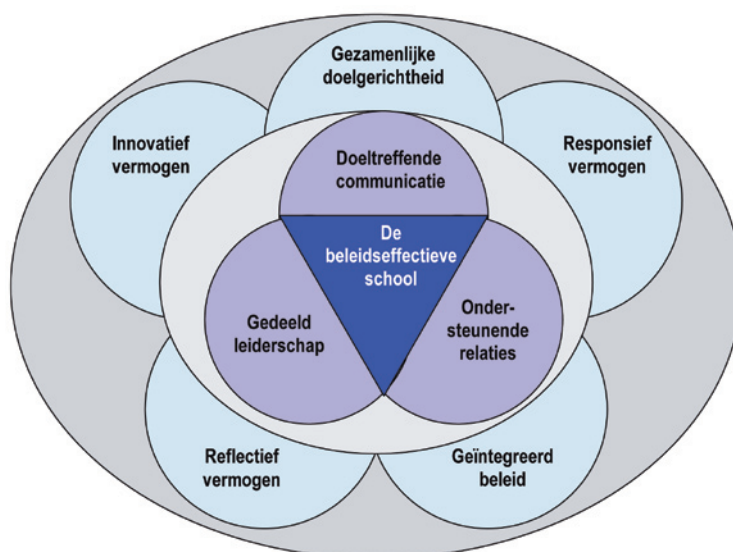


<i>Onze schoolleiding volgt alle ontwikkelingen en het globale functioneren goed op (zonder hierin te overdrijven) en zorgt voor samenhang en samenwerking tussen alle betrokkenen.</i>	++	+	0	-	--	Weet niet/ niet van toepassing
<i>Onze schoolleiding gaat het interne debat niet uit de weg, kiest voor dialoog en springt constructief om met meningsverschillen en conflicten.</i>	++	+	0	-	--	Weet niet/ niet van toepassing
<i>Onze schoolleiding maakt werk van de interne kwaliteitszorg via interne en externe evaluaties.</i>	++	+	0	-	--	Weet niet/ niet van toepassing
<i>Onze schoolleiding onderhoudt goede contacten met de buitenwereld en speelt in op ontwikkelingen die zich daar voordoen.</i>	++	+	0	-	--	Weet niet/ niet van toepassing
<i>Onze schoolleiding kiest ten volle voor het eigen opvoedings- en onderwijsproject en slaagt er in om dit te vertalen in een operationeel schoolwerkplan (met duidelijke doelen, een realistische taakverdeling en dito fasering)</i>	++	+	0	-	--	Weet niet/ niet van toepassing

2.5 Voor wie verder mikt

Aan het eind van het eerste deel werd al gewezen op de noodzaak van een daadkrachtig beleid. Toen werd melding gemaakt van acht beleidsversterkers. Volgens Vanhoof en Van Petegem gaat om acht essentiële pijlers of dragers van de schoolwerking. In een sterke of sterker wordende school spelen deze dragers een belangrijke rol en dragen ze bij tot de kwaliteit en sterkte van het schoolbeleid.

Schema: De dragers van de beleidseffectiviteit van scholen (Vanhoof & Van Petegem, 2006)



In hun boek ‘Pei/ijlen naar succesvol schoolbeleid’¹⁴ hebben beide onderzoekers voor elk van de acht pijlers een lijstje ontwikkeld met tien indicatoren. Deze lijstjes kunnen benut worden als een bijdehandse checklist om de sterktezwakte van elke drager te peilen. De punten die worden afgetoetst verwijzen telkens naar tien betekenisvolle karakteristieken van die een bepaalde pijler.

Ter illustratie grijpen we even naar de checklist voor ‘doeltreffende communicatie’. Het gaat hier om een van de drie basispijlers. Samen met ‘gedeeld leiderschap’ en ‘ondersteunende relaties’ zorgt deze pijler er voor dat de andere beleidsopdrachten mogelijk worden gemaakt. Voor Vanhoof en Van Petegem vormt dit drietal ‘het eigenlijke hart van [de] beleidseffectiviteit’¹⁵.

***Indicatoren voor doeltreffende communicatie: in onze school ...
(Vanhoof & Van Petegem (2006), 60)***

1. ... is informatie bestemd voor leerkrachten vlot beschikbaar.
2. ... verloopt de communicatie tussen directie en leerkrachten in beide richtingen.
3. ... wordt op een constructieve wijze gebruik gemaakt van de interne informatiekkanalen en overlegorganen.
4. ... wordt er open gecommuniceerd over motieven, ideeën, verzuchtingen en onzekerheden.
5. ... is er voldoende ruimte voor informele communicatie.
6. ... werkt communicatie stimulerend en ondersteunend.
7. ... werden posities in het leven geroepen die een goede communicatie op gang moeten brengen en bewaken.
8. ... zijn de bevoegdheden en werking van overlegstructuren in regels en procedures vastgelegd.
9. ... zijn communicatievaardigheden een belangrijk aandachtspunt in het personeelsbeleid.
10. ... is men doelbewust met communicatie bezig.

Het grote voordeel van deze checklists is dat ze ook kunnen worden aangewend om te kijken naar het schoolbeleid in verband met de aanpak van probleemgedrag, pesten en geweld. De bruikbaarheid wordt nog wat groter wanneer men de aangereikte indicatoren lichtjes hertaalt of aanpast in de richting van het thema. Het voorbeeld hieronder toont dit aan hoe dit kan gebeuren.

¹⁴ Vanhoof & Van Petegem (2006), 53-182.

¹⁵ Vanhoof & Van Petegem (2006), 53.

Indicatoren voor doeltreffende communicatie over probleemgedrag in de schoolomgeving: in onze school ...

1. ... is informatie bestemd voor leerkrachten over pestgedrag, geweld en andere vormen van probleemgedrag (van leerlingen) vlot toegankelijk maar met respect voor de bestaande regelgeving¹⁶.
2. ... verloopt de communicatie tussen directie en leerkrachten over (de aanpak van) probleemgedrag in beide richtingen.
3. ... wordt op een constructieve wijze gebruik gemaakt van de interne informatiekkanalen en overlegorganen om deze problemen te melden, te bespreken, in kaart te brengen en naar oplossingen te zoeken.
4. ... wordt er open gecommuniceerd over motieven, ideeën, verzuchtingen en onzekerheden i.v.m. de huidige aanpak van deze en andere vormen van probleemgedrag.
5. ... is er voldoende ruimte voor informele communicatie, zowel met de leerlingen als onder collega's of met de ouders.
6. ... werkt de communicatie over deze thema's en de problemen die zich voordoen stimulerend en ondersteunend. Leerkrachten nemen het thema daardoor meer ter harte en gaan er zonodig ook op in.
7. ... werden posities en taken in het leven geroepen die een goede communicatie op gang moeten brengen en bewaken.
8. ... zijn de belangrijkste bevoegdheden en de werking van overlegstructuren in regels en procedures vastgelegd.
9. ... zijn communicatievaardigheden een belangrijk aandachtspunt in het personeelsbeleid.
10. ... is men doelbewust met communicatie bezig en wordt er toegekeken op de kwaliteit van de interventies en hun latere opvolging (incidentgesprekken, ondersteunende gesprekken, slecht nieuws gesprekken met ouders, bemiddelingsgesprekken, klasgesprekken).

Alternatieven voor het gebruik van dit toetsingsinstrument:

⊙ *Sterk – sterker – sterkst...? Zwak – zwakker – zwakst...?*

Men kan aan een beperkte of grotere groep personeelsleden vragen om de vijftien stellingen eerst persoonlijk te beoordelen en vervolgens te ordenen. Nadien wordt gevraagd om de stelling of uitspraak die het meest van toepassing is op de eigen schoolrealiteit te nummeren

¹⁶ Zo zal er rekening moeten worden gehouden met de wet op de privacy, het decreet rechtpositie van de minderjarige, het international verdrag voor de rechten van het kind/de jongere.

(of krijgt het nummer 1A). Men herhaalt dezelfde oefening tot men een lijstje overhoudt met de tien meest van toepassing zijnde stellingen (1A – 2A – 3A- ... - 10A).

Is men eerder op zoek naar de zwakke(re) punten van het actuele schoolbeleid dan kan men het tegenovergestelde schiftingscriterium gebruiken (*‘Welke stelling/uitspraak is het minst van toepassing op de eigen schoolrealiteit?’*) De bevroegde groep of gespreksgroep beoordeelt in dat geval alle stellingen en kiest nadien voor die stelling die het minst aansluit bij het eigen schoolbeleid. Ook deze oefening herhaalt men tot dat er tien stellingen/uitspraken geselecteerd zijn. De stelling die het minst overeenkomt met de eigen schoolrealiteit krijgt de score 1Z, de stelling die iets minder slecht scoort 2Z, enz... tot 10Z.

Door de gemiddelde score van elke stelling/uitspraak te berekenen en na te gaan hoeveel mensen een bepaalde stelling aanstipten, krijgt men een nog preciezer beeld van de gepercipieerde sterktezwakte van de school. Op basis van de resultaten kan men ten slotte prioritaire keuzes maken en nagaan met welke maatregelen de zwakste punten zouden kunnen worden weggewerkt of hoe men de sterkste punten het best zou kunnen benutten.

⊙ *Kansen zoeken*

De vorige oefening krijgt een meer realistisch gehalte wanneer de deelnemers aan de bevraging of aan de gespreksgroep gevraagd wordt om eerst alle stellingen/uitspraken te beoordelen en nadien aan te stippen welke indicator (zit verborgen in elke stelling) volgens hem/haar de huidige schoolwerking het meest vooruit kan helpen. Het moet dus gaan om een indicator die een belangrijke plaats verdient en die in de ogen van de betrokkene(n) het krachtigste en/of ruimste positieve effect zal teweeg brengen (*‘zwengel’*).

⊙ *Als het debat centraal staat*

Het gebruik van dit toetsingsinstrument zal in vele gevallen ten dienste staan van een intern debat. Hoe men scoort of welke keuzes er gemaakt worden, blijft in dat geval ondergeschikt aan het debat dat nadien gevoerd wordt. Belangrijk is wel dat iedere deelnemer er ten volle van overtuigd is dat hij/zij vrijuit mag denken en spreken. De doelstelling van het debat moet op voorhand duidelijk zijn. Goede gespreksafspraken en een dito gespreksleiding (een buitenstaander die begaan is met de school en die over de nodige gespreksvaardigheden beschikt) zijn nodig om een leerrijk gesprek te kunnen voeren. Een open en als zinvol ervaren gesprek voedt de dynamiek in de school. Een dergelijk gesprek laat toe om vragen en frustraties naar voor te brengen maar even goed om ideeën te opperen, het eigen standpunt grondiger te motiveren en – vooral – verder te evolueren naar een gedeelde visie en een gedeelde werkstrategie.

Liever een ander toetsingsinstrument? ¹⁷

Nagaan of men goed bezig is en of de vooropgestelde resultaten worden bereikt, is een uitdaging die de meeste scholen vandaag probleemloos willen aangaan. Het toetsingsinstrument dat zo pas werd voorgesteld, is een aardig hulpmiddel om op zoek te gaan naar de kracht of sterkte van het schoolbeleid. Scholen kunnen vanzelfsprekend ook voor een alternatief kiezen of ze kunnen grijpen naar de resultaten van een recente doorlichting of zelfevaluatie want daarin wordt dit aspect vermoedelijk evenzeer belicht.

Het is belangrijk dat gekozen wordt voor een instrument dat aanspreekt en waarvan de relevantie wordt ingezien. Dit werkt motiverend en zorgt er voor dat het veranderingsproces dat men wil aangaan op een breder draagvlak kan rekenen.

Hierbij een greep uit enkele nog beschikbare toetsingsinstrumenten:

- Vanhoof, J. & Van Petegem, P. (2006) *Peilijlen naar succesvol schoolbeleid. Praktijkboek voor de beleidseffectieve school. Mechelen, Wolters-Plantyn, 201:*

Dit boek bevat een overvloed aan achtergrondinformatie en modellen. Zo wordt voor elk van de acht dragende kenmerken van de beleidseffectiviteit (zie pagina 60) een checklist of toetsingslijst aangeboden. Scholen hoeven niet noodzakelijk alle acht pijlers te evalueren. Men kan ook kiezen voor die pijlers die naar eigen aanvoelen de meeste zorgen baren.

De publicatie van Vanhoof & Van Petegem kan worden besteld via www.woltersplantyn.be.

- *Werkmap 'Welbevinden op school' – Dienst Welzijn en Gezondheid van de Provincie Limburg*

Deze werkmap is bedoeld voor scholen van het basisonderwijs. Schoolteams die samenwerk willen maken van meer welbevinden in de klas en op school, vinden in de map een visietekst, een breed uitgesmeerd analyse-instrument en een gids die verwijst naar diensten en organisaties die de school op maat van de haar behoeften kunnen helpen.

Het analyse-instrument steunt op een omvattend preventiekader en nodigt de individuele leerkracht en de school (o.a. het beleidsniveau) uit tot zelfreflectie en een zelfevaluatie.

Meer info: <http://www.limburg.be/eCache/INT/25/465.html>

De map kan besteld worden bij: www.cego.be (zie 'boeken en leermiddelen' – basisliteratuur).

- *Steunpunt GOK (cf. website)*

Het Steunpunt GOK biedt op haar website een globaal beginsituatie analyse-instrument aan. Dit instrument peilt in het bijzonder naar de gelijkkansengerichtheid van de

¹⁷ Voor dit onderdeel werd o.a. informatie geput uit: Rydant, R. (2007) Scholen ondersteunen bij zelfevaluatie. Welke instrumenten zijn ter beschikking? Brussel: Pedagogische begeleidingsdienst van onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap (GO!).

school. Zeven thema's worden onder de aandacht geplaatst. Preventie en remediëring van ontwikkelings- en leerachterstanden, socio- emotionele ontwikkeling, preventie en remediëring van studie- en gedragsproblemen maken hier deel van uit. De onderdelen 'Schoolniveau' brengen de school dichterbij de sterkte van haar GOK-en zorgbeleid.

Meer info: www.steunpuntgok.be of rechtstreeks op

http://www.steunpuntgok.be/kleuteronderwijs/materiaal/screeningsmateriaal/algemeen_screeningsinstrument.aspx .

(Het algemeen screeningsinstrument is identiek voor kleuter-, basis- en middelbaar onderwijs.)

- IZES Basisonderwijs – Instrument voor zelfevaluatie van basisscholen

Dit zelfevaluatie-instrument is ontwikkeld door EduBRon (Universiteit Antwerpen) en be vraagt op schoolniveau de prestatiegerichtheid, het onderwijskundig leiderschap, het ordelijk en positief karakter van het leerklimaat, de kwaliteit van het curriculum, het gezamenlijk plannen en samenwerken van de leerkrachten, de professionalisering van het team, het evaluerend vermogen van de school en de externe relaties van de school.

Meer info: Van Petegem, P. & Cautreels, P. (2003) IZES Basisonderwijs – Instrument voor zelfevaluatie van basisscholen. Leuven/Leusden: Uitgeverij Acco.

- De achtbaan (KPC Groep)

De Achtbaan is een hulpmiddel om het proces van beleidsontwikkeling op scholen in kaart te brengen en te sturen. De vier fasen van de beleidscyclus (vaststellen, uitvoering, evaluatie en bijstelling) zijn te vergelijken met evenzoveel stations, waarlangs de verschillende beleidsmakers op school hun rondjes trekken. Elk jaar wordt de Achtbaan één keer doorlopen en krijgt iedereen – schoolleider, middenkader en leerkrachten/opvoeders - vanuit eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid de kans om een bijdrage te leveren aan de verbetering van het primair proces. Zo kan iedere geleiding zijn eigen rol spelen in het proces van beleidsontwikkeling.

Door de Achtbaan te doorlopen wordt het draagvlak vergroot en worden de deskundigheden die op school aanwezig zijn benut.

Meer info: Rijksschroef, L. & van Roosmalen, T. (2003) De achtbaan. Cyclisch model voor ontwikkeling van beleid en kwaliteit. 's Hertogenbosch: KPC Groep. Zie: <http://www.kpcgroep.nl/publicaties/publicatie/index.asp?pubID=396>