

Scholen zoeken kwaliteit

Aspecten van zelfevaluatie
op het schoolniveau

Visietekst

Zelfevaluatie: hoe verbeteren we de kwaliteit van ons onderwijs?

1 Over het wat en het waarom...

1.1 Zelfevaluatie en kwaliteit

Vanuit de samenleving en meer bepaald vanuit de overheid is er vooral de laatste jaren een toenemende druk op en een uitdrukkelijke vraag aan de school om zich te verantwoorden omtrent haar kwaliteit. Een aantal onderzoeken heeft immers aan het licht gebracht dat sommige scholen het beter doen dan andere, dat ze 'effectiever' zijn.

De ene school is de andere niet. Met dezelfde leerlinginstroom blijkt de ene school beter in staat dan de andere om voor de leerlingen het verschil te maken. Eenvoudig gezegd: in de ene school steekt de leerling meer op dan in de andere. Dat is op zich uiteraard al een doorslaggevende reden om de eigen zorg voor kwaliteit en de wijze waarop men die dag aan dag realiseert eens grondig onder de loep te nemen.

Zelfevaluatie en kwaliteit zijn immers als Siamese tweelingen: ze kunnen niet zonder elkaar. Een school die 'goed' wil zijn, een school die zorg wil dragen voor permanente kwaliteit, moet af en toe voor de spiegel gaan staan en zichzelf eens grondig bekijken. Dat kan heilzaam werken, want dan blijkt al vlug dat er hier en daar schoonheidsfoutjes te bespeuren vallen die zonder ingrijpen snel kunnen uitgroeien tot forse rimpels of wratten. Stilstaan, niets ondernemen is dan synoniem van achteruitgang. Er moeten dus conclusies getrokken worden uit die schoonheidstest. Ontwikkelen en bijsturen zijn noodzakelijk als we onze kwaliteit willen bewaken.

Om dit verhaal in de taal van de wetenschap te vertellen: 'zelfevaluatie is een strategisch instrument in het kader van schoolontwikkeling. Het is het proces waarbij welgekozen participanten op een systematische wijze het functioneren van de school beschrijven en beoordelen met het oog op het nemen van beslissingen c.q. initiatieven in het kader van de algehele schoolbeleidsontwikkeling' (P. Van Peteghem in IMPULS, jan.1996). Of om het nog anders te formuleren: 'zelfevaluatie is een verzamelbegrip voor activiteiten gericht op het onderzoeken en beoordelen van het eigen functioneren. Gekoppeld aan de uitbreiding van het kwaliteitsdenken, richt zelfevaluatie zich op het hele terrein van de schoolorganisatie.' (Th. van Anholt en Th. Buis - 'De school onder de loep')

1.2 Zelfevaluatie en autonomie

Maar er is meer. De recente evoluties in het onderwijslandschap plaatsen de school zelf voor haar verantwoordelijkheid. Lokale autonomie betekent dat de school zelf haar eigen beleid moet invullen en dus ook moet definiëren wat zij onder kwaliteit verstaat en hoe ze die zal vormgeven, elke dag, ieder uur. Want kwaliteit betekent niet voor iedereen hetzelfde en heeft te maken met waarden. Werken aan kwaliteitsverbetering veronderstelt dat je keuzes maakt inzake grondbeginselen en doelen, en inzake de weg die je zal volgen om dat doel te bereiken.

Die verantwoordelijkheid heeft de school in de eerste plaats tegenover de leerlingen en de ouders. Die zijn de laatste tijd opmerkelijk veeleisend geworden. Zij eisen van de school meer en meer doorzichtigheid, duidelijkheid en communicatieve kwaliteiten. Lokale autonomie betekent dat elke school haar kwaliteit verduidelijkt en haar pedagogisch profiel kenbaar maakt aan externen. Als school dien je te weten wat je sterke punten zijn, wat nog kan verbeteren en hoe je de weg naar die verbeteringen zal plannen en vormgeven. Een open gesprek daarover met alle betrokkenen, in de eerste plaats de ouders en de leerlingen, is ook een facet van kwaliteitszorg.

Maar een school moet zich ook verantwoorden tegenover de maatschappij en de overheid van wie zij een mandaat en middelen krijgt. Die overheid heeft de wettelijke grenzen bepaald en minimumeisen vastgelegd in diverse nieuwe onderwijsdecreten. De doorlichting gaat na in hoever de school aan die eisen voldoet en kwaliteitsvol onderwijs biedt.

Indien een school een goed zicht heeft op de wijze waarop zij functioneert en op de aspecten waaraan zij nog moet werken om haar kwaliteit te verbeteren, zal zij heel wat sterker staan bij een doorlichting. Zij zal dan immers kunnen aantonen dat zij een visie heeft en dat zij haar school(beleidswerk) plan ook effectief realiseert.

Als je dat kan aantonen, verduidelijken en beargumenteren, heb je uiteraard sterke troeven bij een kwaliteitscontrole (m.n. doorlichting) door de overheid. (zie artikel P. Michiels in TORB)

2 Over het Pedagogisch Project als kwaliteitskader

Kwaliteit definiëren heeft te maken met waarden en veronderstelt o.a. dat men keuzes maakt inzake grondbeginselen en doelen. Die zijn voor de scholen en leraren van het Gemeenschapsonderwijs geformuleerd in het Pedagogisch Project.

Het Gemeenschapsonderwijs wil jongeren helpen in hun ontwikkeling en ze voorbereiden om met persoonlijk oordeel en engagement hun plaats in de pluralistische samenleving in te nemen.

Dat betekent dat ieder individu zichzelf moet kunnen ontplooien als totale persoonlijkheid: zowel kennisverwerving, vaardigheidsontwikkeling als attitudevorming moeten aan de orde komen; er wordt naar een eenheid van *kennen*, *kunnen* en *zijn* gestreefd. Deze doelstellingen worden dan nog concreter ingevuld in termen van open geest, mondigheid, emotionele, ethische en esthetische bewogenheid, creatieve en kritische ingesteldheid, bereidheid tot levenslang leren, verdraagzaamheid en gelijkwaardigheid van man en vrouw.

Dit betekent ook dat de zelfontplooiing van de jongeren niet los staat van een samenlevings- en relationele dimensie: de school en het onderwijs moeten hen leren oog te hebben voor de sociale werkelijkheid, op te komen voor sociale rechtvaardigheid en voor democratie. De school moet hen functionele kennis

verstrekken en hen leren zich te bewegen in de maatschappij van morgen: met nieuwe technologieën, met vrije tijd, met aandacht voor natuur en leefmilieu.

Het is een ambitieus programma, maar het geeft duidelijk aan waar we als Gemeenschapsonderwijs voor staan en het scheidt een herkenbare band: scholen kunnen geleidelijk aan werken om deze gemeenschappelijke visie op kwaliteit te concretiseren en met alle leraren samen de neuzen in dezelfde richting te zetten. Een ambitieus en tevens complex proces.

3 Over het schoolwerkplan als instrument voor zelfevaluatie en autonoom beleid

Dat moet, in het licht van drie andere sleutelbegrippen in het Pedagogisch Project van het Gemeenschapsonderwijs - democratiseren, responsabiliseren, decentraliseren - op lokaal vlak gebeuren. Scholen zijn immers zelf verantwoordelijk voor hun onderwijs en moeten vanuit deze visie op kwaliteit bepalen waar zij voor staan. Die inzichten, geconcretiseerd in keuzes en perspectieven, schrijven zij neer in het schoolwerkplan. Het is al vaak gezegd dat dit schoolwerkplan méér is dan een geschreven document, méér dan een afgewerkt product. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijk beleidsplan brengt in de school een proces op gang van gezamenlijk denken, plannen, uitvoeren en evalueren, een visie die dag na dag evolueert doordat ze in de praktijk getoetst en bijgestuurd wordt. Er zal dus gepraat en overlegd moeten worden over doelen, maar ook over hoe men die doelen zal bereiken. Het houdt in dat het hele team - directeur, leerkrachten, administratief en hulpvoedend personeel - aangesproken wordt op zijn kwaliteitsbesef en dat de school een inspirerende en stimulerende omgeving wordt waarbinnen dat kwaliteitsbesef permanent ontwikkeld wordt.

3.1 Samen in dezelfde richting?

Dat werken aan een visie op kwaliteit en die visie ook vertalen in alle keuzes die men dagelijks maakt, is voor de school een complexe en veelzijdige opdracht: welke elementen waarborgen dat de school aan haar leerlingen op een effectieve wijze kwaliteitsvol onderwijs verstrekt? Zoals reeds gezegd, bestaan er grote verschillen tussen scholen. Maar ook inzake visie op kwaliteit, op wat ze willen en hoe ze dat willen realiseren, leven er onder de leraren vaak verschillende opvattingen. 'Nauwelijks 40% van de Vlaamse leerkrachten zegt dat zijn school een duidelijk schoolwerkplan volgt. Een kwart van de ouders vindt dat de leerkrachten in de school niet steunen op dezelfde visie op opvoeding en onderwijs.' (Klasse, nummer 82). Er is dus nog een hele weg af te leggen. Zelfevaluatie, een gemeenschappelijke visie formuleren en schoolontwikkeling bevorderen: het komt immers niet overal even gemakkelijk op gang en het brengt vaak spanningen met zich mee. Daarom moet het proces op school oordeelkundig voorbereid, begeleid en ondersteund worden.

3.2 De school als geheel

Deze oefening is in de eerste plaats een totaalgebeuren, waarbij de school zichzelf van alle kanten in de spiegel bekijkt: dat vergt een goede observatie, deskundigheid, afstand en betrokkenheid en vaak moed om de realiteit te onderkennen en de tekorten in de organisatie te ontdekken, te omlijnen, te remediëren of weg te snijden. Het vergt een even scherpe blik en professionaliteit om de echte sterktes te onderstrepen en te ontwikkelen.

4 Schoolinterne voorwaarden

Zelfevaluatie, collectieve probleemformulering is een complex proces waar voorwaarden aan verbonden zijn. Vele scholen zijn volop bezig met de invulling van dit veranderingsproces.

Gerichte en professionele voorbereiding en ondersteuning versterken de soepelheid en het zelfvernieuwend vermogen van scholen om dit veranderingsproces te doen slagen.

Het betekent ook dat signalen van al wie - ook extern- met de werking van de school begaan is (Iorgo, personeel en leerlingen, ouders, CLB) zijn rol kan spelen bij die zelfevaluatie en dat allen op hun niveau betrokken worden bij dit proces: hoe zien zij de school, welk beeld hebben zij ervan, hoe spreken bevoorrechte 'buitenstaanders' (ouders en oud-leerlingen) over hun school?

Uiteraard is het essentieel dat leraren gemotiveerd en intensief bij dit gebeuren betrokken worden: "*the key to learning is the teacher (Fullan)*".

Dat veronderstelt openheid. Een beleid waarin weinig ruimte is voor communicatie en participatie, een school die een verzameling is van eilandbewoners zal niet bevorderlijk zijn om samen na te denken over hoe het beter kan. Het is daarom essentieel dat iedereen bij het proces betrokken wordt en geregeld informatie krijgt over verloop en resultaat.

Uiteraard is hier een belangrijke rol weggelegd voor het P.C. Ook een goed gestructureerde vakgroepwerking met zowel formeel als informeel overleg kan een bron zijn van zelfevaluatie, omdat leraren er via hun leerlingen met alle aspecten van het schoolleven geconfronteerd worden. En uiteraard is er de directeur: zijn concreet engagement tijdens het proces, maar ook zijn rol in de vormgeving en de uitvoering van de beleidskeuzes die vanuit de zelfevaluatie en uit de samenwerking met het hele schoolteam zijn gegroeid, zullen doorslaggevend zijn voor de verdere ontwikkeling en de kwaliteitsbevordering in de school.

5 Over de rol van externe ondersteuning: de 'externe vriend'

Meer en meer wordt het belang van externe ondersteuning - de externe vriend - bij dit proces noodzakelijk geacht. Dat mag zich niet beperken tot het kant-en-klaar aanbieden van een pakket 'instrumenten'. Verschillende casestudies en praktijkervaringen hebben aangetoond dat dit niet werkt.

Het decreet op de inspectie en begeleidingsdiensten definieert de begeleider als een belangrijke pijler in het net van kwaliteitszorg. Hij kan dat m.b.t. zelfevaluatie doen op diverse terreinen.

Hij kan als externe figuur het proces observeren en volgen als een 'externe vriend'. Hij fungeert dan vooral als procesbegeleider die niet inhoudelijk tussenkomt, maar de diverse momenten van zelfevaluatie volgt en nagaat welke factoren belemmerend of bevorderend werken en welke interventies nodig zijn om in de zelfevaluatie strategische stappen vooruit te zetten. Hij kan m.a.w. de bril wat scherper stellen.

Daarbij kan hij ook wijzen op de blinde vlekken die bij de zelfevaluatie kunnen optreden: te grote betrokkenheid van de teamleden kan een onbevooroordeelde kijk op tekorten en onvolkomenheden belemmeren. Dit betekent dat hij zicht heeft op de school als geheel, op de concrete context van de schoolorganisatie en op eventuele kwaliteitsindicatoren die in de school reeds aanwezig zijn of 'leven'. Bovendien is hij zich bewust van zijn eigen interpretatiekader en visie op onderwijs.

Naast het aanreiken van instrumenten voor zelfevaluatie kan de begeleiding in een volgende fase de school een aantal methodieken en strategieën voorstellen om de schoolontwikkeling op gang te brengen. Er kan dan gedacht worden aan projectmatig werken, introduceren en begeleiden van een aanpak inzake zorgbreedte, het mee vormgeven aan een evaluatiebeleid, preventiestrategieën enz. De begeleider kan hier de bemiddelaar zijn om scholen van scholen te laten leren, d.w.z. dat hij over de nodige professionaliteit beschikt om veranderingsprocessen te stimuleren en ze in de praktijk op te volgen.

De begeleider kan vanuit zijn vakdeskundigheid in de vakgroep de zelfevaluatie stimuleren, o.a. door het aanreiken en demonstreren van vakdeskundige knowhow.