welke mate het beeld van een school gedragen wordt door de verschillende doelgroepen.
2 sensibilisering via studiedag	Nihil
3 oprichten stuurgroep en vaststellen doelstelling	Opstarten werkgroep interne en externe communicatie op school
4 overzicht methoden en planning	Enquête wordt afgenomen bij leerkrachten, leerlingen en ouders.
5 motivatie doelgroep	Opstellen van begeleidende brief aan ouders en leerlingen
6 bevraging en verwerking resultaten	Opstellen vragenlijst op basis van gesloten vragen (Ja/nee) (keuze tussen 0 en 5 in verband met stellingen) en beperkt aantal open vragen naar verbetering. Verwerking via rekenblad. Opstellen powerpointpresentatie
7 opvolging en bekendmaking resultaten	Bespreking resultaten tijdens leraarsvergadering Idem met oudervereniging Idem met leerlingenraad
8 bespreking en keuze actiepunten	Inventariseren en verwerken van de bevindingen van de drie groepen en vastleggen actiepunten door stuurgroep.
9 implementatie actiepunten op school	Uitwerken via vakgroepen
10 evaluatie resultaten en bijsturing	Opvolging via vakgroepen en plenaire rapportering op einde schooljaar Bijsturing voor volgend schooljaar

**3.1.5 Werken aan visie met Vokipo (gestandaardiseerd instrument)**

Stap	Actie en uitwerking
1 Sensibilisering en inschatten beginsituatie	Het thema "Zelfevaluatie" wordt door de directeur vooropgesteld omwille van de beginsituatie van het personeel dat (goed) maar zeer traditioneel werkt (niet altijd aangepast aan nieuwe onderwijsontwikkelingen)
2 sensibilisering via studiedag	Nihil
3 oprichten stuurgroep en vaststellen doelstelling	Een stuurgroep werd opgericht om de studiedag inhoud te geven. 4 of 5 leerkrachten werden door de directie aangesproken om zich kandidaat te stellen. Een vergadering stelt programma op in samenwerking met de PBD:
4 overzicht methoden en planning	Uit een aantal scenario's wordt tijdens een vergadering een keuze gemaakt Bevraging vooraf met verwerking van de resultaten tijdens de studiedag? Bevraging als inleiding tot de verwerking in vak(ken)groepen?
5 motivatie doelgroep	Oefening tijdens studiedag: "In welke termen zou je kwaliteit definiëren voor uw school" en "Welke school willen we in de toekomst zijn en waar willen we naartoe?" Oefening in groep. Vergelijken van gegevens: voorstelling resultaten
6 bevraging en verwerking resultaten	Tijdens dezelfde studiedag worden de resultaten verwerkt en wordt de huidige toestand vergeleken met de gewenste Voorbeelden van mogelijke aandachtspunten worden uitgewerkt in werkgroepen
7 opvolging en bekendmaking resultaten	Verwerking van de resultaten via plenaire vergadering en synthese door stuurgroep. Vastleggen acties
8 bespreking en keuze actiepunten	Bespreking acties in vakwerkgroepen en vastleggen afspraken
9 implementatie actiepunten op school	Implementatie: ieder voor zijn vakgebied
10 evaluatie resultaten en bijsturing	Opvolging resultaten via regelmatige peilproeven (agenda, rapportering, tuchtmaatregelen, ...)

**3.1.6 Werken met het EFQM (Tris/Proza) gestandaardiseerd model**

Stap	Actie en uitwerking
1 sensibilisering en inschatten beginsituatie	Tijdens een studiedag wordt het programma voorgesteld. Twee leraren en de directeur nemen hieraan deel en komen met heel wat informatie en materiaal naar school.
2 sensibilisering via studiedag	De voorstelling en de ervaring worden belicht tijdens een vergadering van het pedagogisch college. De deelnemers worden overtuigd van het belang van een dergelijke aanpak.
3 oprichten stuurgroep en vaststellen doelstelling	Een stuurgroep wordt samengesteld bestaande uit leden van het PC en twee aan de studiedag deelnemende leerkrachten. Het instrument wordt aangekocht.
4 overzicht methoden en planning	Op basis van de 9 aangeboden aandachtsgebieden worden er 5 uitgekozen. Zullen worden uitgewerkt: onderwijsprocessen, personeelstevredenheid, leerlingentevredenheid, impact op de maatschappij en hogeschoolresultaten. Dit laatste deel wordt herwerkt en naar alle afgestudeerden gestuurd.
5 motivatie doelgroep	Per item wordt een deelgroep samengesteld. Ze informeren de verschillende doelgroepen via vergadering (3 eerste) en via een begeleidende brief bij een enquête.
6 bevraging en verwerking resultaten	De bevraging gebeurt op vrijwillige basis. De resultaten worden per deelgroep verwerkt en nadien door de stuurgroep gesynthetiseerd.
7 opvolging en bekendmaking resultaten	De resultaten worden op een leraarsvergadering voorgesteld door de stuurgroep en besproken in thematische werkgroepen, telkens onder leiding van een lid van de deelgroep.
8 bespreking en keuze actiepunten	Acties worden voorgesteld m.b.t. de 5 aandachtsgebieden en gesynthetiseerd. De stuurgroep verwerkt deze actiepunten tot een actieplan.
9 implementatie actiepunten op school	Op het einde van het schooljaar worden deze actiepunten besproken. Een aantal actiepunten die direct kunnen worden geïmplementeerd, worden aanvaard. Aan ieder leraar wordt gevraagd 2 objectieven uit te kiezen die hij of zij binnen zijn/haar vak volgend jaar zal realiseren en 2 die hij wenst uit te werken binnen de school.
10 evaluatie resultaten en bijsturing	In het begin van het daarop volgende schooljaar wordt de top 10 van de schoolgebonden actiepunten (gekozen door alle leraren) voorgesteld (afwezigheidsbeleid en rapportering) met een concrete strategie. Op het einde van elke trimester worden de resultaten geëvalueerd.

## 4 Voorbeelden van vragenlijsten en instrumenten

---



## 4.1 Vragenlijsten: open of gesloten vragen?

---

### 4.1.1 Inleiding

Het opstellen van een vragenlijst is geen makkelijke klus. Een vragenlijst dient immers te kaderen in een duidelijke strategie en moet daarom goed worden voorbereid. Het moet duidelijk zijn wat met het onderzoek wil aangetoond worden. Daarom dient vooraf een lijst van de onderzoeksvragen en hypothesen opgemaakt te worden. Op basis van deze informatie bepaal je het type van vragen dat je zal gebruiken: je formuleert per onderzoeksvraag of hypothese één of meerdere deelvragen. Bij het opstellen van een vragenlijst dient men oog te hebben voor de betrouwbaarheid en de validiteit of geldigheid van je vragenlijst.

### 4.1.2 Soorten vragen

In principe zijn er twee soorten vragen: de open en de gesloten vragen. Bij open vragen mag de respondent alles schrijven of zeggen wat hem relevant voorkomt. Bij gesloten vragen krijgt de respondent een lijst met antwoordmogelijkheden waarbij de antwoorden die buiten de lijst vallen niet aan de orde komen. Gesloten vragen zijn te verdelen in 4 vormen:

- de dichotomische vraag of de 'ja/nee-vraag';
- de multiple-choicevraag waarbij meer dan twee antwoordmogelijkheden zijn en waar de de respondent één of meerdere antwoorden kan uitkiezen;
- de schaalvraag die meestal wordt gebruikt bij opinie of intentievragen. Het aantal categorieën dat wordt gebruikt is afhankelijk van de gewenste nuancering die men in het antwoord wil hebben;
- de halfopen vraag die gebruikt wordt wanneer men niet zeker is of alle antwoordcategorieën zijn bepaald.

### 4.1.3 Open of gesloten vraag: de voor- en nadelen in overweging genomen

Zowel de open als de gesloten vraag hebben hun voordelen en tekortkomingen. Hieronder volgt een overzicht van deze voor- en nadelen:

- Gesloten vragen vereisen dat alle antwoordalternatieven exhaustief te inventariseren en overzichtelijk te presenteren zijn. Wanneer de verzameling van antwoordmogelijkheden complex en heterogeen is, kan men beter opteren voor open vragen.
- In interviews die spontane reacties willen registreren, horen vooral open vragen. Gesloten vragen leggen immers antwoordalternatieven op.
- Open vragen vereisen van de respondent meer denkwerk dan gesloten vragen.
- Bij gevoelige onderwerpen ervaren respondenten open vragen vaak als minder bedreigend. Daartegenover staat dat gesloten vragen het de respondent moeilijker maken om een bepaald onderwerp te omzeilen
- De antwoordmogelijkheden van gesloten vragen vormen soms een hulp bij het herinneren van gebeurtenissen of gedragingen uit het verleden. Anderzijds kunnen antwoordalternatieven mensen op ideeën brengen (bijvoorbeeld dingen die nooit hebben plaatsgevonden).
- Het antwoord op een open vraag kan zeer sterk respondentgebonden zijn. Dit kan leiden tot onvergelykbaarheid van de antwoorden zodat de vraag achteraf moeilijk te verwerken is. Anderzijds kan dit ook een voordeel zijn als de specifieke gevoelens, de opvattingen en de gedragsvoornemens het studie-object vormen.

- Met één open vraag kan men de respondent over alle aspecten van een onderwerp aan het praten/schrijven krijgen. Op die manier krijgt men het antwoord op een groot aantal deelvragen die dan niet meer gesteld moeten worden.
- Open vragen zijn meestal onmisbaar bij het ontwerpen van een vragenlijst met gesloten vragen.
- De lengte van het antwoord op open vragen wordt vaak bepaald door het niveau van de opleiding, wat een grotere kans op een foutieve analyse inhoudt.

#### **4.1.4 Richtlijnen voor het formuleren van gesloten vragen**

- Vragen moeten eenduidig zijn: elke vraag mag maar 1 antwoord bevatten. Daarom zal het soms nodig zijn een vraag uit te splitsen.
- Gebruik eenvoudig taalgebruik: vermijd vakjargon en afkortingen.
- Laat je vraag aansluiten bij het taalgebruik van de doelgroep.
- Zorg ervoor dat je respondent op de vraag kan antwoorden: de respondent moet over de nodige informatie bezitten.
- Formuleer je vraag zo neutraal mogelijk: vermijd emotioneel geladen begrippen of vragen waarin reeds een opinie uitgesproken wordt.
- Vragen mogen niet leidend worden geformuleerd.
- Vermijd ontkennende vragen.
- De vraag moet aansluiten op de antwoordcategorieën.
- De antwoordmogelijkheden mogen niet positief of negatief geladen zijn. De schakeringen tussen de antwoordmogelijkheden moeten goed overdacht zijn.

#### **4.1.5 Richtlijnen voor het formuleren van open vragen**

- Vermijd dubbelzinnige woorden en vragen.
- Vermijd antwoordsuggesties bij open-vragen.
- Maak gebruik van antwoordrestricties als de gestelde vraag andere dan de bedoelde antwoorden zou kunnen oproepen.
- Formuleer de vraag zo zakelijk mogelijk

#### **4.1.6 Nog enkele praktische tips**

- Stel geen te lange vragen.
- Maak geen impliciete alternatieven en veronderstellingen.
- Vermijd generalisaties en schattingen.
- Gebruik geen woorden die de ene respondent eng en de andere in brede zin kan interpreteren.
- Stel tijdsreferenties zo precies mogelijk.
- Maak in de vraag duidelijk in welke eenheden het antwoord verwacht wordt.
- Denk goed na over de vraagvolgorde: zorg dat deze logisch is. Start met motiverende vragen. Indien je vragenlijst zeer uitgebreid wordt, kan je best je vragen groeperen.
- Indien je vragenlijst peilt naar zaken waarover de respondenten nog niet veel hebben nagedacht, leidt een groter aantal antwoordalternatieven tot een grotere betrouwbaarheid.
- Als de kans bestaat dat een bepaalde vraag niet van toepassing is op een bepaald deel van de respondenten, voorzie dan een antwoordcategorie "Niet van toepassing". Dit laatste komt de geldigheid van de vragenlijst ten goede. Gebruik

zo weinig mogelijk de antwoordmogelijkheid “Weet het niet” (met uitzondering van echte kennisvragen).

- Soms kan het gebruik van een bestaande vragenlijst een extra hulpmiddel zijn. Let wel op: in scholen heeft men met occasionele vragenlijsten te maken en niet met gestandaardiseerde. Elke school is immers anders!

#### 4.1.7 Voorbeelden

In de onderstaande tabel worden een aantal voorbeelden gegeven van hoe men beter en gericht vragen kan stellen. Deze vragen houden rekening met de bovenstaande richtlijnen en praktische tips. Wanneer je een vraag neerschrijft is het steeds belangrijk je af te vragen: ‘waarom wil ik dit weten?’ Het antwoord hierop moet verband houden met het doel van de evaluatie.

NIET	BETER
Hoe vaak gebruikt u informatie? Nooit / Soms / Altijd	1x per maand, 2x per maand
Waarom denkt u dat een vereenvoudiging van de deliberatieprocedure de planlast zal verminderen?	Door welke initiatieven zou de planlast bij de deliberatie verminderen?
Wordt de agenda door u wekelijks nagekeken?	Kijkt u de agenda wekelijks na?
Wat vindt u van de deliberaties?	Te algemeen, specificeer de vraag naar procedure, communicatie, ...
Vindt u dat de school voldoende culturele activiteiten organiseert?	Hoeveel keer organiseert de school culturele activiteiten (zoals film, theater, museumbezoek, ...)? 1x per week, 1x per maand, ...

#### 4.2 Vragenlijsten ontwikkeld door de Pedagogische begeleidingsdienst

De PBD heeft reeds twee kwalitatieve vragenlijsten ten behoeve van zelfevaluatie opgesteld. Het betreft hier enerzijds een vragenlijst m.b.t. de **leerlingenevaluatie**, anderzijds m.b.t. **leerlingenbegeleiding**. Een derde vragenlijst m.b.t. vakoverschrijdend leren en implementatie van de vakoverschrijdende eindtermen, is volop in ontwikkeling en zal waarschijnlijk vrijgegeven worden begin 2003.

Deze vragenlijsten zijn elektronisch verkrijgbaar op de PBD.

#### 4.3 Informatie over zelfevaluatie in Belgische scholen

Een overzicht van het Zelfevaluatiesysteem van de Vlaamse Gemeenschap

Dit overzicht kan geraadpleegd worden in hoofdstuk 9 “contribution on the Belgian education system” in de Eurydice databank van Eurydice:

<http://www.eurydice.org/Eurydice/Application/frameset.asp?country=BN&language=EN>

Europees Pilotproject “Quality evaluation in School education”

Het nationaal rapport betreffende Vlaanderen, vindt men op:

<http://europa.eu.int/comm/education/poledu/nat-ben.pdf>

De “Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education's”

Rapport van de “Effective School Self-Evaluation (ESSE) European project on self-evaluation” in de Franstalige Gemeenschap:

[http://www.sici.org.uk/ESSE/additional\\_reports/Belgium%20Fr\\_.pdf](http://www.sici.org.uk/ESSE/additional_reports/Belgium%20Fr_.pdf)

De hoofdpagina van dit project vindt men op:  
[http://www.sici.org.uk/ESSE/index\\_esse.html](http://www.sici.org.uk/ESSE/index_esse.html)

Het "I - Probe NET" project

<http://www.i-probenet.net/> is een thematisch netwerk (Comenius actie 3) gericht op het uitwisselen van ervaringen betreffende zelfevaluatie van projecten en projectgestuurd leren op scholen, met als doel deze ervaringen te gebruiken als een strategisch middel om een cultuur van zelfevaluatie te bewerkstelligen in een radius van domeinen in de school.

4.4 Andere interessante sites:

[http://www.kwaliteitsring.nl/ace/engine.php?Cmd=see&P\\_site=85&P\\_self=115&PMax=1&PSkip=0&Push=0.41836517162896497](http://www.kwaliteitsring.nl/ace/engine.php?Cmd=see&P_site=85&P_self=115&PMax=1&PSkip=0&Push=0.41836517162896497)

[http://www.ond.vlaanderen.be/obpwo/projecten\\_1996/verhoeven\\_9604.htm](http://www.ond.vlaanderen.be/obpwo/projecten_1996/verhoeven_9604.htm)

<http://www.jongerenbegeleiding.be/wak/voorstelling.htm>

<http://www.kun.nl/staf-cif/studeerbaarheidsfonds/eindrapport/eindrap-21.html>

[http://www.fsw.leidenuniv.nl/www/w3\\_onst/kip99/avond/verslagen2.htm](http://www.fsw.leidenuniv.nl/www/w3_onst/kip99/avond/verslagen2.htm)

[http://www.hku.nl/pub/onderwijszaken/visitatie\\_bkv2.html](http://www.hku.nl/pub/onderwijszaken/visitatie_bkv2.html)

<http://www.kerneconomie.nl/asp/kdtoets.asp>

<http://www.edusite.nl/edusite/nieuws/10350>

<http://www.digilife.be/schoolnet>

<http://www.pienternet.be/Ren/RENVAKKENOVERSTIJGENDSO2001.PDF>

<http://www.gemeenschapsonderwijs.be/nascholing/zelfevaluatie.html>

[http://www.besturenraad.nl/main\\_1-2-1-15.html](http://www.besturenraad.nl/main_1-2-1-15.html)

[http://users.skynet.be/sint-pieter-zevendonk/maart\\_2002.htm](http://users.skynet.be/sint-pieter-zevendonk/maart_2002.htm)

4.5 Enkele publicaties van zelfevaluatie-instrumenten:

<i>Auteur</i>	<i>Titel</i>	<i>Bibliografische gegevens</i>
BLAKE R. en MOUTON J.	De Grid, sleutel voor excellent leiderschap	Marka, 1986
DE COCK G., E.A.	Organisatieklimaat en cultuur, (Vokipo),	Acco, Leuven, 1992
DULMERS,J., E.A.	Marketing voor scholen	Samson, 1988
SATTER H.	Van visie naar actie, totale kwaliteitszorg	Opleiding directies GO 2002
SCHEERENS J.	'Wat maakt scholen effectief? Samenvatting en interpretatie van onderzoeksresultaten	SVO, Den Haag, 1989
TRIS-GROEP	Methode kwaliteitsverbetering onderwijs EFQM model	KHK Geel, 2000

VAN AANHOLT TH.	De school onder de loep	Educaboek (nu Kluwer) Meso Focus 3
VAN PETEGEM P.	Izes	Garant
VERMEERSCH J. E.A.	Handboek voor opleiders en begeleiders van peer educators (Leonardoproject)	Rago, 2002
VOOGT J.C.	Instrument voor schooldiagnose voortgezet onderwijs (SAS)	De lier, academisch boekencentrum