

# KTA Wemmel : werken met een schooleigen boordtabel

© - Herman Siebens , PhD , AD  
Min. V. Ond. , Brussel , 24/02/2015



*Wie werkt al op een systematische wijze rond informatie / data ?*

*Wat is je ervaring daarbij ?*

# Kwaliteit & normen

*bijv. :*

- *ISO 9002 (algemene eisen van kwaliteitsmanagement)*
- *ISO 14000 (milieu)*
- *ISO 26000 (ethische verantwoording)*
- *ISO 27000 (informatierisico's en -controle)*

voordelen :

- geen werk met uitwerken van aan eigen normering
- externe controle volgens externe normen
- externe kwalificatie (label)

nadelen :

- keuze van norm niet altijd duidelijk
- marginale processen
- niet echt aangepast aan onderwijs

# Grootste nadeel !

It's not about the code .

It's all about coding .

formele , instrumentele benadering  
extrinsieke motivatie , verantwoording  
vs.

culturele benadering  
intrinsieke motivatie , ontwikkeling

# Voorgeschiedenis & startfase

- 04/2007 : slecht doorlichtingsrapport ( 9 voorbehouden ) terugkomst bepaald voor 2009
- Go!- systeembegeleider aangeduid
- directeur vertrekt
- team in ' depressie '
  
- uitnodiging tot kandidatuur via-via voormalige collega aanstelling per 01/11/2007 opdracht : herstel
  
- 9 werkgroepen rond 9 voorbehouden
- najaar 2007 : nieuwe werkgroep Visie

# Balanced scorecard



set(s) van KPI's

selectie van data die cruciale informatie

geven over de 'state of the nation' van de organisatie

- indicatoren : welke wel en welke niet ?
- het proces

# Opdracht Wg Visie

- bepalen van basisvisie :  
‘ Met welke persoonlijkheid willen we onze leerlingen laten afstuderen ? ’ ( wat voor soort leerling ... )  
= bevraging van kernkwaliteiten
- definiëren van kernkwaliteiten

# Schooleigen pedagogisch project

schoolspecifieke visie : 6 kernkwaliteiten

- kwaliteit
- zorg
- respect
- openheid
- groen en gezond ( duurzaam )
- verantwoordelijkheid = kernkwaliteit





# Definities kernkwaliteiten

- kwaliteit : de hoogst mogelijke leerwinst en het hoogst mogelijke welbevinden voor iedere individuele leerling
- zorg : aandacht hebben voor de behoeften ( welbevinden ) en de ontplooiing van ieder ander
- respect : waardering tonen voor personen ( zoals ze zijn ) , infrastructuur en omgeving
- openheid : een flexibele persoonlijkheid met gezonde nieuwsgierigheid voor wat anders en nieuw is
- groen en gezond ( duurzaam ) : een gezonde geest in een gezond lichaam , in een groene omgeving
- verantwoordelijkheid : in alle situaties rekening houden met de behoeften en belangen van alle betrokkenen

# Ondertussen ook nog

postgraduaat 'schoolontwikkelaar', HUB  
doctoraat 'Verantwoord schoolmanagement', UA

verantwoord management =

- kwaliteitszorg
- permanente zelfevaluerende houding
- lerende attitude van de medewerker en de schoolorganisatie

# Cruciale vragen

- Hoe de kernwaarden implementeren in de realiteit van de school ?
  - implementatie in FB van alle personeelsleden
  - integratie in schoolreglement
  - implementatie in leerlingenbegeleiding en orde-en-tuchtbeleid ( GOK )
  - vertaling in afzonderlijk attituderapport
- Hoe weten we dat we realiseren wat we willen realiseren ?
  - zelfevaluaties allerlei door dir. en lkn
  - zelfevaluatie door ll
  - boordtabel , expliciet gericht op kernwaarden



# Opdracht Wg Visie

- bepalen van basisvisie = bevraging van kernkwaliteiten
- definiëren van kernkwaliteiten
- implementeren en evalueren van de kernkwaliteiten

# Kader ?

- CIPO-kader ( EFQM )
- pijlers van beleidsvoerend vermogen
- SWOT
  
- bestaande meetinstrumenten : IZES , Prose , Tris , steunpunt GOK , ISO 9100
- Q 5
  
- schooleigen instrument

# Wat meten ?

in principe : alles :

- alle aspecten en dimensies
- context , input , proces , output ( CIPO )

maar ook : meten wat er toe doet inzake onderwijs en schoolorganisatie = KPI's ( key performance indicators )

bijvoorbeeld :

- kernwaarden : discipline , respect , ...
- financiële data
- studie en opvoedingsresultaten van de leerlingen
- evaluaties van het personeel
- externe evaluaties
- publiciteit en pers
- quality of work
- interne communicaties en besluitvormingsprocedures
- klachten en min kwaliteiten

# Hoe meten ?

niet exclusief kwantitatieve data , onderzoeksgegevens , statistieken  
ook :

- info uit interviews en gesprekken ( bijv. functioneringsgesprekken )
- observaties ( bijv. lesobservaties )
- checklists
- vergaderingen en verslagen
- studiedocumenten
- verzamelde externe indrukken

# De schooleigen boordtabel vormgeven

- format van het geheel van de boordtabel
  - excel met 7 tabbladen : 6 kernwaarden + kwantitatieve gegevens
  - wat moeten we per indicator bepalen ?
- kwaliteitseisen voor indicatoren —————>
- aantal indicatoren
  - in principe max. 10 / kernwaarde
- procedures : timing , verantwoordelijkheden , evaluaties & bijstellingen
  - timing en verantwoordelijkheden zijn opgenomen in het basisschema
  - team van  $\pm$  7 medewerkers
  - evaluatie en bespreking gebeurt jaarlijks op Zomerberaad ( juli )
- communicaties & besprekingen : wie , wanneer
  - jaarlijks Dmed naar alle schoolmedewerkers
  - jaarlijks verslag en bespreking op schoolraad en BC
- verslaggeving : wie , aan wie , hoe , wanneer
  - jaarlijks via dir. aan BC , schoolraad , leerkrachtenraad
- upgrading : timing
  - jaarlijks en grondig na 5 jaar —————> nu



# Basisschema boordtabel

datum: 09/12/2009	indicator	criterium / vraagstelling	bron	algemene gegevens: 1 vraagstelling 2 instrument 3 activiteit 4 frequentie 5 consequentie bij afwijking 6 verantwoordelijke voor verzameling data	score: 2009-2010	scores vorige schooljaren	bespreking
<b>KWALITEIT</b>							
<b>niveau lln</b>	<b>K 1 - attituderapporten</b>	<i>bijv.: gemiddelde score op attituderapport voor kernattitude kwaliteit</i>	<i>bijv.: attituderapporten</i>	<i>bijv.: 1 wat is de gemiddelde score op de kernattitude kwaliteit ? 2 attituderapporten 3 verwerking resultaten attituderapporten ahv Skore 4 jaarlijks 5 een wg bezint zich jaarlijks over corrigerende maatregelen 6 Ives Coppens, ICT</i>			
<b>niveau lkn</b>	<b>K 2 -</b>						
<b>niveau school</b>	<b>K 3 -</b>						
		GOK-indicator					
		weinig of niet gescoord; te herdenken					

# Secundaire procesdoelen

- kennis verzamelen binnen team over doel, rol, voor- en nadelen van boordtabel; cf. private ondernemingen
- zin en rol van een boordtabel binnen het kwaliteitsstreven van de school formuleren = visie
- communicatie en overleg binnen het brede schoolteam = draagvlak creëren

daarom : werkgroep , die technische grenzen bepaalt

- format van het geheel van de boordtabel
- kwaliteitseisen voor indicatoren
- aantal indicatoren
- procedures : timing , verantwoordelijkheden , evaluaties & bijstellingen
- communicaties & besprekingen : wie , wanneer
- verslaggeving : wie , aan wie , hoe , wanneer
- upgrading : termijn

# Resultaten

TOTAAL 2010-2011	54 indicatoren op totaal van 74	72,97%
TOTAAL 2011-2012	45 indicatoren op totaal van 74	60,81%
TOTAAL 2012-2013	38 indicatoren op totaal van 79	48,72%

probleem :

- verzamelen van alle gegevens gedurende drukke schoolwerktijd
- verschillende personen verantwoordelijk voor het verzamelen van gegevens

# Ondertussen ook nog

ENIRDELM-conferentie 09/2014 , Portoroz ( Slovenië )

- Europees project UA *Developing leadership capacity for data-informed school improvement* (DELECA)

beleidsgroep ' Inhoud en uitstroom ' , Min. Van Onderwijs ,  
voorjaar 2014

GOK-inspecties 3<sup>de</sup> trim. 2014

data-based management =

- informatiegeletterdheid
- onderzoekende houding van de leerkracht

2014-2015 & 2015-2016 :

- project informatiegeletterdheid
- opstarten van datateams per school

**Nice to know ;  
need to know**

# Technische eigenschappen van goede indicatoren (1)

- handelt over cruciale informatie
- handelt over aspecten die men die men kan beïnvloeden
- heeft een duidelijk doel
- geeft 1 resultaat
- is vergelijkbaar met andere / vorige resultaten
- eenvoudig te bekomen , eenvoudig te behandelen
- voldoende frequent meetbaar
- de minimumstandaard voor kwaliteit is helder bepaald
- houdt rekening met behoeften en belangen van alle belangrijke stakeholders
- frequent geanalyseerd, gecommuniceerd en bediscussieerd

# Technische eigenschappen van goede indicatoren (2)

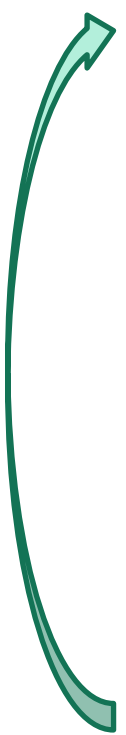
een kwalitatieve indicator is ook ...

- het resultaat van een 'participatieve (argumentatieve) dialoog' (*Habermas*): "coding > code"
- heeft een signaalfunctie
- evalueert binnen een context en evolutie (proces)
- stimuleert communicatie en overleg binnen de organisatie

criteria voor selectie :

- gemakkelijk te meten ; niet tijdsrovend ; steeds bij de hand
- verwijzend naar een heldere kwaliteitsstandaard , binnen een bepaalde context
- startpunt voor een participatieve dialoog over de interpretatie ervan

# Procescyclus

- 
- boordtabel updaten
  - boordtabel invullen
  - Zomerberaad : bespreken en interpreteren van data  
( ' datarijke omgeving ' )  
bepalen van doelstellingen en acties
  - uitwerken in technische fiches
  - realiseren



# Technische fiche

Fiche 3	Beleid 2013-2014
Liliane	
Kerndoelstelling	Leerbereidheid verhogen
Raakvlakken met ander kerndoelstellingen	fiches 2, 4, 6, 7
Doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vakoverschrijdende projecten</li> <li>- basispaper</li> <li>- realiseren van het GOK-beleid</li> </ul>
Inhoud; aanpak; uitwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pedagogische studiedag rond motivatie (maart 2014; prof. Maarten Vansteenkiste)</li> <li>- eventueel enquête naar lln. toe rond motivatie</li> <li>- inspelen op modern imago van school, zoals i-pads??</li> <li>- speelplaats moderniseren: aangename pauzes (5' langer?), nieuwe vuilbakken, basketbalveldje, opvrolijken van materialen</li> <li>- schoolfuiven (1/trim.)</li> </ul>
Wie wordt hierbij ingezet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- externe spreker (ook in samenwerking met cel man)</li> <li>- werkgroep oprichten?</li> </ul>
Ondersteuning (middelen, kost, vorming, ...)	afhankelijk van het inschakelen van een externe spreker en eventuele navorming
Deadline	juni 2014
Indicatoren effectenmeting	na 2 jaar enquête herhalen
Wie evalueert?	werkgroep en/of directie
St-v-z	Gerealiseerd vanaf en vanuit de pedagogische studiedag van 31/03/2014

# Pro & con

spiegel voor groei

- nadruk op controle
- nadruk op verantwoording (= extrinsieke motivatie) i.p.v. integriteit (= intrinsieke motivatie)
- al snel een louter kwantitatieve benadering
- directe, intuïtieve benadering

# Perspectief

meten = weten ?

NEEN

meten + interpreteren = weten

interpretatie = in perspectief plaatsen ( context )

kennis = betekenis creëren

kennis is een sociaal-constructivistisch gebeuren

daarom : Zomerberaad ( = 1<sup>ste</sup> dag van zomerverlof ; 1/3 team +  
SR + AD + RvB )

## 2 perspectieven

- verantwoording  $\approx$  externe evaluatie / extrinsieke motivaties
  - validiteit van externe auditors ?
  - continue toegang tot welbepaalde informatie ?

daarom : bespreking mét RvB + archiveren voor inspecties

of / en

- ontwikkeling  $\approx$  interne/zelf-evaluatie / intrinsieke motivaties  
 $\approx$  KZ , PDCA-cirkel , beleidsvoerend vermogen , lerende organisatie
  - gemeenschappelijke visie binnen de school ?
  - doelstellingen door de school ?
  - systematische aanpak ?
  - op basis van gelegitimeerd framework ?

daarom : uitwerken van finale doelstellingen in technische fiches ( = leidraad voor schoolleiding in volgend schooljaar )

# Data-/evidence-based schoolmanagement

“ Schools do not use data , unless data use is advocated , stimulated and encouraged by the principal . “

*( Levin & Datnow, 2012 ; Schildkamp , Lai & Earl , 2012 )*

“ If your school is to be a good school , you must view test results as a measure but not as the meaning of a good education . This means that you and your school community must interpret the meaning of test results , and to do that you need a defensible conception of the kind of education you wish to provide . “

“ Leaders are frequently urged to employ data-driven decision making . I will argue that rather than thinking of decisions as data-driven , we should think of them as evidence-driven . “

*( Strike , 2007 )*

# Data / evidence – based onderzoek

- juiste issues identificeren
- gegevens verzamelen op een betrouwbare , valide wijze
- statistieken , figuren , tabellen correct interpreteren ( \* )
- informatie integreren in voorhanden informatie uit andere domeinen en bronnen ( \* )
- sterkten en zwaksten afleiden ( \* )
- verbeteracties formuleren ( in een volledige projectfiche )
- evalueren van de verbeteracties ( \* )

( \* ) *best samen met collega's*

# Besluiten

- niet info is van belang , maar interpretatie van info
- niet data-based , maar evidence-based
- geen individuele interpretaties , maar door team faciliteren
- niet data , maar interpretatie communiceren

# SGR 9 Ringscholen : Deleca-project

project  $\approx$  Deleca-project, UA : “ *Developing leadership capacity for data-informed school improvement* “

o.l.v. Kristin Vanlommel

03/2015 – 06/2016

doelstellingen :

- datagebruik van directeurs opkrikken ( dl. 1 ) :
  - welke data ?
  - hoe meten ? wanneer zijn gegevens significant ?
  - hoe interpreteren ?
- opstarten van schooleigen datateams met de uitbouw van een schooleigen boordtabel ( dl. 2 )



# Opbouw Modules

M 1	M 2	M 3	M 4	M 5
03/03/15	27/04/15	2015	2016	2016
<b>Informatie-cyclus</b>	<b>Informatie-verzameling</b>	<b>Analyse &amp; Interpretatie</b>	<b>Cultuur-verandering</b>	<b>Actie &amp; Implementatie</b>
	Kwantitatieve methodes  Kwalitatieve methodes	Beschrijvende analyses  Validiteit & Betrouwbaarheid  Interpretatie van tabellen & figuren	Cultuur  Veranderingsmanagement  Omgaan met weerstand  Motivatie	Actiestappen bepalen  Implementatiestrategieën



Herman Siebens , PhD

SGR 9 Ringscholen , AD

herman . siebens @ ringscholen . be

0032 47 9441685