

Werken met een schooleigen boordtabel : een verhaal ...

© - Herman Siebens , PhD , dir.
SOK , Affligem , 06/06/2014

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 ?
- hoe het proces opzetten ?

Voorgeschiedenis & startfase

- 04/2007 : slecht doorlichtingsrapport (9 voorbehouden)
terugkomst bepaald voor 2009
- directeur vertrekt
- Go!- systeembegeleider aangeduid
- 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 : bepalen van basisvisie ,
kernkwaliteiten

Schooleigen pedagogisch project

schoolspecifieke visie : 6 kernkwaliteiten

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



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



Kader

- CIPO-kader (EFQM)
- pijlers van beleidsvoerend vermogen
- SWOT

- bestaande meetinstrumenten : IZES , Prose , Tris , steunpunt GOK , ISO 9100
- Q5

- 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 , quality of work 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

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
KWALITEIT							
<i>niveau Iln</i>	<i>K 1 - attituderapporten</i>	<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>			
<i>niveau Ikn</i>	<i>K 2 -</i>						
<i>niveau school</i>	<i>K 3 -</i>						
		GOK-indicator					
		weinig of niet gescoord; te herdenken					

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

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

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

Proces tot

- 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

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^{ste} dag van zomerverlof ; 1/3 team +
SR + AD + RvB)

2 perspectieven

- verantwoording \approx externe evaluatie
 - validiteit van externe auditors ?
 - continue toegang tot welbepaalde informatie ?

daarom : bespreking mét RvB + archiveren voor inspecties

of / en

- ontwikkeling \approx interne/zelf- evaluatie
 - 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 data-based , maar evidence-based
- niet info is van belang , maar interpretatie van info
- geen individuele interpretaties , maar door team faciliteren
- niet data , maar interpretatie communiceren

Herman Siebens , PhD

herman . siebens @ campuswemmel . be
siebens-marckx @ skynet . be

0032 47 9441685