Kwaliteitsvol werken

Inhoud

PLAN

1. Probleem verhelderen
2. Doel(en) bepalen en formuleren
3. Indicatoren bepalen en formuleren
4. Beginanalyse (BSA)

   Hoe data verzamelen?

   Bureau-analyse

   Vragenlijsten/enquêtes

   Observeren

   Focusgroepen

   Diepte-interviews
5. Plan opstellen

DO

6. Plan uitvoeren
7. Doelen opvolgen/monitoren

Check

8. Analyseren en evalueren van vooropgestelde doelen

Act

9. Bijsturen?
10. Verder op inzetten?

1. Probleem verhelderen

Wat is het probleem?
Maak helder wat je wil aanpakken en waarom?

Tijdens een vraagverheldering wordt hierop ingegaan. Daarin is het de bedoeling scherp te krijgen…

- wat de context is van het probleem en dus heel concreet te maken waar precies je tegenaan loopt → *verhelderen (context) probleem / Reality*
- waar je naartoe wil/wat je wil bereiken of veranderd zien op lange termijn (3 à 5jaar) → *doel /Goal*
- hoeveel beleidsruimte er is (en mandaat) om in te zetten op hetgeen je op lange termijn wil bereiken → *Will*

De onderstaande mindmap kan hierbij helpen. Werk deze samen met anderen uit, zodat je zicht krijgt op **wat je veranderd wil zien** en **waarom**.

2. Doel(en) bepalen en formuleren

Voor het bepalen van je doelen kan je verder werken op de bovenstaande mindmap, die je samen met je collega's hebt aangevuld.

- **Scope afbakenen**
  Dit zorgt er o.a. voor dat je doel(en) haalbaar blijft/blijven.

Je kan dat doen door 2 kleuren of een icoon te gebruiken. Of je kan de 'in scope' omkaderen.
Let erop dat je de 'wat' en de 'hoe' (werkwijze) uit elkaar blijft halen:

- **Afstemmen**:
  - Zodra bepaald is wat 'in scope'/de focus is, is het belangrijk om na te gaan of er vage termen of algemene woorden zijn gebruikt. Zo ja, **omschrijf** die dan (door een 'note' toe te voegen bijvoorbeeld) **en baken** eventuele doelgroepen **af**. Het is immers belangrijk dat de gebruikte termen niet voor interpretatie vatbaar zijn en dat alle betrokkenen er hetzelfde onder verstaan.
  - **Stem af**: aan alle betrokkenen akkoord met de definiëring? Is er een link met het 'waarom'? Is het realiseerbaar? Zijn de middelen voorhanden?

- **Formuleren**:
  - Een goede formulering is een compromis tussen volledigheid en verstaanbaarheid.
    *Elke formulering gaat samen met een **omschrijving**. Gebruik dus gerust vage begrippen in je doel zolang je deze toelicht.*
  - We doen iets, **opdat/zodat…**
    Door opdat toe te voegen in je formulering (daarom niet altijd letterlijk), verplicht je jezelf om de waarom mee op te nemen.

    Je doel zou een antwoord moeten bieden op vragen als "Wat wil je bereiken of veranderd zien op lange termijn? Welk effect wil je zien bij de leerlingen?"
  - Een formulering moet **gedragen** (en dus motiverend) zijn. Stem deze af en ga na of deze een meerwaarde biedt voor de Antwerpse kinderen en jongeren i.f.v. de gekwalificeerde uitstroom.
  - **S** (specifiek), **M** (meetbaar), **A** (aanvaardbaar), **R** (realiseerbaar), **T** (tijdsgebonden) in een begrijpbare zin opnemen is een streven, geen verplichting. Dit doe je in de omschrijving van de doelstelling.

3. Indicatoren bepalen en formuleren

Om zicht te krijgen in hoeverre je je doel(en) aan het bereiken bent, heb je indicatoren nodig. Een indicator helpt je tijdens het uitvoeren van je project immers om je doelen op te volgen. Aan de hand van indicatoren kan een antwoord krijgen op vragen als “Zijn we goed bezig? Gaan we toe naar de doelen die we voorop gesteld hebben?” en kan je dus je doel(en) monitoren en evalueren.

- **Formulering**:

Er bestaan verschillende soorten indicatoren, maar bij voorkeur formuleer je ze als volgt: **MEETEENHEID + MEETONDERWERP**

MEETEENHEID	**MEETONDERWERP**
aantal	ruzies tussen leerlingen (lagere school) op de speelplaats
percentage	leerlingen dat met de fiets naar school komt
gemiddelde duur	van vergaderingen
totaal aantal	leerlingen dat kan zwemmen in 6de leerjaar

Dit zorgt ervoor dat je de evolutie van de verkregen data in één oogopslag kan raadplegen en opvolgen.

Het formuleren op zich is niet zo moeilijk. Het bepalen van zinvolle en haalbare indicatoren wel.

- **Haalbaar**:
  - Hou het haalbaar en bedenk bij het opstellen van indicatoren reeds hoe je de nodige data gaat verzamelen en hoe je het bijhouden van de data gaat volhouden.
  - Beperk het aantal indicatoren tot diegene die je echt nodig hebt om je doelen op te volgen en die dus iets zinvols kunnen vertellen over de stand van zaken van je vooropgesteld(e) doel(en).

- **Zinvol**:
  - Bij doelen die helder/concreet zijn geformuleerd en op het niveau van wat je na x-aantal jaren veranderd wil zien (outcome), kan je vanuit het doel afleiden wat je wil meten. De formulering van de indicator zit dan al voor een stuk in het doel vervat.

    Bv. *“Onze leerlingen maken gerichte schoolkeuzes en veranderen enkel van school wanneer dit het gevolg is van een positieve keuze.”*

    → Indicator die zinvol zou kunnen zijn:

    % leerlingen dat van school verandert o.w.v. een positieve keuze

    Om deze te berekenen heb je ook de volgende data nodig:

    → het aantal leerlingen dat van school verandert (B)

    → het aantal leerlingen dat verandert van school o.w.v. een positieve keuze (A)

    (A/B) x 100
  - Soms is het omwille van de leesbaarheid niet mogelijk om heel concreet je doel te formuleren. Om die reden is het zo belangrijk om een omschrijving toe te voegen aan je doel. Hierin kan je algemene of vage begrippen (vanuit je doel) concreet beschrijven, waardoor je makkelijk kan afleiden <u>wat zinvol is om te meten</u>. Dit laatste zijn doorgaans indicatoren op <u>outcome-niveau</u>. Indicatoren die wijzen op het (leer)effect of een (gedrags)verandering. Hiervoor heb je echter ook soms data nodig op output-niveau (direct zichtbare resultaten).

    Bv. *Door elke leerling maximaal uit te dagen, zijn onze leerlingen meer gemotiveerd, wat voor een betere slaagkans zorgt.*

    Maximaal uitdagen*: leerkrachten stellen uitdagende doelen op, leerkrachten differentiëren, leerkrachten zetten in op de executieve functies van de leerlingen.*

    Gemotiveerd: *leerlingen maken een positieve en realistische studiekeuze, gaan graag naar school, zien het belang in van onderwijs <u>en zetten zich daardoor meer in</u>.*

    Betere slaagkans: *minder zittenblijven, <u>betere resultaten doorheen jaar en op examens</u> (cfr. leerlingen zetten zich in).*

4. Beginanalyse (BSA)

Nadat het duidelijk is waarop je wil inzetten, is een volgende stap de huidige situatie (m.b.t. de vooropgestelde doelen) in kaart te brengen. Dit kan **voor** het opstellen van **concrete doelen** (die je in je projectplan of plan van aanpak zal opnemen) **of erna**.

- VOOR:
  - Nadat helder is wat het probleem is en waarop je wil inzetten.
  - Je verkent de huidige situatie breed (bv. via een bevraging)
  - A.h.v. de verkregen resultaten (en analyse) van de verkenning, kan worden hardgemaakt waar het probleem zich situeert en dus waarop zeker moet worden ingezet. Op basis hiervan kunnen doelen worden bijgesteld of scherper worden geformuleerd.

- NA:
  - Als het reeds duidelijk is waarop je gaat/wil inzetten. Je doel(en) zijn reeds concreet geformuleerd.
  - Je verzamelt zeer gericht data, bv. op basis van indicatoren.
  - Ook in dit geval is het mogelijk dat je je doel(en) zal verscherpen of bijsturen, maar zal doorgaans minder snel gebeuren dan bij een brede beginanalyse.

Lees hieronder meer over hoe je deze data kan verzamelen en over de verschillende manieren van data verzamelen en verwerken:

→ bureau-analyse
→ vragenlijsten/enquêtes
→ observeren
→ focusgroepen
→ diepte-interviews

Hoe data verzamelen?

Bureau-analyse

Wat?

Met bureau-analyse bedoelen we het in kaart brengen van wat er al is. Dit gaat dus over het bestuderen van reeds bestaande data of nieuw verkregen data of documenten:

- ofwel bestaande literatuur (wetenschappelijk onderzoek/artikelen/boeken…)
- ofwel verwerken/analyseren van cijfers (kwantitatieve analyse)
- ofwel interpreteren/analyseren van woorden (kwalitatieve analyse)

Hoe?

1. Baken af: waarover wil je meer te weten komen? Leg enkel de focus op de stand van zaken m.b.t. het vooropgestelde doel.
2. Wat is er (in de school) reeds aanwezig aan gegevens (over dit specifieke onderwerp/thema)?
   → Mijn dataloep
   → inspectieverslagen
   → rapportcijfers
   → spijbelcijfers
   → ….
   Selecteer enkel wat je nodig hebt om in kaart te brengen waar je op dit moment staat (m.b.t. je vooropgestelde doel).
3. Leg de gevonden data/informatie samen en vat samen wat je bent te weten gekomen.
4. Heb je een antwoord op je vraag? Heb je een duidelijk zicht op de huidige stand van zaken m.b.t. je doel?
   Zo niet, welke info heb je dan nog nodig?

Aandachtspunten

- Probeer steeds na te gaan of er **reeds gegevens/data bestaan** over hetgeen je in kaart wil brengen. Het is niet onnodig en inefficiënt om het warm water opnieuw uit te vinden.
- Ook al bestaat er reeds data/literatuur, ook dan kan het arbeidsintensief zijn om dit in kaart te brengen. **Baken af** waarover je meer te weten wil komen. Wat was je doel? Over welk specifiek deel heb je info nodig?
- De **onderwijscontext in Antwerpen** is niet dezelfde als die van Vlaanderen en is ook niet gelijk aan die van de rest van de wereld. Pas op met veralgemeningen.
- Blijf bij de **feiten** en trek niet te snel conclusies.

Vragenlijsten/enquêtes

Wat?

Via een schriftelijke vragenlijst of enquête kan je concrete vragen stellen aan een vooraf bepaalde doelgroep. Naar verwerking toe is het meer haalbaar te werken met gesloten vragen, een likertschaal of op voorhand antwoordmogelijkheden te voorzien. Hierdoor vertrek je vanuit wat je reeds weet uit literatuur. Er is dus veel sturing vanuit diegene die de vragenlijst opstelt.

+	- veel respondenten die op korte tijd kunnen worden bevraagd (veralgemeenbaar) - minder arbeidsintensief dan bv. diepte-interviews en focusgroepen - anoniem - mogelijk om gedrag in kaart te brengen
-	- subjectief: je meet een perceptie/overtuiging op bv. het eigen gedrag - beperkte info (je kan geen bijvragen stellen, waardoor sommige antwoorden voor interpretatie vatbaar zijn) - geen inzicht in de redenen waarom respondenten (op bepaalde vragen) niet antwoorden

Hoe?

1. Grijp terug naar het doel dat je hebt vooropgesteld. Wat wil je te weten komen?

2. Formuleer je vragen op basis van je vooropgesteld(e) doel(en).
   → Wat is de essentie? Waarop heb je een antwoord nodig?
   → Zoek eventueel inspiratie bij andere onderzoeken/vragenlijsten
   → Gebruik bij voorkeur een 4-delige likertschaal:
   helemaal niet / eerder niet / eerder wel / helemaal wel
   -- - + ++

3. Bevraag je verschillende doelgroepen? Herformuleer je vragen, zodat je de reacties van de verschillende doelgroepen met elkaar kunt vergelijken (spiegelen).

4. Neem de vragenlijsten af. Gebruik hierbij een formulier of Excel, zodat je minder werk hebt met het verwerken van de reacties.

5. Bekijk de resultaten via het programma dat je hebt gebruikt voor je formulier of verwerk de resultaten via Excel. Over hoe je enquêtes verwerkt, vind je verschillende handleidingen of filmpjes online.
   → filmpje over het verwerken van een enquête door het berekenen van gemiddelden
   → handleiding enquête verwerken a.h.v. draaitabellen
   → Info over de 'aantal.als'-functie in Excel, waarmee je het aantal keren dat een bepaald woord in een kolom of rij kan tellen.
   → …

Aandachtspunten

- Grijp steeds terug naar doel van bevraging.
- Stel concrete, éénvoudige vragen die niet voor interpretatie vatbaar zijn. Formuleer je vragen zo dat je meet wat je wil weten en pas op suggestieve vragen.
- Gebruik best gesloten vragen (makkelijker te verwerken nadien) en gebruik bij voorkeur een 4-delige likertschaal (zonder neutrale/middencategorie).
- Zorg ervoor dat de vragenlijst niet te lang is.
- Maak indien mogelijk gebruik van reeds bestaande (op onderzoek gebaseerde) vragenlijsten
- Laat de deelnemers weten hoe/wanneer ze op de hoogte worden gebracht van de resultaten.

Observeren

Wat?

Via een vooraf bepaalde leidraad of schema ga je gedragingen, interacties of elementen van een bepaalde doelgroep vaststellen en/of interpreteren. Zo kan je gedragingen of interacties observeren in de klas, tijdens een vergadering, op de speelplaats of aan de schoolpoort.

+	- waardevolle vaststellingen over gedragingen en interacties van een doelgroep - zo objectief mogelijke vaststellingen; niet afhankelijk van de perceptie van de bevraagde - weinig impact op respondenten - meten van feitelijk gedrag
-	- afhankelijk van de doelgroep en manier van observeren al dan niet arbeidsintensiever dan vragenlijsten - geen inzicht in het waarom van bepaalde gedragingen (je bevraagt respondenten niet), maar je kan dit nadien wel terugkoppelen en erover in gesprek gaan. - interpretatie van gedrag - een vertekend beeld indien er verschillende observatoren zijn

Hoe?

1. Grijp terug naar het doel dat je hebt vooropgesteld. Wat wil je te weten komen?

2. Bepaal de observatiecriteria /indicatoren op basis van de doelen die je hebt vooropgesteld.
   → Haal inspiratie bij andere onderzoeken/observaties.
   → Giet deze criteria eventueel in een schema met een beoordelingsschaal (bv. kijkwijzer).

3. Observeer je doelgroep (bv. aan de hand van je kijkwijzer).
   Een manier van observeren is bijvoorbeeld door hetgeen je ziet te turven:
   bv. aantal leerlingen met een gezonde brooddoos → zorg voor duidelijke criteria inzake 'wat is een gezonde brooddoos'
   bv. aantal leerlingen die met fiets naar school komen → duidelijke criteria: tweewieler of mag step ook…

4. Koppel je observaties eventueel terug via een gesprek.

5. Verwerk de resultaten via Excel (indien of kwalitatief (afhankelijk van manier van observeren).

Aandachtspunten

- Verlies het doel van de observatie niet uit het oog.
- Stel je zo onopvallend mogelijk op.
- Afhankelijk van de situatie maak je best op voorhand kenbaar dat je mensen gaat observeren.
- Benoem/noteer wat je letterlijk ziet gebeuren (beperk je tot feiten) en trek niet te snel conclusies over gedragingen.
- Combineer indien mogelijk observaties met een korte bespreking of interview om te duiden (of te kunnen interpreteren) wat je hebt gezien.

Focusgroepen

Wat?

Door het bevragen van een groep, verzamel je informatie over hoe mensen over bepaalde onderwerpen (relatief nieuwe topics) spreken. Interactie tussen mensen is hierbij van belang.

Dit kan een semi-gestructureerd of ongestructureerd (open) interview zijn.
→ *semi-gestructureerd: via een vooraf bepaalde leidraad een bepaalde doelgroep bevragen. De te bespreken thema's worden in vraagvorm gesteld (met een min of meer vaste volgorde en) met open antwoordmogelijkheden.*
→ *ongestructureerd (open) interview: via één of enkele hoofvragen of keywoorden een respondent bevragen. Er zal altijd een mate van structurering zijn omdat je met elk interview een bepaald doel voor ogen hebt.*

+	- veel waardevolle info en mogelijk nieuwe ideeën; niet alleen antwoorden op de gestelde vragen - interactie tussen deelnemers - perfect voor meningsvorming en creatief denken in de richting van oplossingen
-	- minder respondenten dan bij vragenlijsten; ongeveer 6 à 10 per groep - arbeidsintensief, maar minder arbeidsintensief dan diepte-interviews

Hoe?

1. Grijp terug naar het doel dat je hebt vooropgesteld. Wat wil je te weten komen?

2. Bepaal je doelgroep en hou daarbij rekening met de samenstelling van je groep. Een gemengde groep zal voor andere resultaten zorgen dan een homogene groep. Nodig je respondenten alvast uit.

3. Stel een interviewleidraad op op basis van je vooropgesteld(e) doel(en).
   → Haal inspiratie bij andere onderzoeken of gedane focusgroepen.
   → Maak de keuze tussen een semi-gestructureerd of een ongestructureerd interview.

4. Hou de focusgroep en neem deze indien mogelijk op.
   → Vraag na of alle respondenten akkoord gaan met een opname.
   → Kader de bedoeling van de focusgroep en wat je met de resultaten gaat doen.
   → Let goed op de non-verbale communicatie tijdens de focusgroep.

5. Verwerk de resultaten:
   → Schrijf de opname uit.
   → Codeer en analyseer.
   → Vraag eventueel hulp aan collega's of bekijk instructiefilmpjes op Youtube hoe je best kwalitatieve resultaten codeert en analyseert.

Aandachtspunten

- Hou het doel van de focusgroep steeds voor ogen. Dit gaat over de structuur van de focusgroep, maar is ook van toepassing op wie je gaat uitnodigen.
- Denk goed na over het tijdstip en de locatie.
- Stel je neutraal op en geef geen/amper extra duiding bij de vragen. Het is belangrijk om dezelfde info in verschillende focusgroepen te geven, zodat je geen vertekend beeld krijgt en de resultaten van verschillende focusgroepen met elkaar kan vergelijken.
- Neem het gesprek op (indien mogelijk).
- Deel mee hoe en waarvoor de gegevens worden verwerkt en verzeker de anonimiteit.
- Laat de deelnemers weten hoe/wanneer ze op de hoogte worden gebracht van de resultaten.

Lees meer info over hoe focusgroepen organiseren en voorbereiden: bekijk de PowerPoint-presentatie of de leidraad 'focusgroepen'.

Diepte-interviews

Wat?

Een diepte-interview is een 1-op-1 gesprek waarbij de interviewer één respondent (diegene die wordt geïnterviewd) bevraagt. Door dit 1-op-1 gesprek krijgt de interviewer inzicht in relatief gevoelige of persoonlijke topics en kan er bovendien worden doorgevraagd, wat heel wat info oplevert.
Je kan kiezen voor een semi-gestructureerd of een ongestructureerd (open) interview. Met een **semi-gestructureerd** interview ga je via een vooraf bepaalde leidraad een bepaalde doelgroep bevragen. De thema's die zullen worden besproken, worden in vraagvorm gesteld met open antwoordmogelijkheden. De volgorde van de vragen ligt min of meer vast. Met een **ongestructureerd** of open interview kan je via één of enkele hoofdvragen (of keywoorden) een respondent bevragen. De vragen zijn dus niet per se op voorhand bepaald. Gezien je met elk interview een bepaald doel voor ogen hebt, zal er wel altijd een mate van structurering zijn.

+	- veel waardevolle info en dus een rijke set aan gegevens (niet alleen antwoorden op de gestelde vragen) - gedetailleerde en persoonlijke/gevoelige info
-	- weinig respondenten - arbeidsintensief: reken voor één gesprek (met dus één persoon) ongeveer 1u30. Daarnaast typ je de interviews idealiter uit om deze goed te kunnen verwerken/analyseren. Er bestaan tools om je hierbij te helpen, maar deze zijn (quasi) niet gratis.

Hoe?

1. Grijp terug naar het doel dat je hebt vooropgesteld. Wat wil je te weten komen?

2. Stel je interviewleidraad op. Formuleer je vragen op basis van je vooropgesteld(e) doel(en) [semi-gestructureerd]. Of bepaal via keywoorden de opbouw van je interview [ongestructureerd].
   → Wat is de essentie? Waarop heb je een antwoord nodig?
   → Zoek eventueel inspiratie bij andere onderzoeken/vragenlijsten.

3. Bevraag je respondenten en zorg daarbij voor opname-apparatuur.

4. Verwerk de resultaten kwalitatief. Dat betekent:
   ✓ Schijf de opname zo letterlijk mogelijk uit.
   ✓ Codeer en analyseer (idem aan verwerking focusgroepen)
   ✓ Vraag eventueel hulp aan collega's
   Over het verwerken van kwalitatief onderzoek, vind je verschillende handleidingen of filmpjes online.

5. Koppel de resultaten terug aan je respondenten. Breng hen op de hoogte van het uiteindelijke resultaat.

Aandachtspunten

- Hou het doel van de bevraging steeds voor ogen.
- Stel je neutraal op en geef geen/amper extra duiding bij de vragen. Je geeft best dezelfde info bij verschillende interviews om geen vertekend beeld te hebben.
- Deel mee hoe en waarvoor de gegevens worden verwerkt en verzeker de anonimiteit. Laat de respondenten een informed consent* tekenen.
- Deelnemers mogen ten allen tijde beslissen om niet meer deel te nemen aan onderzoek. In dat geval mag je hun interview/gegevens dus niet meer gebruiken.
- Laat de deelnemers weten hoe/wanneer ze op de hoogte worden gebracht van de resultaten.

** Stel een 'informed consent' of geïnformeerde toestemming op waarin duidelijk is…*
- ✓ *wat er zal worden bevraagd, waarom en door wie/welke organisatie.*
- ✓ *dat de info wordt geanonimiseerd. Naam van respondent wordt bv. niet uitgetypt.*
- ✓ *wat er met de gegevens zal worden gedaan en hoe lang ze worden bewaard. Verwijder bv. de opname na het uittypen van het interview.*
- ✓ *dat de respondent zich steeds mag terugtrekken uit het 'onderzoek'.*

5. Plan opstellen

Na de beginanalyse (hoe groot of klein ook), is het duidelijk of je je doel(en) best bijstuurt. Deze doelen op lange termijn vormen de basis van je plan. Via de website van de dienst Onderwijs, stad Antwerpen vind je een checklist van wat een degelijk plan bevat.

Voor een goed projectplan dien je minstens de volgende zaken op te nemen:

- ✓ langetermijndoelen met bijhorende indicatoren
- ✓ doelen op korte termijn (of mijlpalen)
- ✓ je acties met nodige budget en de naam van diegene die de actie trekt

Leg de checklist naast sjablonen die je al gebruikt in de school en vul of pas aan waar nodig. Heb je geen eigen sjablonen, dan kan je via de website van de dienst Onderwijs, stad Antwerpen een sjabloon in Word of Excel terugvinden.

Gebruik vooral iets wat voor jou of je school handig is en als werkinstrument kan worden gebruikt. Naast de klassieke sjablonen voor projectplannen, kan je bijvoorbeeld ook aan de slag gaan met een mindmap. Hieronder enkele basisschets die misschien als inspiratie kunnen dienen. Ook met een mindmap kan je je plan zo groot of klein maken als je zelf wil.

Daarnaast kunnen teamborden een mooie aanvulling zijn om het plan op een éénvoudige manier te delen met het schoolteam. Je kan daarbij gebruik maken van digitale borden zoals Padlet of Trello, maar evengoed aan de slag gaan met bv. een whiteboard.

DO

6. Plan uitvoeren

Zodra een plan is opgesteld, is het een kwestie van dit te gaan uitvoeren. Gedragenheid bij het team is daarbij heel belangrijk. Om die reden werken we doorgaans met een divers kernteam, dat het schoolteam weerspiegelt. Het is belangrijk dat dit kernteam een duidelijk mandaat heeft om een verandering door te voeren in de school tot op de klasvloer. In dit stappenplan beperken we ons tot het luik monitoring/evaluatie en planmatig werken. Enkele tools/tips om je team mee te krijgen, willen we je echter niet onthouden.

- Zo kan een **teambord** (waarvan eerder sprake) helpen. Dit maakt het plan erg visueel voor je team. Hou dit zo beperkt mogelijk. Gebruik bijvoorbeeld 3 kolommen: to do, doing, done. Je kan eventueel spelen met kleuren en je acties per doel in een bepaalde kleur zetten.
- Een andere manier om te communiceren over het lopende traject is dat ieder lid van de kerngroep **na elk overleg een 3-tal collega's aanspreekt** en de belangrijkste stand van zaken meedeelt over het project. Je kan werken met foto's van het team.
- Zorg er daarnaast voor dat hier op **pv's** ook op wordt teruggekomen en dat **pedagogische studiedagen** in teken staan van dit verandertraject. Start telkens terug met de 'waarom' (je probleemstelling) en de 'waar naartoe' (je doelstelling(en) op lange termijn).
- Geef ook ruimte voor de 'neen'-stem (cfr. deep democracy). Een divers samengesteld kernteam kan hier al een stuk bij helpen.
- Zorg ervoor dat je nagaat wat de verschillende groepen in je team nodig hebben (7 E-model bv.) en dat je je ervan bewust bent dat niet iedereen op hetzelfde moment instapt (change management). Wat met nieuwe mensen bv. of collega's die niet in het kernteam zitten? Zij maken de verandering later door dan het kernteam en dienen ook meegenomen te worden.

7. Doelen opvolgen/monitoren

De indicatoren die je hebt opgesteld op basis van je (langetermijn)doelen, dien je nu te monitoren. Uit het eerder genomen voorbeeld, betekent dit dat je op regelmatige basis het '*% leerlingen dat van school verandert o.w.v. een positieve keuze*' nagaat. Doe dit toch zeker 2 à 3 keer per jaar.

Hou de meetmomenten en scores bij, zodat je deze na verloop van tijd kan interpreteren. Noteer deze idealiter in je projectplan.

Check

8. Analyseren en evalueren van vooropgestelde doelen

Door het monitoren van je doelen kan je na verloop van tijd nagaan in hoeverre je je doelen aan het bereiken bent. Uiteraard ga je enkel een effect kunnen zien en nooit helemaal kunnen uitzuiveren dat dat komt door de acties die je op school doet. Wel geeft het een indicatie dat als alles goed loopt, je tenminste de goede richting aan het uitgaan bent.

Even terug naar het voorbeeld bij 'indicatoren':

Doel: "Onze leerlingen maken gerichte schoolkeuzes en veranderen enkel van school wanneer dit het gevolg is van een positieve keuze."

Indicator	**Voormeting (1ste meting – bv. begin schooljaar)** Xx/xx/xxxx	**Midden schooljaar** Xx/xx/xxxx	**Einde schooljaar** Xx/xx/xxxx	**Evaluatie**
% leerlingen dat van school verandert o.w.v. een positieve keuze	20%	18%	25%	Stijging met 5% ten opzichte van beginmeting

Wat je in deze fase doet, is dus

- ✓ alle data van de verschillende meetmomenten samenleggen en
- ✓ nagaan of je de goede richting aan het uitgaan bent; nl. de richting van het doel dat je vooropgesteld hebt.

Hoewel de meting midden schooljaar een iets lager percentage weergeeft, is er toch een lichte stijging tegen het einde van het schooljaar. Je kan nagaan of er in de tweede helft van het schooljaar andere acties werden gedaan of er een andere reden is. Op basis daarvan weet je of je dient bij te sturen. Vergeet in dit geval niet dat het wel even kan duren vooraleer acties het gewenste effect bereiken.

Idealiter zet je de indicator nog af tegen het percentage leerlingen dat van school verandert om betere conclusies te kunnen maken. Tot slot dien je deze indicator (net zoals de andere) te blijven opvolgen gedurende de komende schooljaren.

Act

9. Bijsturen?

Indien blijkt na de evaluatie in de 'check'-fase dat de acties uit je projectplan tot hiertoe geen effect hadden of dat het doel bij nader inzicht toch niet helemaal weergeeft waar je naartoe wil, zou bijsturen een optie kunnen zijn. In dit geval grijp je terug naar je projectplan en pas je de acties aan of je kortetermijndoelen (je tussenstappen of mijlpalen).

Indien uit de evaluatie blijkt dat je je doelen op lange termijn moet of wil herbekijken, dan is de kans groot dat ook je doelen op korte termijn en bijhorende acties zullen wijzigen.

Zodra duidelijk is, wat je dient bij te sturen, zit je terug in de planfase.
In het slechte geval kan je na de evaluatie besluiten niet meer verder in te zetten op het project. In dat geval betekent bijsturen stoppen met het project.

10. Verder op inzetten?

Als je acties het gewenste effect hebben en alles loopt zoals voorzien, dan start je in een nieuwe planfase met mogelijk (een deel) nieuwe kortermijndoelen en nieuwe acties. De PDCA-cirkel is rond.