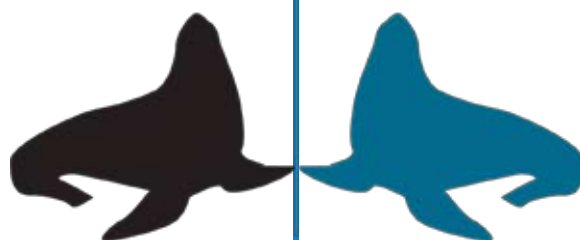


# seæll

SELF EVALUATION **IN ADULT** LIFE LONG LEARNING

ZELFEVALUATIE IN VOLWASSENENVORMING





Education and Culture

**Socrates**  
Grundtvig

Seall is een Grundtvig 1 project, en onderdeel van het Europese onderwijsprogramma Socrates.

Socrates / Grundtvig is echter niet verantwoordelijk voor de inhoud van dit boek.

# Introductie

## KWALITEIT

Binnen educatie en training wordt kwaliteitszorg almaar belangrijker. Beleidsmakers en de professionelen in het veld zijn zich bewust van de nood aan kwaliteit op alle niveaus. De algemene tendens naar grotere autonomie voor educatieve organisaties verplaatste de verantwoordelijkheid voor deze kwaliteit naar interne processen. In vele landen zetten externe controleorganen een stap terug en proberen een nieuwe plaats te vinden in een gezamenlijke - externe en interne - zorg voor kwaliteit.

Zelfevaluatie is een essentiële stap naar kwaliteitsverbetering maar het creëren van een cultuur van zelfevaluatie in een organisatie is niet makkelijk; het moet uitgevoerd worden in een open, participatieve en democratische atmosfeer. Situaties voor Levenslang Leren (LLL) zijn vaak minder formeel en minder gestructureerd dan scholen en het hoger onderwijs. Daarom zijn kwaliteitszorg, zelfevaluatie, zelfgereguleerd leren en het omvormen van de instelling tot een lerende organisatie nog belangrijker in LLL dan in formele leersituaties.

Sealll is een Grundtvig 1 project, onderdeel van het Europees educatief programma Socrates, dat de kwaliteit van onderwijzen en leren en de kwaliteit van de organisatie en het management in LLL wil verhogen door het promoten en ondersteunen van zelfevaluatie. Het project wil alle 'spelers' in LLL-organisaties helpen bij het zelfevalueren van het onderwijzen, het leren en het management.

Sealll is geen nieuwe reeks kant-en-klare evaluatieinstrumenten met indicatoren om na te gaan en vakjes om aan te vinken. Sealll focust op zelfevaluatie als een leerproces. Het projectpartnerschap is ervan overtuigd dat een cultuur van zelfevaluatie en kwaliteitszorg en het 'ownership' van processen en resultaten van vitaal belang zijn voor een evaluatieproces om de mogelijkheid tot verandering te scheppen. De voornaamste uitgangspunten voor Sealll zijn daarom een benadering van onder uit en het begeleiden van de initiatiefnemers in het uitvoeringsproces van hun eigen evaluatie.

## ZELF

Zelfevaluatie wordt – om het te onderscheiden van externe evaluatie of inspectie – gezien als zelfgeïnitieerd, intern georganiseerd en zelfgereguleerd. Het zou moeten gericht zijn op de professionalisering van de besluitvorming en de verbetering van de realisatie van de doelen die de organisatie zichzelf stelt, de verhoging van kwaliteit van training, leren en management in de organisatie. Evaluatieprocessen waarbij legitimiteit en aansprakelijkheid, gebaseerd op extern opgelegde indicatoren op het spel staan, worden als extern gezien, zelfs al zijn ze gedeeltelijk intern georganiseerd.

De 'zelf' in zelfevaluatie kan een actor zijn of een groep van actoren binnen de organisatie: een individu (leraar, trainer, cursist, curriculumontwikkelaar, directeur ...) of een groep van individuen (groep van leraren, het managementteam, een (klas) groep van cursisten, het hele personeel ...) intern aan de organisatie. Evaluatie wordt enkel beschouwd als zelfevaluatie als de initiatiefnemer(s) in het proces dat geëvalueerd wordt hun eigen rol hierin evalueren. Dat gebeurt aan de hand van reflectieve vragen over de eigen rol.

Instrumenten zijn 'evaluatieinstrumenten' voor het verzamelen of samenbrengen van de noodzakelijke informatie. Enkel als ze gebruikt worden binnen de context van zelfevaluatie zijn het zelfevaluatieinstrumenten.

## DEZE HANDLEIDING

Deze handleiding bestaat uit drie afzonderlijke onderdelen:

Deel één biedt een conceptueel kader en richtlijnen voor het plannen en beheren van zelfevaluatieprocessen in organisaties voor volwasseneneducatie; deel twee is een praktische gids voor facilitators van zelfevaluatie en deel drie geeft een overzicht van mogelijke evaluatieinstrumenten die gebruikt kunnen worden in zelfevaluatieprocessen. Met deze handleiding willen we praktisch materiaal aanbieden voor alle 'actoren' in LLL om hen te helpen op het pad van zelfevaluatie. De handleiding is ook vertaald in het Engels, Duits, Litouws, Zweeds, Turks en Pools en kan u gratis downloaden in pdf-formaat van de projectwebsite.

[www.sealll.eu](http://www.sealll.eu)

Als toevoeging bij de handleiding ontwikkelde het Sealll-project ook een website. De Sealll-benadering van zelfevaluatie impliceert een interne initiatiefnemer die samen met al de relevante spelers de verschillende stappen van het proces doorloopt. Dit proces wordt aangeboden in een format met een beschrijving van de stappen en de nodige acties en informatie. Naast de handleiding biedt de Sealll-website een aantal praktische voorbeelden van door de Sealll-leden gecreëerde zelfevaluatieprocessen die dit format volgen. Deze voorbeelden zijn geordend in een rooster volgens 'initiatiefnemer' en 'onderwerp'. Ze zijn bedoeld als inspiratiebron en als suggestie voor 'initiatiefnemers' in vergelijkbare omstandigheden of met vergelijkbare doelen.

## HET PROJECT

Het Sealll-project bleek een heel vruchtbare leerervaring. Ik wil alle partners en leden bedanken voor hun werk en hun bijdragen. In het bijzonder dank ik Jaap Van Lakerveld, Anita Caals en Selma van der Haar voor hun bijdrage aan deze handleiding en alle andere partners voor hun inbreng en opmerkingen in een

heel open en constructieve sfeer. Dit is ook het juiste moment om de Europese Commissie te bedanken voor hun financiële steun in het kader van Grundtvig 1 en voor hun begeleiding /raad tijdens de levensduur van dit project.

Als projectmanager van de Landcommanderij Alden Biesen had ik het voorrecht om dit project met 9 partners uit 8 verschillende landen te coördineren. Het Socratesprogramma creëerde mogelijkheden voor innovatieve benaderingen van educatieve aspecten binnen een Europese context. Het is altijd een uitdaging om verschillende instellingen, mensen, culturen en visies samen te brengen. Binnen Sealll was het bijzonder om deel uit te maken van het 'leerproces' dat de groep onderging doorheen de jaren.

In naam van het partnerschap druk ik de hoop uit dat de Sealll-producten zullen bijdragen tot kwaliteit in Leven Lang Leren en in het bijzonder tot het bewustzijn dat de zorg voor deze kwaliteit een engagement is van en voor het hele team.

Guy Tilkin  
Coördinator Sealll  
Eindredactie

Lies Kerkhofs  
Directeur Alden Biesen

# PARTNERS

**Landcommanderij Alden Biesen, Bilzen, BE, coordinator**

Guy Tilkin

**PLATO , Faculty of Social Sciences, University of Leiden, NL**

Jaap Van Lakerveld

Selma van der Haar

**Soros International House, Vilnius, LT**

Daiva Malinauskiene

**Kwasimodo, Brussels, BE**

Anita Caals

**Fundacja Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warsaw, PL**

Kasia Batko

Iwona Kania

**ISIS Institut für Soziale Infrastruktur, Frankfurt am Main, DE**

Karl Mingot

**The Bauer-Messner Evaluierungs KEG, Graz, AT**

Christa Bauer

Angelika Petrovic

**Centre for Flexible Learning, Söderhamn, SE**

Tove Elvelid

**Akdeniz University Center for Continuous Education (AKUNSEM), Antalya, TR.**

Burhan Ozkan

Gunsiray Kosun

# **INHOUDSTAFEL**

- 1. DE FILOSOFIE VAN ZELFEVALUATIE**
- 2. EEN FORMAT VOOR HET PLANNEN VAN ZELFEVALUATIE**
- 3. ZELFEVALUATIE BEHEREN**
- 4. HET EVALUEREN VAN ZELFEVALUATIE**
- 5. ZELFEVALUATIE-INSTRUMENTEN**
- 6. ZELFEVALUATIE VAN VERANDERING**
- 7. DE OPVOLGING VAN ZELFEVALUATIE**

## **BIJLAGEN**

- 1. EEN PRAKTISCHE GIDS VOOR FACILITATORS**
- 2. INSTRUMENTEN VOOR ZELFEVALUATIE**

# 1. DE FILOSOFIE VAN ZELFEVALUATIE

## I INTRODUCTIE

SEALLL is een acroniem voor de naam van het project, Self Evaluation in Adult Life Long Learning. In dit hoofdstuk geven wij een overzicht van de basisfilosofie achter dit project. Eerst volgt de definitie van Levenslang Leren voor volwassenen (Adult Lifelong Learning: ALLL) en van zelfevaluatie (SE: self evaluation). Dan behandelen we de verschillende functies die zelfevaluatie biedt voor ALLL. Daarna wordt een praktische toepassing overwogen door een kader te scheppen voor het creëren van zelfevaluaties. Als basis voor dit artikel geldt zelfevaluatie in het volwassenenonderwijs als een initiatief om mensen aan te sporen tot een gedeelde ervaring waarbij de systematische analyse van en reflectie over onderwijsactiviteiten de motor vormen voor het individuele en het collectieve leren. Belangrijk in onze benadering is de klemtoon op evaluatie als een manier van actief leren; de vitale rol van dialogen en het betrekken van alle belanghebbende partijen.

## II BASISIDEE

Vooraleer we in detail treden over zelfevaluatie, willen we graag aanhalen waarom iemand een dergelijk concept zou willen aanbrengen in Levenslang Leren voor volwassenen. Wat maakt zelfevaluatie aantrekkelijk of de moeite waard? Het is onze overtuiging dat mensen of groepen mensen door het evalueren van hun eigen werk en in het bijzonder van hun eigen rol in dit werk, systematisch werken aan hun eigen professionele ontwikkeling. Geëvalueerd worden door anderen kan occasioneel effecten teweeg brengen maar een zelfevaluatie heeft meer impact. Het draagt bij tot het begrijpen van de eigen situatie, het maakt iemand competent in het omgaan met die situatie, het helpt mensen hun ervaringen te delen en het verbetert dus de professionele prestatie van individuen en van teams.

Zelfevaluatie maakt sterker. De inzichten verworven uit gedeelde reflectie op hun eigen gewoonten voorzien mensen van de nodige kennis om te verdedigen wat beter behouden blijft, verbetering op touw te zetten en te veranderen waar nodig.

Zelfevaluatie creëert een gevoel van 'ownership' en verbondenheid. Je maakt je werk echt eigen.

Leerkrachten, trainers of onderwijskundigen zijn niet gewoon werknemers, het zijn professionelen.

Professionaliteit impliceert autonomie om beslissingen te nemen en keuzes te maken. De andere kant van deze vrijheid om keuzes te maken is de verplichting om er rekenschap voor af te leggen. Zelfevaluatie is hierbij cruciaal.

Zelfevaluatie lokt dialogen uit tussen alle partners die betrokken zijn in onderwijs- en leerprocessen. Op die manier maakt het de zaken transparant en staat het een betere afstemming toe tussen wat nodig is vanuit



het perspectief van de lerenden en stakeholders en wat aangeboden wordt door leerkrachten, trainers of onderwijskundigen.

Tot hier toe werd zelfevaluatie vernoemd maar nog niet helemaal uitgelegd. In de volgende paragrafen zullen we het meer in detail beschrijven en toelichting geven bij de achtergrond, onze visies en wat we nodig achten voor het plannen en beheren van zulke evaluatieprocessen.

### III EEN LEVEN LANG LEREN VOOR VOLWASSENEN

De term volwassenenonderwijs wordt op talloze manieren in verschillende contexten gebruikt. In een glossarium opgesteld door UNESCO en uitgegeven door Paolo Federighi c.s. in 1999 staat dat het doel van het volwassenenonderwijs voorbij de grenzen van het schoolsysteem en van de professionele vorming ligt. Het houdt het geheel van leeractiviteiten in, met inbegrip van die met een informele of toevallige natuur, die men tegenkomt in het werk en het dagelijkse leven (Federighi, Hamburg 1999).

In haar Communicatie “Het Europese Domein van Levenslang Leren tot een Realiteit maken”, omschrijft de Europese Commissie het volwassenenonderwijs als een entiteit die moet onderscheiden worden van het schoolse, het hoger onderwijs, het volwassenenonderwijs, het beroepsonderwijs en de non-formele (jeugd) vorming (Brussel, 2001).

Wij beschouwen volwassenenonderwijs en -vorming als post-schoolplicht leer- en vormingsactiviteiten, exclusief initiële universitaire vorming en initiële beroeps- en professionele opleiding. Nu weten we dat de grenzen tussen de verschillende vormen van onderwijs soms vaag zijn en we realiseren ons dat de uitdaging vaak het creëren van een synergie is tussen subsystemen eerder dan de grenzen ertussen als vast te beschouwen.

### IV ZELFEVALUATIE: EEN DEFINITIE

*Zelfevaluatie van onderwijs en/of het leren is het proces van een systematische verzameling, analyse en uitwisseling van gegevens over de educatieve processen van individuen, groepen of organisaties (instellingen, etc.) om het leren tussen alle betrokken partijen te vergemakkelijken opdat waardeoordelen en besluitvorming gebaseerd zou zijn op feiten in plaats van op intuïtie.*

Misschien is het meest kritieke onderdeel van deze definitie het concept ‘zelf’. Wie wordt er met ‘zelf’ bedoeld in zelfevaluatie? Volgens de definitie mag elke eenheid aan zelfevaluatie doen, soms is dat een enkele groep van werknemers in een organisatie, soms is dat het werk van personen uit meerdere eenheden of op meerdere locaties tezelfdertijd. Het enige waarover men het eens moet zijn, is dat alle partijen het als zelfevaluatie beschouwen en dat zij hetzelfde niveau/basis van analyse bezitten.

*Om zelfevaluatie te onderscheiden van externe evaluatie, wordt het beschouwd als gestart door de organisatie, intern georganiseerd en zelfregulerend.*

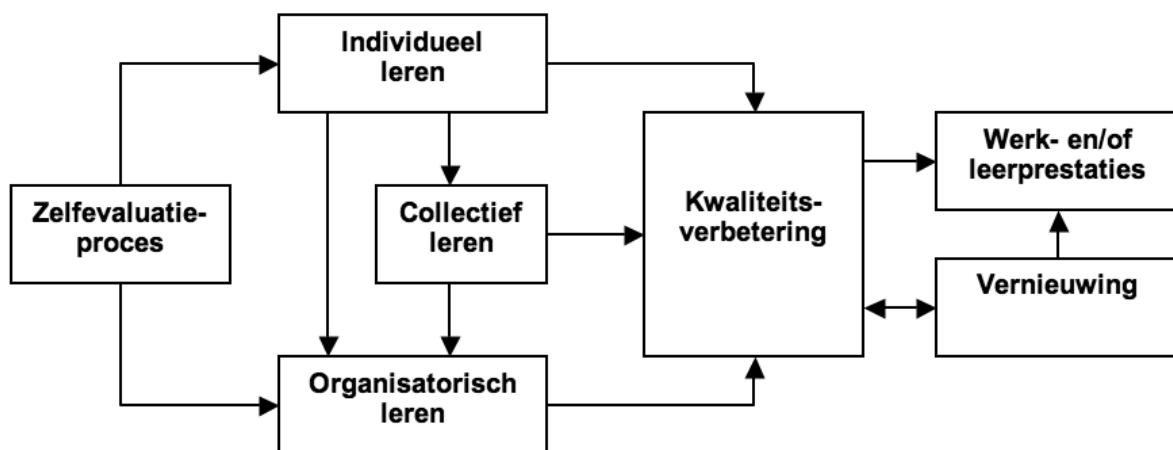
## V FUNCTIES VAN ZELFEVALUATIE

Zelfevaluatie kan verschillende functies vervullen. In dit deel zullen we er enkele in zekere mate behandelen. Hoewel we ons uiteindelijk zullen richten op zelfevaluatie als een proces dat het professionele leren van alle betrokken partijen ondersteunt en dat dienovereenkomstig wordt georganiseerd.

### HET LEREN

Zoals de definitie aangeeft concentreert zelfevaluatie zich op het leren. Het soort leren waarnaar hier wordt verwezen, omvat zowel het individuele leren als het organisatielernen. Individuen leren de situatie waarin ze werken en de relatie ervan tot de individuele en de collectieve doelstellingen beter te begrijpen. Bovendien kan een organisatie leren van het proces en de dynamiek van zelfevaluatie. Tezelfdertijd helpt zelfevaluatie het collectief van betrokken mensen beter begrijpen hoe zij als collectief effectiever en met meer voldoening zouden kunnen werken. Door het delen en verspreiden van de resultaten van de zelfevaluatie kunnen vele andere mensen leren van hun collega's. Dit geeft hen de gelegenheid de resultaten te aanvaarden en aan te passen hetgeen het effect en de impact van zelfevaluatie verhoogt.

Maar een organisatie is meer dan een groep individuen – het is een entiteit op zich. Deze entiteit kan ook leren uit zelfevaluatie. In een organisatie kan zelfevaluatie gebruikt worden als een permanent managementinstrument. Organisaties proberen kwaliteit te leveren. Dit betekent het inlossen van de eisen en de verwachtingen van de deelnemers en de belanghebbenden, zowel binnen als buiten de organisatie.



Zelfevaluatie verschaft informatie over de noden van de (potentiële) deelnemers en de manier waarop zij de aangeboden diensten beoordelen. Een kwaliteitsorganisatie wil efficiënt en effectief naar buiten treden. Zelfevaluatie informeert over de strategische besluiten die moeten genomen worden in dit soort aangelegenheden. Zowel het individuele als het collectieve (of organisatie-) leren heeft een impact op de kwaliteit van het werk waardoor het leren toeneemt. De innovatieve capaciteit van de organisatie neemt tegelijkertijd toe. Samengevat betekent dit dat diegenen die van zelfevaluatie leren, beter presteren en weten hoe zij hun werk en het leren kunnen verbeteren.

## **PUINRUIMEN**

Tijdens het bezig zijn met het verleden en het zich richten op de toekomst kan de organisatie voor kwesties of problemen komen te staan die de onmiddellijke aandacht vragen. Zelfevaluatie kan meer informatie en gegevens bieden over de oorsprong van de problemen. Het doel van zelfevaluatie kan het meteen tussenkomen zijn om verdere problemen te voorkomen zonder gehinderd te worden door gesofisticeerde professionele leerprocessen. Deze functie van zelfevaluatie is volstrekt wettelijk en zelfs noodzakelijk. Haar relevantie is bijna vanzelfsprekend.

## **EMOTIONELE DRUK VERMINDEREN**

Naast de vermelde functies biedt zelfevaluatie aan mensen ook de kans om zichzelf te uiten, en enthousiasme of klachten met elkaar te delen. Het is een uitlaatklep voor de emoties die verbonden zijn met om het even welk opvoedingsproces. Zo kan zelfevaluatie als therapie beschouwd worden. Het draagt bij tot het welzijn en vermindert de frustratie en laat toe met elkaar te vieren en te delen.

## **REKENSCHAP GEVEN**

Zelfevaluatie is niet alleen een manier om de dynamiek van je eigen onderwijsactiviteiten te ontdekken, het is ook een middel om aan de buitenwereld het bewijs te leveren van de kwaliteit die je afdeling of je organisatie verschaft. Door een project rond zelfevaluatie op te zetten, is een initiatief of een organisatie in staat rekenschap te geven van de acties die zij onderneemt. Zelfevaluatie levert bewijzen die kunnen gebruikt worden om de buitenwereld te overtuigen dat de zaken goed draaien. Financierders, de gemeenschap, de autoriteiten kunnen tot de te overtuigen groepen behoren. Met als doel 'rekenschap te geven', zou zelfevaluatie acties inhouden die erop gericht zijn het bewijs te leveren van goede praktijken, goede leerresultaten, goede effecten en relevante prestaties in vergelijking met andere gelijkaardige initiatieven.

## **PUBLIC RELATIONS**

Zelfevaluatie kan interviews of vragenlijsten bevatten die beheerd worden door verscheidene groepen van betrokkenen (studenten/leerlingen, belanghebbenden, financieringsorganisaties, sponsors, werknemers etc.). Door deze groepen en agentschappen te benaderen met vragen verspreidt men al het nieuws over het initiatief. Op deze manier heeft zelfevaluatie hetzelfde effect als dat van een campagne. Het nieuws wordt verspreid, nieuwe klanten kunnen worden aangesproken, nieuwe markten geopend en als gevolg hiervan voelen nieuwe sponsors zich aangetrokken. Zelfevaluatie houdt vaak een element in van behoefte-inschatting of het inventariseren van verwachtingen. Het zelfevaluatieteam zoekt dus contact met zijn omgeving. Deze aanpak doet de interesse stijgen waardoor men gevoeliger wordt voor de behoeftes van het publiek en de doelgroepen. Dit is wat door veel mensen wordt beschouwd als een soort marketing. Het is een manier van klanten benaderen en het bewustzijn van de klanten en de leveranciers toe te spitsen op de eigen noden, eisen en voorzieningen. Zelfevaluatie stimuleert marketing en verspreiding. Deze effecten zijn niet de vereiste primaire effecten maar eerder secundaire effecten of impacteffecten. Toch stelt dit

bewustzijn mensen in staat deze indirecte resultaten te optimaliseren.

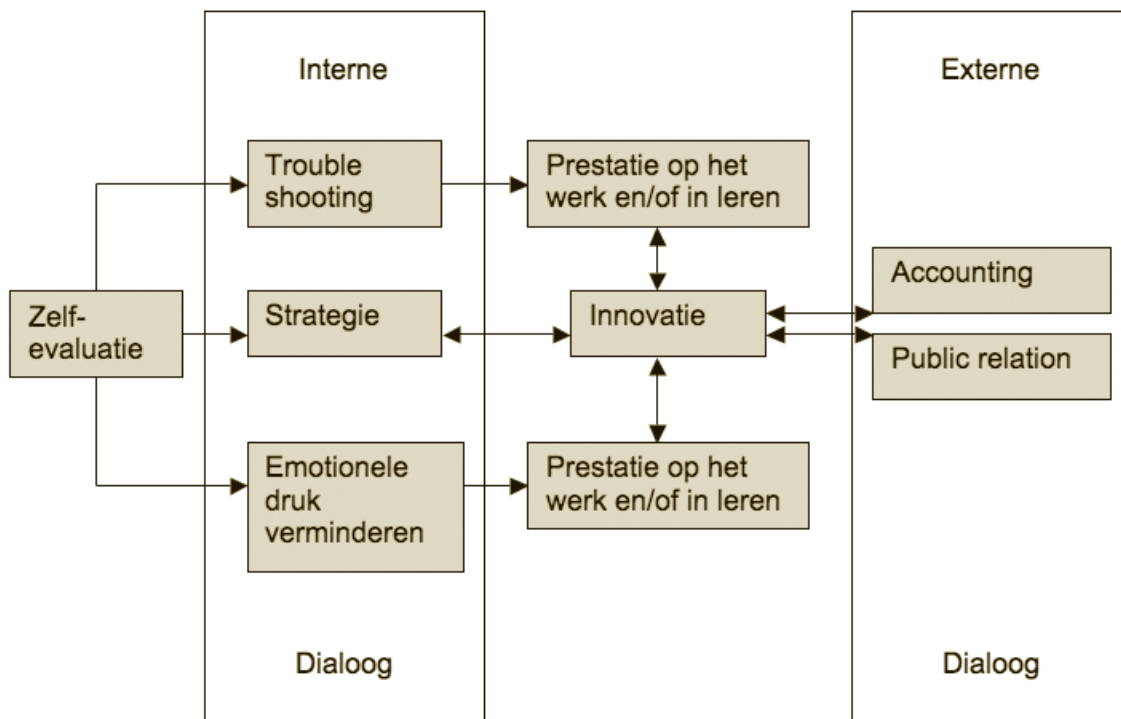
Zoals bovenvermeld beschouwen we de leerprocessen van individu's en groepen als het kernproces en -doel van zelfevaluatie. De overige voordelen van zelfevaluatie beschouwen we als meerwaarde of als randeffect. Deze keuze wordt door ons beschouwd als het fundament van onze zelfevaluatiefilosofie.

## VI. ZELFEVALUATIE IS EEN LEERPROCES

Als leren de kern uitmaakt van zelfevaluatie, moeten we ons realiseren dat zelfevaluatie beter zou georganiseerd worden als leerproces. Leerkrachten in het volwassenenonderwijs zijn zich ervan bewust dat het leren voor volwassenen aan een aantal vereisten moet voldoen:

- het moet de voorkennis en de ervaring van de lerende erkennen en er zich aan aanpassen;
- het moet motiverend zijn wat de doelstellingen én wat de processen betreft;
- het moet enerzijds een uitdaging bieden en anderzijds vertrouwen opwekken (de balans tussen de twee is hier belangrijk);
- er moet een balans zijn tussen het leeraspect en het werk dat zelfevaluatie met zich meebrengt, het moet vooral haalbaar zijn;
- het moet zelfregulerend leren toelaten en stimuleren als middel en als doel;
- het moet een actief proces zijn eerder dan een receptief proces;
- de resultaten van zelfevaluatie kunnen dienen als onderdeel van organisatorisch leren, meer dan als een individueel proces;
- het biedt de lerende een rijkdom aan gelegenheden om kennis te zoeken en op te doen;
- belangrijk is dat het gaat om persoonlijke kennis eerder dan om abstracte onpersoonlijke kennis;
- het biedt de lerende de mogelijkheid interactieve dialogen aan te gaan om zijn/haar begrip te toetsen en feedback te krijgen van collega's over de geboekte vooruitgang;
- het moet in die mate reflectief zijn dat het de lerende van feedback voorziet over zijn /haar prestatie alsook over de leerstrategieën;
- het biedt een respectvolle omgeving die afspraken over privacy en 'eigendomsrecht' garandeert.

Men zal aan deze eisen moeten voldoen om het volwassenen-leerproces te optimaliseren. Wij beschouwen diegenen die hun eigen werk evalueren als de lerenden, dus zal het proces van zelfevaluatie moeten voldoen aan exact dezelfde vereisten. Dit houdt in dat zelfevaluatie een motiverend, rijk, constructief, sociaal en reflectief proces moet zijn. In de volgende rubrieken wordt dieper ingegaan op een



aantal van de implicaties van deze standpunten.

## VII. ZELFEVALUATIE ORGANISEREN ALS EEN LEERPROCES

### ZELFEVALUATIE MOTIVEREN

Zelfevaluatie motiveert ons te leren uit de ervaringen die we opdoen. Dit houdt in dat we de voordelen van zelfevaluatie voor onszelf moeten leren kennen, voor ons werk en voor de organisatie. We zouden het als een uitdaging moeten beschouwen maar we zouden ook moeten aanvoelen wanneer we er klaar voor zijn en in staat zijn het proces effectief te beëindigen. We moeten het beschouwen als een activiteit die de moeite loont. Cursisten appreciëren variatie in activiteiten (schrijven, luisteren, praten, visualiseren, theoretiseren, delen, acteren, spelen...). Een belangrijk element voor het motiveren is eveneens het variëren in fysieke actie (zitten, wandelen, bewegen, spelen, meerdere zintuigen gebruiken)

Vaak erkent men wel de voordelen van zelfevaluatie maar het wordt ook vaak beschouwd als een randverschijnsel en niet als de kern van het takenpakket in een organisatie. Door zelfevaluatie te integreren in het dagelijkse werkplan van een organisatie, wordt het gemakkelijker om de juiste balans te vinden tussen de geleverde inspanningen en de resultaten ervan. Zelfevaluatie zou dus motiverender moeten werken.

Veel evaluaties bestaan enkel uit vragenlijsten en interviews en slagen er niet in uit te groeien tot de memorabele en fascinerende gebeurtenissen die ze zouden moeten zijn als het om het stimuleren van professionele opleiding gaat. De uitdaging voor ons, (promotoren van) zelfevaluatoren, bestaat erin deze opvatting te veranderen en creatieve, stimulerende en versterkende manieren van zelfevaluatie te ontwikkelen. Opdat zelfevaluatie het leren van de betrokkenen zou kunnen ondersteunen, moet aan vier basis-motiveringsvereisten worden voldaan:

- het moet duidelijk zijn met welk doel aan zelfevaluatie wordt gedaan;
- het moet bestaan uit een waaier van activiteiten die op zichzelf motiverend zijn;
- wat men eruit kan leren, moet duidelijk zijn;
- bij voorkeur zou moeten duidelijk zijn dat het resultaat sowieso de moeite loont.

## EEN ZELFEVALUATIEVE WERK/LEEROMGEVING

Een 'rijke' omgeving is de uitdrukking die eerder in deze tekst werd gebruikt. Als we diegenen die aan zelfevaluatie doen als lerenden beschouwen, moeten we hen in een rijke leeromgeving plaatsen waarin zij in staat zijn heel wat te leren over de dynamiek van het werkleerproces waarvan zij deel uitmaken. Dit houdt in dat informatie over de context, het proces, de producten en de impact van hun acties voor hen beschikbaar en toegankelijk moet zijn. Het betekent ook dat informatie of kennis die voorkomt uit andere gelijkaardige aangelegenheden voor hen beschikbaar zou moeten zijn. Mensen, internet, databanken, documenten, cijfers en feiten, informatie over nieuwe trends in disciplines of werkdomeinen, wettelijke vereisten, criteria gebruikt door inspecties, critici of door de media etc. kunnen allemaal bijdragen tot deze leeromgeving. Het betekent dat zelfevaluatie niet alleen kennis inhoudt over iemands eigen praktijken maar ook informatie verschaft over de bredere context zoals bijvoorbeeld een vergelijkend referentiekader.

Opdat leerkrachten / trainers de vooruitgang begrijpen en in staat zijn de impact van hun activiteiten in te schatten, is het vitaal dat zij de context kennen waarin zij werken. Wettelijke vereisten, strategische beslissingen, financiële aspecten, waarden, de geschiedenis en de structuur van de organisatie kunnen relevante contextuele factoren zijn. Bijvoorbeeld de aanwezigheid van vrijwilligers in de organisatie heeft een impact op de zelfevaluatieresultaten en de relatie tot het leerproces. Enkel wanneer men zich ervan bewust is, wordt het betekenisvol om informatie over iemands eigen werk, de resultaten en de impact ervan op de organisatie te registreren, te controleren, te analyseren en te valoriseren. Het zelfevaluatieproces voltrekt zich op verschillende niveaus en fases doorheen het onderwijsproces. Deze verschillende niveaus en stappen kunnen gelinkt worden aan het eigenlijke leerproces, het onderwijsproces, aan de geïmplementeerde programma's, aan de organisatie, aan het leiderschap en het management, aan de externe communicatie en aan de brede externe context, bijvoorbeeld de lokale gemeenschap.

Het is belangrijk dat de evaluator de context en de werkomgeving kent en begrijpt. Vooral in informele en niet-gestandaardiseerde onderwijsorganisaties is het zeer belangrijk dat de evaluator instemt met de doelen en de objectieven van de organisatie en deze kan situeren binnen de bredere sociale context.

## INTERACTIEVE ZELFEVALUATIE

Informatie heeft geen betekenis, kennis wel. Het proces van betekenis verlenen is het resultaat van interne en externe dialogen in relatie tot de verzamelde informatie. Daarom beschouwen we het proces om zich te engageren in dialogen die verband houden met het werk als een essentieel element van zelfevaluatie.

In het volwassenenonderwijs wordt 'leren' benaderd als een proces waarin de dialoog centraal staat. Als zelfevaluatie als leerproces wordt benaderd, maakt de dialoog hier een belangrijk deel van uit.

Deze dialogen kunnen verschillende kenmerken hebben. Zelfevaluatie houdt in dat men de drijfveren van iemands werk begrijpt, dit vereist wel dat men de situatie verkent alsook de factoren die een invloed hebben op de werksituatie. Men kan de resultaatinformatie alleen maar begrijpen als deze gelinkt is aan wederzijdse ervaringen. Bovendien heeft zelfevaluatie ook te maken met waarden, dus zal men ook moeten onderhandelen met derden wat soms zal leiden tot debatten en eventueel ook tot disputen.

De dialoog biedt de garantie dat er verder aan waardeonderzoek wordt gedaan in plaats van enkel de oppervlakkige effecten van de processen te onderzoeken. Zelfevaluatie verwijst ook naar de verschilpunten in tegenstrijdige belangen en opinies en wordt dus gedeeltelijk aanzien als onderdeel van een onderhandelingsproces. Dialogen worden in deze onderwijscontext dus gebruikt om te bemiddelen en de processen, de resultaten en de impact, en/of de vernieuwings- en ontwikkelingsprocessen binnen de organisatie af te tasten. De dialoog wordt beschouwd als het voertuig voor het leren. De variatie aan dialogen bepaalt de rijkdom van het leerproces. Hoe meer interacties en hoe meer gezichtspunten, hoe beter de leerprocessen zijn en hoe dieper ze gaan.

## EEN REFLECTIEF PROCES

Zelfevaluatie is een zeer interactief en reflectief leerproces. De betrokkenen willen feedback vanuit diverse bronnen en perspectieven. Zo hebben zij een duidelijk en intersubjectief begrip van zowel de context als van de impact van hun eigen rol in het proces. Door gegevens te verzamelen en te analyseren, voorzien de mensen zichzelf van feedback over hun optreden en hun vooruitgang. Naast deze zogezegde 'autofeedback' zijn er ook andere mogelijkheden. 'Peer feedback' geldt als sterk mechanisme om mensen te laten leren uit hun ervaringen. Dit geldt ook voor '360 graden feedback' gegeven door personen in verschillende posities en op verschillende niveaus in de organisatie met inbegrip van feedback door oversten, ondergeschikten en gelijken. Dit soort feedback geeft inzicht in het dynamiek van iemands werk binnen de structuur van de werkorganisatie. Reflectie houdt niet enkel verband met iemands werk t.o.v. collega's, de overste en de ongeschikte personeelsleden maar ook met de verschillende interacties met studenten, cliënten, belanghebbenden, sponsors, financieringsagentschappen, met de gemeenschap etc. Reflectieve praktijken impliceren een brede waaier van mensen. Door middel van interactie en een gezamenlijke analyse van het onderwijsproces zijn de context, de effecten en de impact van de feedback verhelderend en wordt het leren aangemoedigd bij alle betrokken partijen.

Feedback over het werk kan onmiddellijk of meer lange termijngebonden zijn. Onmiddellijke feedback verwijst naar de leerresultaten en de ontwikkelde producten. Nochtans heeft onderwijs ook lange termijn doelstellingen. Carrièreplanning, toegang tot het werk, veranderingen binnen de organisatie, het persoonlijke welzijn, de gemeenschapsvoordelen etc. behoren allemaal tot de geplande effecten. Bovendien wordt van processen vaak verondersteld dat ze op lange termijn een impact hebben op diverse contexten en belanghebbenden. Het verspreidingseffect of de impact ervan mag ook beschouwd worden als onderdeel van het zelfevaluatieproces.

In verband hiermee moeten we ons ook bewust zijn van de competenties die gepaard gaan met de

implementatie van zelfreflectie. Centraal staan de '360 graden feedback' en de mate waarin de evaluator zijn resultaten en ervaringen deelt met anderen. Om te kunnen reflecteren, is inzicht nodig van collega's gespreid over verschillende posities in de organisatie. De mate waarin de evaluator in staat is een beeld op te hangen van de subjectieve informatie komende van alle individu's in de organisatie zal bepalend zijn voor de objectieve keuzes die later moeten worden gemaakt.

## VIII. ZELFEVALUATIE ALS DIALOOG

Zelfevaluatie eist, zoals we reeds duidelijk maakten, een omgeving die rijk is aan interactie en reflectie. We benadrukten eerder al het belang van zelfevaluatie als dialoog. De reden daarvoor is meervoudig. Eerst van al zou zelfevaluatie beschouwd kunnen worden als een dialoog. Het betreft hier een dialoog die expliciet of impliciet gevoerd wordt tussen leerkracht en cursist, tussen organisatoren en doelgroepen, tussen financieringsbronnen en leveranciers, tussen leveranciers en de gemeenschap etc. Het is gedeeltelijk een interne dialoog tussen alle betrokkenen in een educatief initiatief of in een organisatie. Daarbuiten is het ook een externe dialoog met de buitenwereld die bestaat uit financieringsinstanties, autoriteiten, de gemeenschap, werknemers etc. En doordat we zelfevaluatie als een leerproces beschouwen, houdt het ook dialogen in die het interactief onderwijs ondersteunen waarbij de cursisten samen hun ervaringen onderzoeken en hun inzichten delen.

In het onderstaande schema introduceren we de rol van de dialoog in het concept van zelfevaluatie zoals we het eerder al voorstelden.

Zelfevaluatie zonder enige interactie in de verschillende soorten dialogen is een eenzijdige vorm van zelfevaluatie en bovendien gaat het hierbij dan om arme leerervaringen. Het is belangrijk om weten dat deze dialogen voor leerdoeleinden explorierend moeten zijn. De personen die in deze dialogen participeren, delen hun percepties en trachten verklaringen te vinden voor de gang van zaken. Zelfevaluatie staat nochtans ook ten dienste van andere doelen (marketing, accounting, puinruimen etc. worden vermeld). Zulke zaken vereisen dan weer een ander soort dialoog. We maken onderscheid tussen de verschillende soorten dialogen binnen twee grote categorieën (dialogen tussen partners en dialogen tussen partijen). Elke categorie wordt gedefinieerd in de lijst hieronder:



## DIALOGEN TUSSEN PARTNERS

### *Accumulatieve dialogen*

Een terloops gesprek waarbij dagdagelijkse ervaringen en gebeurtenissen worden vermeld met als enige reden ze te delen en elkaar te leren kennen zonder daarbij diepzinnig te willen zijn.

### *Onderzoekende dialogen*

Onderzoeken hoe de zaken staan, hoe ze vooruitgaan, hoe ze werken, wat de normale gang van zaken is.

## DIALOGEN TUSSEN PARTIJEN

### *Overtuigende dialogen*

Om anderen te overtuigen: hen van gedachten doen veranderen zonder hen te domineren.

### *Disputen*

Om je standpunt te verduidelijken, je zaak te winnen, je tegenstander te verslaan.

### *Onderhandelen*

De posities bepalen, discussiëren over het relatieve belang van de argumenten, interesses en voordelen, en een overeenkomst bereiken over hoe daar mee om te gaan.

Binnen zelfevaluatie is het van vitaal belang zich ervan bewust te zijn dat de meeste dialogen falen omdat de deelnemers het impliciet niet eens zijn over het soort dialoog ze voeren. Stel: iemand tracht de andere partij te overtuigen terwijl die partij juist denkt dat hij of zij van gedachten wil wisselen om een situatie te verkennen. Hierdoor kan een conflict ontstaan dat de hele dialoog onbedoeld tot een dispuut brengt. Daarom is het belangrijk zich bewust te zijn van de categorieën en het daaraan gekoppelde gedrag. In vele zelfevaluatieprocessen ontstaan de misverstanden en argumenten door communicatiestoornissen over het soort dialoog die men wil voeren.

Daarom is het belangrijk:

- duidelijk te zijn over het algemene doel en over het soort dialoog dat je verwacht
- het verwachte resultaat van de dialoog te identificeren

- een beslissing te nemen over de rollen en de procedure
- het eens te zijn over de duur van de dialoog
- zich bewust te zijn van en zich te gedragen volgens de regels van de gekozen dialoog

TYPES DIALOGEN	SPECIFIEKE REGELS
<p><b>1. Tussen partners</b></p> <p><i>Accumulatieve dialogen</i></p> <p>Een terloops gesprek waarbij dagdagelijkse ervaringen en de gebeurtenissen worden vermeld met als enige reden ze te delen en elkaar te leren kennen zonder daarbij diepzinnig te willen zijn.</p> <p><i>Onderzoekende dialogen</i></p> <p>Onderzoeken hoe de zaken staan, hoe ze vooruitgaan, hoe ze werken, wat de normale gang van zaken is.</p> <p><b>2. Tussen partijen</b></p> <p><i>Overtuigende dialogen</i></p> <p>Om anderen te overtuigen: hen van gedachten doen veranderen zonder hen te domineren.</p> <p><i>Disputen</i></p> <p>Om je standpunt te verduidelijken, je zaak te winnen, je tegenstander te verslaan</p>	<p>Stel informatieve vragen</p> <p>Voeg eigen ervaringen toe</p> <p>Geef nieuwe informatie</p> <p>Aanvaard de gekregen informatie</p> <p>Stel onderzoekende vragen (hoe, waarom)</p> <p>Tracht je vermoedens/motieven uit te leggen</p> <p>Analyseer verschillen en gelijkenissen</p> <p>Formuleer nieuwe hypothesen</p> <p>Maak een inventaris van gedeelde ideeën en mogelijke ideeën</p> <p>Stel duidelijk wie je wil aanspreken</p> <p>Toon empathie</p> <p>Verduidelijk de eventuele standpunten</p> <p>Specificeer je keuze</p> <p>Leg je standpunt uit alsook je twijfels</p> <p>Luister</p> <p>Toon enige kwetsbaarheid</p> <p>Erken de gegeven input</p> <p>Herformuleer je eigen standpunt</p> <p>Identificeer je tegenstanders (identificeer je publiek)</p> <p>Bevestig je standpunt maar met inbegrip van 'uitwisseling'</p> <p>Vat je standpunt kort samen</p> <p>Vat de mening van je tegenstander samen</p> <p>Maak je tegenstander niet belachelijk</p>

<p><i>Onderhandelen</i> De posities bepalen, discussiëren over het relatieve belang van de argumenten, interesses en voordelen, en een overeenkomst bereiken over hoe daar mee om te gaan</p>	<p>(Spreek je publiek direct aan) Toon duidelijk aan dat je bepaalde elementen van het standpunt van je tegenstander hebt opgenomen</p> <p>Vermeld duidelijk waar het om gaat Formuleer je standpunt duidelijk Identificeer de verschillen in standpunten en interesses Toon en benadruk de voordelen van je tegenstander en de nadelen voor jezelf Dring je positie niet op Wees bereid toenadering te zoeken tot de andere Neem de tijd om de dingen te overdenken en reageer niet impulsief</p>
---	--

## 2. EEN FORMAT VOOR HET PLANNEN VAN ZELFEVALUATIE

In het SEALLL-project richten we ons op evaluaties die het leren promoten. Het evalueren wordt vaak gezien als een retrospectieve activiteit. Dit betekent nochtans niet dat er pas geëvalueerd wordt wanneer een proces afgerond is. Het evalueren mag best gebeuren na om het even welke goed te onderscheiden fase in het project, programma of initiatief. Het kan een nodenanalyse inhouden, een organisatiediagnose, een curriculumevaluatie en een beoordeling van de leerresultaten.

Bovendien kan het verwijzen naar verschillende soorten en niveaus van processen. Het kan om een evaluatie van volwassenenvorming gaan of van het volwassenenonderwijs, van de organisatorische processen, van de innovatieve processen of van de communicatieprocessen met de omgeving.

### *Expliciete evaluatie*

Tijdens het discussiëren over evaluatie is het best mogelijk dat de evaluatieactiviteiten reeds plaatsvonden maar niet als zodanig geïdentificeerd werden. Voor ons is het van vitaal belang dat evaluatie als een integraal deel wordt beschouwd van het werk, het programma of het project. We zouden ook willen benadrukken dat evaluatie verdere inspanningen vereist. Gegevens verzamelen en verwerken vormt de basis maar het analyseren van gegevens en het reflecteren erover vormt een significante ontwikkeling die de basis overstijgt. Gegevens analyseren, percepties en opinies delen, betekenisvolle oplossingen zoeken, innovatieve manieren van opvolgen en nadenken over de waarde van de bestudeerde processen en de lessen die geleerd zijn, zowel individueel als collectief, kosten energie. De mate waarin de evaluatie wordt beschouwd als een leerproces hangt af van de tijd die besteed werd aan het implementeren ervan. Een groepsdiscussie bijvoorbeeld vergt meer tijd dan een vragenlijst. Nochtans kan de leerimpact veel groter zijn. De tijd die wordt besteed aan evaluatie en reflectie vereist specifiek vastgelegde momenten in de tijd die worden geïntegreerd in de institutionele planning of in de planning van de projecten. Deze tijdsinvestering is enkel aanvaardbaar als de resultaten vertaald worden naar concrete acties en als ze bijdragen tot innovatieve acties voor de organisatie.

### *Wie is de 'zelf'?*

Voor een expliciete evaluatie is het belangrijk dat het duidelijk is waarvoor 'zelf' staat in het zelfevaluatieproces. Het kan gaan om een persoon, een groep personen, een organisatie-eenheid, de organisatie als geheel. Het is belangrijk te definiëren wie de 'zelf' is opdat de verantwoordelijkheden en de competenties worden uitgedeeld vanaf de start van het proces.

Hieronder wordt een voorbeeld gegeven. Verderop in dit hoofdstuk, parallel met de tekst over het plannen van zelfevaluatie, wordt dit voorbeeld verder uitgewerkt. Dit voorbeeld is bedoeld als een algemene ondersteuning voor de lezer om de nieuw-geïntroduceerde concepten te begrijpen. Het is op geen enkele

manier exhaustief.

Voorbeeld: In een lokaal vormingscentrum wil een groep vormingswerkers haar lessen evalueren. Uiteenlopende reacties van zowel de cursisten als van enkele andere belanghebbenden hebben hen nieuwsgierig gemaakt naar waar die gevarieerde reacties, waaronder enkele echt negatieve, vandaan komen. De vorming waarvan sprake is een vorming voor werklozen die weer toegang willen krijgen tot de arbeidsmarkt.

### *Overeenkomsten*

In verhouding tot de expliciete promotie van de resultaten van zelfevaluatie moet er een overeenkomst bestaan over de keuze van de acties en de besluiten die geïmplementeerd worden. Zelfevaluatie kan enkel leiden tot betekenisvolle informatie als de organisatie zich bewust is van alle organisatorische factoren en invloeden en de relatie ertussen begrijpt.

Om een betrouwbare zelfevaluatie te garanderen, is het belangrijk de privacy van de deelnemers, hun ideeën en hun input te respecteren. Het is belangrijk dat de organisatie verklaart dat de respondenten ook eigenaars van de gegeven informatie zijn. Zo mogen gegevens ook niet overgedragen of onthuld worden aan anderen die geen deel uitmaken van de overeengekomen deelnemers.

Voor het starten van de zelfevaluatie komen de vormingswerkers overeen dat de evaluatie kan leiden tot veranderingen in het programma, het kan de inhoud van de lessen beïnvloeden alsook de gebruikte methodes. De evaluatie is echter niet bedoeld om te beslissen of de vorming al dan niet verder aangeboden wordt. Continuïteit wordt niet in vraag gesteld, de vorming wordt in de toekomst ook aangeboden.

### *Evaluatieniveaus*

Als organisaties of deelnemers aan een project beslissen een zelfevaluatieproces op te zetten, moeten zij zich ervan bewust zijn dat evaluatie zich kan concentreren op een reeks van verschillende domeinen of op één bepaald domein. Men kan er bijvoorbeeld voor kiezen zich te richten op leeractiviteiten of op managementkwesties. Om een overzicht te geven van de opties zouden we onderscheid willen maken tussen de verschillende evaluatieniveaus. Het is nuttig zich bewust te zijn van de niveaus waaruit men selecteert en combineert.

## **ONDERWERP VAN EVALUATIE**

Deze onderwerpen van de evaluatie mogen opgesplitst worden in niveaugebonden en niet niveaugebonden punten. De lijst van niveaus kan worden beschouwd van klasgericht tot meer organisatie/ gemeenschapgericht:

- leren
- onderwijzen
- curriculum/programma
- curriculum/programmaontwikkeling
- professionele ontwikkeling
- organisatie en management
- leiderschap
- organisatieontwikkeling
- bredere sociale context

De organisatie moet er rekening mee houden dat het evalueren van niveaugebonden kwesties moet gebeuren in relatie tot andere niveaus. Bijvoorbeeld, de evaluatie van onderwijskwesties kan niet geïmplementeerd worden zonder rekening te houden met de professionele ontwikkeling, strategie en de context van de omringende gemeenschappen.

Behalve evaluatieniveaus kan men zich ook op een andere manier richten op iets. We bedoelen hier de niet niveaugebonden kwesties. Als voorbeeld voor een alternatieve focus op evaluatie vermelden we een selectie vanuit vroegere projecten:

- gelijke kansen
- zelfregulerende leervaardigheden
- multiculturele kwesties
- creatieve benaderingen
- prestatieniveaus in vakken
- inzetbaarheid

Men kan niet alles evalueren in een project of activiteit. Het zal nodig zijn zich te beperken, hetzij vanaf het begin, hetzij gestaag toenemend tijdens de evaluatie ('zooming'). Het is belangrijk duidelijke keuzes te maken bij de aanvang van het evaluatieproces: of verschillende elementen selecteren binnen één niveau of één element binnen verschillende niveaus. Wees verstandig: stel prioriteiten!

De aanzet/reden tot zelfevaluatie is het feit dat vanuit verschillende bronnen (niet al te positieve) opmerkingen gemaakt werden. De zelfevaluatie van de vorming voor de werklozen zal zich focussen op de manier waarop de trainers de cursisten uitdagen, toestaan of stimuleren om hun noden te expliciteren. De algemene indruk is dat de vorming misschien nog te veel de trainer centraal stelt en niet genoeg aansluit bij de noden van de cursisten en hun individuele perspectieven op de arbeidsmarkt.

## DOELEN EN GERELATEERDE INDICATOREN

Eens de evaluatiedomeinen (niveau en focus) geïdentificeerd zijn, moet men zich bewust zijn van de doelen van evaluatie:

- Een lopend project verbeteren
- Zich (individueel of collectief) leren voor te bereiden op toekomstige initiatieven
- Persoonlijk leren en professionele groei
- Bevindingen delen en deze transparanter maken voor democratische doeleinden
- Een verklaring vinden voor problemen die zich voordoen

Voor verdere keuzes is het belangrijk dat de doelen gekend zijn en dat men steeds probeert zich ernaar te richten. De doelgroep, de methode en de vereiste informatie moet worden gekozen in functie van de doelen. Om de vooruitgang op te volgen, moet elke van deze doelen voorzien zijn van een aantal indicatoren. Bijvoorbeeld als het doel bestaat uit het doorgeven van vaardigheden moet de evaluator aangeven om welke vaardigheden het gaat, voor wie en binnen welk tijdsbestek.

Het doel van de zelfevaluatie is het verhogen van de ontvankelijkheid van de vorming voor werklozen en het verhogen van de competentie om om te gaan met de heterogene noden van de cursisten.

## DOELGROEP(EN)

Evaluatie staat in dienst van verschillende toehoorders/doelgroepen. De manier waarop evaluatie wordt geïmplementeerd en gerapporteerd hangt af van de geïdentificeerde doelgroep. Het is daarom essentieel vooraf te weten wie verwacht wordt baat te hebben bij de evaluatie. Bepaal je keuze aan de hand van volgende opties (deze lijst is niet exhaustief):

- jezelf
- collega's
- het hele personeel
- cursisten
- lokale autoriteiten
- inspectoraat
- gerelateerde agentschappen
- sponsors, financieringsbronnen
- de brede gemeenschap

De evaluatie zoals zij door de trainers die de vorming voor werklozen aanbieden wordt gezien, is enkel om hun eigen optreden te verbeteren en om bij de cursisten zowel als bij potentiële betrokken werkgevers een hoger tevredenheidsniveau te bereiken.

## VEREISTE INFORMATIE

Vaak richt evaluatie zich enkel op percepties: vanuit ons standpunt is het zeer belangrijk om een onderscheid te maken tussen:

1. beschrijven hoe de zaken lopen
2. identificeren van de context waarbinnen het zich afspeelt
3. beschrijven van het proces in verhouding tot de afzonderlijke indicatoren
4. identificeren van de output
5. ontwikkelen van een opinie-inventaris die verband houdt met hoe de zaken zich ontwikkelen en met de waarde van het project, het programma of de school

Om categorieën te gebruiken is het belangrijk onderscheid te maken tussen gegevens over:

- intenties, verwachtingen en plannen
- feiten, cijfers en tastbare producten
- normen en waarden van de betrokkenen
- oordelen, opinies en evaluaties

- Er is informatie nodig over wat ingebed is in het vormingsprogramma
- Verdere informatie over het effectieve verloop van de lessen is nodig. Wie is aanwezig, wat is hun achtergrond, wat is geweten over het soort van werk dat ze willen vinden, welke activiteiten doen ze, welke vormingsactiviteiten vonden al plaats, welke methoden werden gebruikt, welke reacties werden geobserveerd/geregistreerd, enz. ?
- Welke opmerkingen gaven de cursisten tijdens de les of tijdens specifieke evaluatiegesprekken?
- Wat denken jullie, de collega's en de werkgevers over het verloop zoals het aangegeven wordt door de hierboven vermelde informatie? Vinden ze het goed, effectief en de moeite waard?
- Voorbeelden van activiteiten die expliciet gericht zijn op specifieke noden samen met positieve feedback van zowel cursisten als potentiële werkgevers worden beschouwd als bewijs van een goede werking.



## EVALUATIEMETHODES EN -INSTRUMENTEN

Diverse methoden en instrumenten zouden kunnen gebruikt worden voor het verzamelen van de nodige informatie. We vermelden hier enkele kort:

- *vragenlijsten*: lijst met vragen gesteld aan de respondenten
- *observaties*: evaluatiegegevens kunnen verzameld worden door het gedrag van de deelnemers te observeren (leerkrachten, studenten, anderen). Het is noodzakelijk om nauwkeurig na te gaan welke gedragslijnen geobserveerd moeten worden en welke betekenis daaruit afgeleid kan worden.
- *interviews*: mondelinge ondervraging, hetzij gestructureerd, hetzij semi-gestructureerd of open. Interviews kunnen individueel gebeuren of in groepsverband
- *vergaderingen*: vergaderingen stimuleren tot het nadenken over en het bediscussiëren van bepaalde zaken. Hierdoor vindt de evaluatie impliciet plaats.
- *sneeuwbaaleffect/Delphi*: mensen kunnen individueel gevraagd worden wat ze vinden van bepaalde zaken, maar het werkt zeker verhelderend voor hen om te horen of te lezen wat diezelfde dingen voor anderen betekenen. Door een lijst te maken van de zaken in kwestie of van bepaalde meningen wordt anderen de gelegenheid geboden commentaar te leveren. Op deze manier creëert men een overzicht van mogelijke opinies en de staving voor elk hiervan.
- *geschreven producten*: schrijven over eigen ervaringen is een krachtige manier om te reflecteren.
- *presentaties*: aan anderen vertellen wat er gebeurt in je school of tijdens je project dwingt je hierover na te denken. Dit gebeurt ook in relatie tot de kritische vragen die vanuit het publiek kunnen komen. Deze methode kan een krachtige stimulator zijn om te leren uit ervaring.
- *flowcharting*: door het proces van een cursus of trainingssessie te beschrijven waarbij gebruik wordt gemaakt van een flowchart diagram, is het mogelijk om behalve over de verschillende fasen van het proces ook over de link tussen de verschillende fasen na te denken.
- *kritiek/herziening* door interne of externe experts/collega's. Anderen uitnodigen om hun mening te komen geven over wat er gebeurt in een project, op school of in een programma is een positieve manier om het interne debat over kwaliteit aan te wakkeren.
- *onopvallende maatregelen*: sommige gegevens worden misschien verzameld zonder hulp van anderen. Hoe vaak bezoeken de studenten de bibliotheek, hoeveel ouders wonen vergaderingen bij of beantwoorden hun brieven? Het vergaren van secundaire informatie zoals het tempo waaraan de

stoelen in de studiezaal verouderen, verradert hoe intens de zaal gebruikt wordt.

- *rapporten/minuten*: sommige documenten worden gebruikt zonder dat er een evaluatie plaatsvond. Niettemin hebben zij een functie in de evaluatie en ondersteunen zij het reflectieve proces dat de evaluatie zou moeten aanwakkeren. Bovendien zijn de gegevens in dit proces bestemd voor verdere analyse.

NB. Voor meer uitleg over de instrumenten, zie hoofdstuk 5: instrumenten voor zelfevaluatie.

In de voorbeeldsituatie zullen de cursusmaterialen geanalyseerd worden.

Er is beslist dat de trainers een logboek zullen bijhouden van de les om een reconstructie te kunnen maken van wat effectief gebeurde.

De trainers zullen evaluatiegesprekken hebben met de groepen in de beginfase, in het midden en aan het einde van de vorming.

De teamleider die verantwoordelijk is voor de hele vorming zal (potentiële) werkgevers contacteren om hun mening te vragen over het aanbod en praktische nut ervan.

Om de gevonden feiten te kunnen analyseren en bediscussiëren, zal de methode van flowcharting gebruikt worden. Die methode laat toe dat iedereen een inbreng heeft, heeft een zichtbaar en traceerbaar resultaat, het visualiseert de uit de analyse verworven inzichten en heeft dus een professionaliserend effect op alle aanwezigen.

## ORGANISATIE VAN HET ZELFEVALUATIEPROCES.

Tijdens de evaluaties kunnen de deelnemers en de belanghebbenden misschien een verschillende rol hebben. De evaluatoren moeten daarom nagaan hoe de evaluatie georganiseerd wordt en hoe iedereen erbij betrokken zou moeten worden. Verschillende rollen kunnen hierbij overwogen worden:

- leden van het evaluatiecomité
- respondenten
- lid van het “publiek”, begunstigde of belanghebbende
- evaluator
- criticus
- belanghebbende/vertegenwoordiger

- gegevensverwerker
- rapporteur

Twee trainers waaronder de vormingsleider, beheren de zelfevaluatie.

Alle trainers (4) hebben uitvoerende taken in de zelfevaluatie: zij houden de logboeken bij en hebben evaluatiegesprekken tijdens de vorming.

Eén van de trainers van het managementteam interviewt de werkgevers.

De twee trainers van het managementteam analyseren de logboeken en de samenvattingen die hen door de trainers bezorgd worden en schrijven een ontwerprapport (kort en praktisch).

In een plenaire sessie worden drie zaken besproken:

- herkennen we het beeld dat geschetst wordt na afleiding uit de gegevens?
- wat lijkt goed te gaan en wat vereist verbetering of verandering?
- wat kan ons helpen bij het realiseren van die veranderingen of verbeteringen?

## INFORMATIEVERWERKING

In het verleden werd het verwerken van gegevens enkel door middeleeuwse monniken gedaan. Daarom is het nuttig zich voor te bereiden op dit verwerkingsproces met als doel het zo eenvoudig mogelijk te houden. Organiseer de antwoorden en de verzamelde gegevens aan de hand van categorieën. Het is belangrijk dat het proces transparant en eenvoudig is. Een traag proces leidt tot trage feedback. Trage feedback is op haar beurt doorgaans frustrerend en wordt als nutteloos ervaren. Als feedback enkel beschikbaar na een gebeurtenis, verliest het proces vaak aan kracht.

## IDENTIFICEREN VAN DE CRITERIA/ BEWIJS

De twee trainers die de zelfevaluatie coördineren, plannen het verwerken van de informatie.

Hier hun voorstel waarmee de anderen nadien instemden:

- één persoon verzamelt de logboeken en vat ze samen. Daarvoor wordt een checklist gebruikt die specifiek gericht is op de overeenstemming tussen de aangeboden vorming en de door deelnemers uitgedrukte noden.
- de evaluatiegesprekken met de deelnemers worden geconcentreerd rond enkele kernvragen.
- de antwoorden die de cursisten geven worden samengevat op een flip-over, in overleg met de respondenten zelf.
- de flip-overs worden uitgetypt en omgevormd tot korte verslagen.
- de telefoongesprekken met de werkgevers worden aan de hand van een checklist geregistreerd. Alle gesprekken worden samengevat in een tabel die de antwoorden van de verschillende werkgevers toont.

De evaluator moet een duidelijk onderscheid maken tussen de resultaatsindicatoren en de procesindicatoren. In de paragraaf over doelen en doelstellingen legden we reeds uit dat indicatoren zouden moeten demonstreren hoe zelfevaluatie bijdraagt tot het bereiken van de vooropgezette doelstellingen. Deze worden beschouwd als resultaatsindicatoren. We hebben ook nood aan indicatoren die ons toelaten de resultaten juist te interpreteren en te analyseren. Bijvoorbeeld, wanneer we in een vragenlijst als antwoord 'niet belangrijk' dulden, kan dat antwoord op twee manieren geanalyseerd worden: positief: het is niet noodzakelijk de vraag te beantwoorden en de kwestie is oké. Als negatief antwoord geldt dat de respondent geen enkele positieve ervaring heeft met de kwestie.

Het is verplicht de indicatoren zo te omschrijven dat maar één interpretatie mogelijk is. Het is ook belangrijk de indicatoren en criteria op voorhand te identificeren zodat de discussie over betekenis en resultaten de mogelijkheid op verwarrende interpretaties en meervoudige betekenissen beperkt. Dit probleem kan niet volledig uit de weg gegaan worden maar een degelijke voorbereiding helpt.

De analyse van de verzamelde feiten en opinies zullen duidelijk moeten maken of het een goede vorming was of niet, of, meer specifiek, het ervaren werd als beantwoordend aan individuele noden.

Voorbeelden van activiteiten die expliciet gericht zijn op specifieke noden samen met positieve feedback van zowel cursisten als potentiële werkgevers, worden beschouwd als bewijs van een goede werking. De analyse zal zich moeten concentreren op dit soort bewijzen.

## ANALYSE/INTERPRETATIE

Het is belangrijk aandacht te besteden aan het selecteren van nauwkeurige indicatoren en criteria. Bovendien zou een strategische selectie van de indicatoren de besluitvorming reeds moeten ondersteunen.

De trainers beslissen om alle samenvattingen van de verzamelde informatie af te wachten en dan aan de hand van algemene discussies tot een verklaring te komen voor de positieve en de minder goede kanten van de vorming. De methode van flow charting zal de groep helpen om hun visies te delen rond wat het succes van de vorming beïnvloedt. Door deze visies te delen en ze samen te brengen in één overkoepelend schema, zal het interpretatieproces tot een expliciet resultaat leiden dat het leren van alle betrokken trainers weerspiegelt.

## RAPPORTEREN

Diverse toehoorders eisen diverse rapporten. Wees je er van bewust aan wie je rapporteert en welke implicaties dit heeft voor het format, het niveau van de beslissingen en de wijze waarop prioriteiten worden vastgelegd.

De zelfevaluatie van de vorming voor werklozen is vooreerst een zelfevaluatie met als voornaamste doelgroep de trainers zelf. Dat is waarom het hoofdrapport voorbereid is vóór de meeting van alle trainers en aangevuld wordt nadat iedereen gehoord werd en ideeën gedeeld werden. Het is mogelijk dat de trainers na de discussie beslissen dat een fragment uit dit eindrapport interessant kan zijn voor de cursisten en de werkgevers. Waarschijnlijk zijn de belangen van die twee groepen zo verschillend dat het beter is twee soorten samenvattingen te maken.

Eén voor de cursisten (*Waarom trainen we jullie op deze manier?*) en één voor de werkgevers (*Wat werd gedaan of zou kunnen gedaan worden om de werkloze te helpen om opnieuw tot de arbeidsmarkt toe te treden?*)

## VERDELEN EN TOEKENNEN VAN TAKEN

Tot zover hebben we geïdentificeerd wat nodig is. Opdat het implementeren succesvol zou zijn, is het noodzakelijk het eens te zijn over wie wat doet. Dat vormt de inhoud van dit onderdeel van het plan dat gewijd is aan het identificeren, het verdelen en het toekennen van de taken.

## TIJDSHEMA

Zonder een tijdschema faalt elk project en daarom ook elke evaluatie. Het is belangrijk dat de tijd die geïnvesteed wordt in het evalueren niet meer dan 10% van de tijd in beslag neemt in de ontwikkeling van wat er geëvalueerd moet worden. Als men nog intensiever wenst te evalueren, zijn wij ervan overtuigd dat reeds voldoende bekend is waar verbeteringen kunnen worden aangebracht. In dergelijk geval is het beter om eerst verdere ontwikkelingen te benadrukken en op een later tijdstip te evalueren.

Na over alle geïdentificeerde zaken beslist te hebben in dit tweede hoofdstuk, wordt het mogelijk het evaluatieplan te schetsen. Vele lezers denken dat dit een onrealistisch hoge inspanning vraagt. Evaluatie wordt vaak beschouwd als een investering zonder teruggave maar in dit soort gevallen is het noodzakelijk zich te realiseren dat het probleem te maken heeft met een slecht gepland project of onderneming maar niet met het evaluatieproces zelf. Dit hoofdstuk wil geen ondersteuning bieden voor een diepgaande evaluatie om aan elke situatie het hoofd te bieden. Integendeel, hier wordt gepleit voor evaluatie wanneer nodig, voor een gerichte, efficiënte en effectieve evaluatie. Een zorgzaam uitgetekend evaluatieplan mag simpelweg bestaan uit de hierboven vermelde elementen en zoals aangetoond door de titels van de paragrafen (*italic*).

### **Format voor een zelfevaluatieplan**

- Te evalueren punten
- Evaluatiedoelen en gerelateerde/indicatoren
- Doelgroepen
- Vereiste informatie \*
- Evaluatiemethoden en -instrumenten
- Organisatie van het zelfevaluatieproces
- Informatieverwerking
- Identificeren van de criteria/bewijs
- Analyse/interpretatie
- Rapporteren
- Het verdelen en bedelen van de taken
- Tijdschema

\* *Privacy-overeenkomst*

Verschillende praktijkvoorbeelden en een sjabloon van dit format voor zelfevaluatie kan u vinden op de projectwebsite [www.sealll.eu](http://www.sealll.eu)

## 3. ZELFEVALUATIE BEHEREN

Dit hoofdstuk bevat een lange lijst van overwegingen die kunnen helpen bij het beheren van een zelfevaluatie. Lange lijsten zijn echter zelden inspirerend. Daarom raden we aan dit hoofdstuk te gebruiken als een soort van checklist tijdens het plannen en beheren van de zelfevaluatie, eerder dan als een volledig te lezen tekst.

### DE PSYCHOLOGIE VAN DE GEËVALUEERDE

Evaluatie heeft een dreigende bijklank voor velen. Zij beschouwen het als iets dat kan leiden tot kritiek of tot het geïnterpreteerd en gecontroleerd worden. Dit zou niet waar mogen zijn wat zelfevaluatie betreft maar het is belangrijk bewust te zijn van deze perceptie en aandacht te schenken aan de angsten die sommigen hebben. Vaak worden deze angsten niet openlijk maar wel door protest, negativisme of obstructie duidelijk gemaakt. Zelfevaluatie richt zich op een leerproces waarbij alle partijen en alle individuen zich betrokken zouden moeten voelen. Het leerproces wordt verondersteld een zelfsturende en autonome bezigheid te zijn. Doorheen het volledige proces van zelfevaluatie zal duidelijk moeten worden dat dit het voornaamste doel is.

Actieve participatie, een sterke nadruk op privacy en het overlaten van de analyses en conclusies aan de betrokkenen zelf, eerder dan beslissingen op te leggen, zijn belangrijke manieren om weerstand te overwinnen en het enthousiasme om te evalueren te vergroten.

### VOOR WIE EVALUEER JE?

Evaluatie wordt uitgevoerd voor een bepaalde groep mensen. Een volwassenenonderwijs-instituut start zelfevaluatie voor de leerkrachten, de gemeenschap, het inspectoraat, etc. Deze evaluatie kan ook nuttig zijn voor een ander publiek of doelgroep. Zelfevaluatie staat zelden ten dienste van een enkele groep, hoewel het belangrijk is dat alle betrokken partijen zich bewust zijn van de hoofddoelgroep op wie de evaluatie gericht is. Het bepaalt wat mag en niet mag onthuld worden. Het betreft de vermelde privacy en het beïnvloedt als zodanig het niveau van verbondenheid of angst van de betrokkenen. Opdat evaluatie goed beheerd wordt, is het belangrijk dat men duidelijk maakt voor wie de evaluatie gedaan wordt.

### HOUD LEREN IN HET ACHTERHOOFD

Evaluatie dient als feedback voor het individuele en het collectieve leerproces. Dit gebeurt niet automatisch. Opdat evaluaties hiertoe zouden bijdragen, moeten ze geëxpliciteerd worden. Het is eerder al vermeld in "het evaluatiekader" dat evaluatie iets extra's vergt. Het vergt tijd voor reflectie. Als hiervoor geen tijd wordt gemaakt, als er geen expliciet antwoord volgt op de vraag 'wat hebben we geleerd?' en wat dat voor toekomstige percepties, opinies en acties inhoudt, gaan de leerresultaten verloren. Trainers weten dat de cursisten baat hebben bij een aanpak waarbij de leerinhoud wordt vermeld, voorgesteld en samengevat. Diezelfde driestappen-procedure is belangrijk tijdens het beheren van een op 'leren' gerichte

evaluatie. Focus je aandacht, voer evaluatieactiviteiten uit en richt dan je aandacht nogmaals op de inzichten die je door het evalueren geboden worden. Achteraf kunnen gevolgen en verdere beslissingen en acties worden overwogen.

## **MONITORING VERSUS EVALUATIE**

Evaluatie kan gemakkelijk leiden tot veel werk. Het verwerken van de gegevens en het analyseren van dit alles kan massa's tijd in beslag nemen. Het is belangrijk om dit te vermijden. Hier is het onderscheid tussen monitoring en evaluatie belangrijk. Monitoring betekent het louter registreren van dingen: een bestand bijhouden met gegevens over de geboekte vooruitgang, de aanwezigheid of afwezigheid, drop-out aantallen, het aantal afgelaste vergaderingen/sessies/lessen, de verzonden informatie aan de belanghebbenden etc. Dit kan allemaal geklasseerd worden, niet om het diepgaand te analyseren maar wel om op terug te vallen wanneer daar reden toe is. Monitoring kan de organisatie voorzien van een databank die geanalyseerd kan worden eens er zich problemen voordoen, er klachten gehoord worden, of wanneer significante successen niet voldoende verklaard kunnen worden. Evaluatie is meer dan enkel het 'vastleggen'. Het houdt het analyseren en het valoriseren van de dingen in. Men kan zich best zoveel mogelijk focussen en prioriteiten stellen inzake evaluatie, zodat dit niet uitmondt in iets zeer complex. Tegelijkertijd is het nuttig de 'opvolging' niet te zeer te beperken. Door te registreren en te klasseren hebben de onderwijsdeskundigen de mogelijkheid om te leren op momenten naar keuze.

## **ONDERSTEUNING BIEDEN EN VERKRIJGEN**

Evaluatie is een kwestie van systematisch vormen en ondersteunen van opinies en/of persoonlijke theorieën over de gang van zaken binnen de educatieve omgeving waarin men werkt/optreedt. Deze processen zijn in grote mate afhankelijk van de perspectieven van de diverse betrokken partijen. Het kan niet ontkend worden dat er vele mogelijke belangenconflicten spelen. Het zal hier een kwestie van meerderheid en minderheid zijn. Opdat evaluatie een uitdaging zou zijn voor iedereen, is het belangrijk een evenwicht te vinden bij het ondersteunen van de verschillende standpunten. Zo kan men een mix creëren van initiatiefnemers (diegenen wiens inzichten je steunt) en van aanhangers (diegenen wiens steun je verwerft) die deze rollen verwisselbaar zullen invullen. Door evaluatie zo te beheren wordt de polarisatie of worden de wrijvingen tussen de conservatieven en de avantgarde niet noodzakelijk vergroot.

## **TAAKIDENTIFICATIE EN TAAKVERDELING/TOEKENNING**

Iemand moet de afwas doen. Men weet dat in een huishouden deze zin niet volstaat om tot actie te leiden. Opdat een dergelijke boodschap effectief zou zijn, moet ze tot iemand specifiek gericht zijn. Dit geldt zowel voor de afwas als voor evaluatie. Opdat het evaluatieproces beheersbaar en efficiënt zou zijn, moeten de taken geïdentificeerd en duidelijk zijn, toegekend worden aan bepaalde personen, geschat worden in tijd en ingecalculeerd in de planning en het dagelijkse werkschema van de mensen. Vele evaluatoren slagen hier niet in. Men kan stellen: "evaluatie zal niet ernstig worden genomen, als ze niet ernstig wordt genomen"! Ze zal niet tot actie leiden als niemand wordt aangeduid om er iets mee te doen, geïnformeerd



wordt over de vereisten en over hoe en wanneer het moet gebeuren.

## **OMGAAN MET VERTEGENWOORDIGERS, BESLUITVORMERS, BELANGHEBBENDEN, DOELGROEPEN, BETROKKEN PARTIJEN...**

Het is aannemelijk dat onder diegenen die zich engageren voor evaluaties de behoefte aan informatie zeer sterk verschilt. Vertegenwoordigers wensen dat aan hun belangen tegemoet wordt gekomen en dat zij stemrecht of proportionele invloed bezitten. Beleidsmakers willen kunnen kiezen tussen alternatieven (ja/nee, doen/niet doen, op deze of gene manier); belanghebbenden hebben recht op kennis, zij willen geïnformeerd worden. Andere betrokken partijen zouden willen dat de evaluatie bijdraagt tot hun eigen positie in onderhandelingsprocessen over bepaalde kwesties. Deze personen hebben allemaal verschillende belangen, waardeposities, toegang tot informatie, behoeften etc. Als gevolg hiervan zal hun betrokkenheid verschillend zijn. Opdat het evalueren vlot verloopt, is het belangrijk dat de evaluatieopdrachten zodanig worden toegekend dat er geen rolconflicten of tegenstrijdigheden ontstaan tussen de groep waar men voor staat en de evaluatietask waarmee men belast wordt.

## **PERSONEN BETREKKEN ALS EVALUATOR, RESPONDENT, GEGEVENSVERZAMELAAR, ANALIST, EXPERT, RAPPORTEUR...**

Welke vormen van betrokkenheid kunnen we onderscheiden? In de titel van deze paragraaf worden een aantal manieren van actieve betrokkenheid vermeld. De evaluator vormt zich een opinie na een analyse van de bestudeerde kwesties, de respondenten worden enkel gehoord, de gegevensverzamelaars beheren de interviews en vragenlijsten of gedragen zich als waarnemers en analisten overlopen de gegevens om de betekenis achter deze gegevens te achterhalen. Experts mogen hun visie geven vanuit hun eigen expertise. Rapporteurs maken de vooruitgang van het evaluatieproces en de daaruit volgende conclusies toegankelijk voor een divers publiek. Binnen zelfevaluatie is het belangrijk een hoog gehalte aan participatie te bereiken. Het is van levensbelang er op toe te zien dat op een weloverwogen manier de verschillende leden van de (onderwijs)gemeenschap worden betrokken, ieder met de taak die hem/haar het best ligt en daarbij rekening houdend met expertise en interesse. De uitdaging bestaat erin de juiste overeenkomst te vinden tussen de soorten betrokkenheid zoals bedoeld in een eerdere paragraaf en de taken die hier vermeld worden.

## **RAPPORTEREN**

Verschillende groepen hebben een verschillend referentiekader. Ze hebben allemaal hun belangenposities met hun specifieke interesses en allergieën. Ze hebben een verschillend niveau van scholing of ervaring in onderwijskwesties. Zij hebben behoefte aan verschillende soorten informatie. Dit is waarom één rapport voor alle soorten publiek vaak niet werkt. Soms kan aan de verschillende behoeftes voldaan worden door het rapport zo op te stellen dat het elementen bevat die min of meer in detail gaan. Een samenvatting door een manager gevolgd door een verslag over wat er gedaan werd en tot welke conclusies het geleid heeft, daarna een meer gedetailleerd rapport over de implicaties voor de verschillende actoren in de school en

tenslotte appendices voor die personen die details willen kennen. Maar soms is het niet te vermijden dat men verschillende rapporten moet opstellen voor verschillende groepen. Het beheer van de evaluatie zou tevergeefs zijn wanneer dit deel van het proces verwaarloosd wordt. Het is vaak een delicate zaak.

## **ETHISCHE KWESTIES, DEMOCRATIE, PRIVACY, GELIJKHEID, BLOOTSTELLING**

Niet enkel rapporteren is delicaat. De hele evaluatie omvat een aantal zaken die ernstig te nemen zijn en die ethische kwesties of fundamentele waarden inhouden. Het is belangrijk om zeer duidelijke afspraken te maken over de rechten van alle betrokken partijen die door de evaluatie beïnvloed worden. Wij bevelen u aan om zo expliciet mogelijk te zijn over:

1. het bezit en eigendomsrecht van de gegevens
2. de toegankelijkheid van de gegevens voor anderen
3. de manier waarop de dingen bekend gemaakt worden
4. de manier waarop evaluatie al dan niet omgaat met anonimiteit
5. de mogelijke gevolgen van de evaluatie voor posities, taken, verantwoordelijkheden

## **INTERVENTIES EN METHODEN DIE GEBRUIKT WORDEN IN HET EVALUATIEPROCES**

De verantwoordelijke voor het beheer van de zelfevaluatie zal een aantal vergaderingen moeten organiseren doorheen het zelfevaluatieproces. Gezien evaluatie fundamenteel beschouwd wordt als een leerproces (voor volwassenen), zijn de mogelijkheden tijdens samenkomsten om met elkaar van gedachten te wisselen van vitaal belang voor een effectieve evaluatie. Dit zijn de momenten om standpunten aan te scherpen in debatten, om gevoelens in woorden om te zetten en om de posities en de relatieve minder- en meerderheden te visualiseren. Opdat 'leren' plaatsvindt, moeten de evaluatievergaderingen beantwoorden aan de volgende criteria:

- motiveren
- een schat aan perspectieven, gegevens en keuzes bieden
- gelegenheid bieden om te onderzoeken, te herzien, elkaars visies en ervaringen op elkaar af te stemmen
- een duidelijk beeld geven van wat het resultaat van de reflectie is

Dit alles houdt in dat evaluatie een uitdaging moet zijn, dat ze stimulerend werkt, zeer interactief is, een mix van divergente (brainstorming) en convergente (gerichte besluitvorming) debatten.

## 4. ZELFEVALUATIE EVALUEREN

De terminologie die in dit hoofdstuk gebruikt wordt kan bij de lezer overkomen als wetenschappelijk en ideaaltypisch. De idee achter de tekst is dat het de zelfevaluator voorziet met een serie van indicatoren die de kwaliteit van een zelfevaluatie bepalen. Realiteit is niet altijd onze beste vriend dus moeten we in de realiteit soms tot compromissen komen, pragmatisch zijn of gewoon enkele dingen negeren. Dat wil niet zeggen dat we ons tegelijkertijd niet bewust kunnen zijn van de beperkingen die aan onze ambities opgelegd worden met zo'n zelfevaluatie. Probeer je niet te laten afschrikken door de criteria, wees je er gewoon van bewust en indien nodig: geniet ervan ze te negeren.

### OBJECTIVITEIT/INTERSUBJECTIVITEIT, VERTEGENWOORDIGING

Volgens veel auteurs, actief in het veld van evaluatie, is evalueren niet zozeer een kwestie van bewijzen dat iets werkt maar eerder een kwestie van hoe dit bewijs geloofwaardig presenteren. De beschikbare methodologie volstaat niet om de complexiteit van evaluatiekwesties te verwerken. Het aantal betrokken variabelen, de externe factoren die de objectieven van de evaluatie beïnvloeden, de interactie tussen al die invloeden en het relatief kleine aantal respondenten of cases maken het vaak onmogelijk om bewijzen te leveren. Men evalueert om zoveel mogelijk vat te krijgen op de dingen die gebeuren en de effecten die ze hebben maar tijd en hulpmiddelen vormen een onvermijdelijke beperking.

Dit is niet zomaar iets waarop je acht moet slaan. Het houdt in dat men zich zeer goed bewust moet zijn van de gegevens die men op een objectieve manier verzamelt. Wanneer bovendien de objectiviteit op het spel staat, bestaat er altijd de uitweg van de intersubjectiviteit. Wanneer we geen andere weg vinden, kunnen we de mening van een aantal mensen vragen over het verloop van de gebeurtenissen en kijken welk oordeel de meerderheid vormt. Praktisch betekent dit dat men in plaats van enkel gegevens te gebruiken men ook vertrouwt op een panel van beoordelaars, een soort jury.

Bij het samenstellen van een panel of jury is het belangrijk acht te slaan op de manier waarop de jury de betrokken gemeenschap vertegenwoordigt. Er bestaat geen geijkte manier om dit te doen. Het is dus vanzelfsprekend dat dit een gerichte en bewuste beslissing vergt waarbij rekening wordt gehouden voor wie de evaluatie bedoeld is en wat het doel van de evaluatie is.

### GELDIGHEID ('CONSTRUCT' GELDIGHEID EN EMPIRISCHE GELDIGHEID)

Wat wordt geëvalueerd? Vaak lijkt het duidelijk maar eens men begint te discussiëren, blijkt dat verschillende actoren een ander begrip hebben van de kwesties en de concepten van evaluatie.

Geldigheid gaat hierover. Fundamenteel omvat het 2 belangrijke vragen:

- Wat willen we meten, identificeren en begrijpen?
- Is datgene wat we willen meten, waarover we informatie verzamelen, inderdaad wat we willen weten?

Of we een antwoord vinden op de eerste vraag hangt af van het feit of we goede en gedeelde conceptdefinities vinden en of er een theoretisch kader is waarin we deze kunnen plaatsen. Dit lijkt misschien erg gecompliceerd en eerder wetenschappelijk maar dat is daarom niet noodzakelijk zo. Het betekent gewoon dat men duidelijk moet zijn over wat men belangrijk vindt en waarom. Als dat niet duidelijk is, zullen de mogelijke resultaten van de evaluatie niet interpreteerbaar zijn. Er moet een soort startidee zijn waarmee we de mogelijke resultaten kunnen vergelijken. Nieuwe kennis betekent niets als het niet in relatie staat tot bestaande kennis. Wanneer deze relatie ontbreekt, vindt er misschien een oppervlakkige vorm van leren plaats maar de overdracht van ervaringen naar een ander werk- of studieveld blijft uit.

De gecreëerde of gekozen instrumenten en de debatten die men houdt over deze gegevens moeten altijd kritisch beschouwd worden waarbij de kernvraag steeds herhaald wordt: is dit wat we denken dat de evaluatie inhoudt? Is dit wat we wilden weten (of het nu om positieve of negatieve informatie gaat)? Het is vaak nuttig om een soort advocaat van de duivel aan te duiden aan wie men dit kan vragen als een soort input wanneer daaraan behoefte is.

## INTERNE SAMENHANG VAN DE EVALUATIEACTIVITEITEN

De idee achter het evaluatiekader is dat alle elementen in een evaluatieplan van elkaar zijn afgeleid en blijf geven van grote coherentie en interne samenhang. Deze eigenschap loopt gemakkelijk gevaar bij om het even welke discussie die ontstaat tijdens de evaluatie. Misschien kan er iemand aangeduid worden om hierover te waken. Een stuurgroep of een evaluatieprojectgroep kan deze opdracht aan één van haar leden toekennen.

Fundamenteel zijn dit de vragen die onze aandacht verdienen:

- Is wat we doen nog steeds gerechtvaardigd door de doelstellingen van de evaluatie?
- Ondersteunen onze methoden nog steeds het leren?
- Ondersteunt de evaluatie onze autonomie?
- Rechtvaardigt het betrekken van iedereen nog steeds onze bedoeling om verschillende partijen te betrekken?
- Zijn bij deze evaluatie nog steeds de juiste doelgroepen gebaat?
- Zijn herzieningen nodig?
- Geven deze hernieuwde plannen nog steeds blijf van interne samenhang?

## EFFICIËNTIE

Deze evaluatiekwaliteit spreekt waarschijnlijk voor zich. Het komt neer op de kosten-batenanalyse van een evaluatie. Doen we het mogelijke om de geïnvesteerde tijd bij het uitvoeren van een evaluatie zo kort mogelijk te houden en toch nuttige resultaten te boeken? We geven hier enkele

voorbeelden van dingen die we in acht moeten nemen tijdens het evalueren van de efficiëntie:

- Is het noodzakelijk om zoveel mogelijk respondenten te betrekken of werken we met een steekproef?
- Is de methode die we gebruiken om gegevens te verzamelen (interview, vragenlijst, observatie etc.) efficiënt?
- Bezitten onze instrumenten, onze analyses en onze rapporten een subtiel niveau voor detail?

Vaak merken we dat men informatie tracht te vergaren alleen omdat ze er is en niet uit noodzaak. Evaluatie groeit je gemakkelijk boven je hoofd, dus wees voorzichtig en blijf je tijdens het proces steeds afvragen of je efficiënt bezig bent. Bedenk dat een efficiënte evaluatie sneller antwoorden biedt. Op deze manier ondersteunen de evaluatoren het leerproces van de betrokkenen meer. Zeker is dat efficiëntie een kwaliteit is! Kwaliteit, niet kwantiteit is belangrijk.

## EFFECTIVITEIT MET HET OOG OP DE EVALUATIEDOELSTELLINGEN

Vaak zijn evaluaties heel gesofisticeerd en vragen ze veel werk. Ze produceren een heleboel materiaal maar geven niet altijd de juiste antwoorden op de vragen. Op deze manier een conclusie bereiken aan het einde van de evaluatie is zeer frustrerend en dodelijk voor elke vorm van enthousiasme die zich baseert op het leren door ervaring. Daarom is het zo belangrijk de resultaten te identificeren die we tussentijds willen bereiken doorheen het evaluatieproces. Dit biedt de mogelijkheid om in een vroeg stadium een vorm van effectiviteit te realiseren en zo de kans op ontgoochelingen te vermijden.

- Hoeveel van wat we willen bereiken hebben we reeds gerealiseerd?
- Hoe staat dat in verhouding tot wat we voor ogen hadden?
- Hoe kunnen we de effectiviteit van onze volgende stap vergroten?

Sommigen vinden dat het invoeren van meta-evaluatie-elementen te ver gaat. Zij vrezen dat dit te veel tijd vergt. Reflecteren over effectiviteit en over efficiëntie bespaart nochtans doorgaans meer tijd dan het vraagt .

## TRANSPARANTE EVALUATIE

Twee fundamentele veronderstellingen dienen als basis voor onze evaluatieaanpak. Als eerste geldt dat evaluatie een element is in processen van individueel en organisatorisch professioneel leren. Ten tweede schept ze duidelijkheid over belangenposities en dient als basis voor de onderhandelingen tussen alle betrokken partijen. Ze ondersteunt zowel het leren als de democratie. Voor beide betrachtingen zou het evaluatieproces zo transparant mogelijk moeten zijn.

## EFFICIËNTIE EN EFFECTIVITEIT ALS LEERPROCES

In de gekozen aanpak gaat speciale aandacht naar het leren als het ultieme proces. Evaluatie zou hiertoe moeten bijdragen maar er tezelfdertijd door ondersteund worden. Vanwege het belang van dit element in onze aanpak, richten we onze aandacht hier nogmaals op. Vanuit dit perspectief bestaat de kwaliteit van de evaluatie uit:

1. goede zelfevaluaties zijn motiverende gebeurtenissen
  - zij bieden een gamma aan activiteiten
  - zij hebben duidelijke doelen en redenen die bekend zijn bij en gesteund worden door de betrokkenen
2. zij bieden de betrokkenen een schat aan informatie en ervaringen die tot nut strekt een veelheid van bronnen
  - duidelijk gestructureerde informatie
  - alle zintuigen inbegrepen
3. zij bieden mogelijkheden om te exploreren, ideeën te verwoorden, te experimenteren en ze bieden feedback over deze ervaringen
  - mogelijkheden tot brainstormen
  - mogelijkheden om na te denken
  - mogelijkheden om te discussiëren en ideeën uit te wisselen
  - veilige en zekere feedback over initiële 'theorieën en acties', d.w.z. feedback over hoe de feiten gerelateerd zijn aan wat de mensen aanvankelijk deden of dachten of aan beide

# 5. ZELFEVALUATIE-INSTRUMENTEN

In dit hoofdstuk worden zelfevaluatie-instrumenten vernoemd en beschreven. In de bijlagen aan het einde van deze publicatie kan je een meer uitgebreide serie van voorbeelden van zelfevaluatie-instrumenten vinden.

## SOORTEN INSTRUMENTEN (CATEGORIEËN)

Evaluatie kan op veel manieren gebeuren waarbij men kan gebruik maken van een veelheid aan instrumenten en methoden. Veel van deze instrumenten en methoden bestaan, maar niettemin moeten zij om een bijzondere behoefte te dienen opnieuw ontwikkeld of herzien worden. Toch is dit een adequate eerste stap om te kijken of er instrumenten beschikbaar zijn die tegemoet komen aan de behoeften van diegenen die hun school willen evalueren. Eender welke instrumenten men kiest, de onderliggende gedachte is een soort lijst van dingen die men wenst te weten. Dit betekent dat er altijd een soort vragenlijst achter elke evaluatieactiviteit schuilt. Om antwoorden te vinden op de vragen uit zulke vragenlijst zijn er vele opties beschikbaar. Deze opties houden in:

- vragenlijsten
- interviews
- een 'checklist' om te observeren
- een 'checklist' om documenten te analyseren
- diverse andere methoden

## INTERVIEWS EN VRAGENLIJSTEN

Om een vragenlijst op te stellen of te kiezen is het nuttig een mentale map te ontwikkelen over de zaken die je wenst te evalueren. Dit houdt in dat alle gerelateerde factoren, invloeden, concepten, actoren en de relaties ertussen in kaart worden gebracht. Uit zulk een map kan men de kernvragen halen die men wil stellen. Het onthult de leemtes, de twijfels, de overtuigingen, de open en de gesloten vragen die men in het 'studieveld' tegenkomt. Op basis van de inventaris van dit alles wordt het mogelijk om prioriteiten te stellen en te beslissen welke vragen op te nemen in een instrument. Er is steeds meer bekend dan wat je kunt evalueren, dus wees zo selectief mogelijk bij het selecteren van de dingen die je wilt opnemen.

Behoed je voor de vele valkuilen bij het formuleren van vragen bestemd voor een vragenlijst of een interview. Vermijd het stellen van:

- suggestieve vragen (Ben je het ermee eens dat de schoolleiding de oorzaak is van alle problemen?)
- vragen die aanleiding geven tot vooringenomenheid gezien de positie van de respondent (Vind je

dat de werklast op deze school te hoog ligt?)

- vragen die om politiek-correcte antwoorden vragen (Investeer je energie in alle studenten, ongeacht hun achtergrond, voorkomen of socio-economische status?)

Wanneer je vragenlijsten of interviews als een instrument wilt gebruiken, kies dan voor een korte try-out. Dit laat je toe te ontdekken waar misverstanden ontstaan of waar zich de valkuilen bevinden. Vraag eerst een collega om commentaar. Commentaren zijn waardevol als ze gebaseerd zijn op feitelijke ervaringen, vraag dus of men ermee akkoord gaat dat je het instrument op hen toepast. Vervolgens draai je proef op iemand uit de doelgroep.

In het raster hieronder vind je een aantal beschouwingen als ondersteuning bij het selecteren van gesloten of open vragen, mondeling of schriftelijk. Dit raster is niet volledig maar het helpt bij de keuze van een geschikt instrument.

	<b>Open vragen</b>	<b>Gesloten vragen</b>
<b>Interview</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- verwerven van inzicht en begrip</li><li>- toepasbaar op een relatief kleine groep mensen</li><li>- het vormen van ideeën die als basis dienen voor het verdere onderzoek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- in staat zijn om te kiezen tussen, of om oplossingen, mogelijkheden, acties te selecteren</li><li>- te gebruiken in kleine of middelgrote groepen respondenten</li><li>- het komen tot doorslaggevende besluiten of het identificeren van duidelijke opties voor verder onderzoek</li></ul>
<b>Vragenlijst</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- verwerven van inzicht en begrip</li><li>- men krijgt een beeld van de steun voor bepaalde ideeën of ervaringen</li><li>- gebruikt bij middelgrote groepen mensen</li><li>- het vormen van ideeën die als basis dienen voor het verdere onderzoek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- in staat zijn te kiezen tussen, of om oplossingen, mogelijkheden, acties te selecteren</li><li>- te gebruiken in grote groepen van respondenten</li><li>- een duidelijk beeld verwerven van de minderheden en meerderheden die deze kwesties steunen</li><li>- het komen tot doorslaggevende besluiten</li></ul>

## OBSERVATIE EN REGISTRATIE

Op basis van dezelfde soort vragen is het mogelijk om acties te observeren of gegevens te verzamelen. Als je het participatieniveau van de cursisten tijdens de lessen/vergaderingen wilt kennen; of je wilt de drop-outaantallen kennen van een school; of de tijd die trainers verhoudingsgewijs besteden aan het lesgeven en aan andere meer interactieve methoden, is het mogelijk deze gegevens te verzamelen of ze in praktijk te observeren.

Opdat observaties een betrouwbare manier van informatievergaring zouden zijn, is het noodzakelijk duidelijk af te bakenen wat je wilt bekijken. Er zijn massa's boeken beschikbaar over hoe je observatieschema's best opstelt. Maar het ligt niet binnen de grenzen van dit document om dit in detail te behandelen.



Sommige vragen moet je in het achterhoofd houden bij het kiezen of ontwikkelen van een observatieschema:

- Wat wil ik weten?
- Welk gedrag of welke feiten moet ik observeren om dit te weten?
- Hoe definieer ik dit gedrag op een identificeerbare manier (visueel, tastbaar, anders)?
- Wil ik weten of er dingen gebeuren en wanneer ze gebeuren en hoe vaak ze gebeuren?

Vergeleken met andere instrumenten en methodes wordt observatie eerder als subjectief beschouwd tenzij waarnemers er een prioriteit van maken om hun observatie te standaardiseren. Door middel van try-outs, door twee waarnemers onafhankelijk van elkaar dezelfde gebeurtenissen te laten observeren, ben je in staat te oordelen hoe betrouwbaar je instrument is. Door naar de gegevens te kijken en deze onafhankelijk te analyseren en door vervolgens de beoordelingen te vergelijken, zal je zien hoe waardevol je instrument is. Indien dat wat je geobserveerd hebt, gelinkt blijkt te zijn aan iets anders dat je beschouwt als een verwant concept wordt het instrument zelfs waardevoller. Wanneer bijvoorbeeld de observatie van afwezigheden een duidelijk verband aantoont met de resultaten van een vragenlijst over schoolmotivatie, ondersteunt dit de geldigheid van het instrument dat de afwezigheden moet meten en andersom de vragenlijst over schoolmotivatie.

## ANALYSE VAN DOCUMENTEN

Eigenlijk is het analyseren van documenten ook een soort observatie. Maar deze keer worden er documenten geobserveerd in plaats van gedrag. Ook hierbij is het belangrijk om je er bewust van te blijven bondig te zijn bij het definiëren van wat je zoekt in documenten. Gelijkaardige zaken blijven belangrijk.

Identificeer wat je wenst te weten

Geef aan hoe dat getoond wordt in het document

Besluit hoe je de analyse uitvoert (oppervlakkig, of in detail?)

Overweeg of je meer wil weten dan louter wanneer iets vermeld wordt, zoals hoe vaak, door wie of in welke context.

## ANDERE METHODEN

De hierboven vermelde instrumenten worden over het algemeen het meest gebruikt maar ze zijn niet de enige (die tot leren aanzetten), anderen zijn evenwaardig.

- *Thermometer + onmiddellijke feedback*, een soort getekende thermometer op een flap-over die aangeeft hoe de deelnemers het gebeuren beoordelen. De flap-over wordt van de deelnemers weggedraaid die één voor één passeren om hun positie aan te duiden op de lijn van de 'thermometer'. Je kan kiezen of je de dimensie wilt identificeren waarop de score wordt genoteerd

of dat je die wilt openhouden. Nadien draai je de flap-over om en zo wordt de verdeling van de posities zichtbaar voor iedereen zodat ze bediscussieerd en verklaard kan worden.

- *Aan jezelf geadresseerde brief.* Vraag de mensen om een brief aan zichzelf te schrijven met inbegrip van statements over wat ze geleerd hebben of wat ze van plan zijn te doen met wat ze geleerd hebben. Stuur deze brieven enkele minuten later naar de betrokken personen. Het verbetert hun leren en de impact van de evaluatie.
- *Een artikel schrijven over het project/programma.* Niets is evaluatiever dan je ervaring neer te schrijven. Dit vergt analyseren, vergelijken, reflecteren, formuleren en verwoorden.
- *Presentatie.* Het voordeel van een presentatie ten aanzien van een artikel is de discussie die ze losmaakt. De dialoog die daaruit volgt, is een van de beste manieren om te leren door ervaring.
- *Bijdragen tot een (school)journaal, een nieuwsbrief.* Deze dient een gelijkaardig doel, maar nu wordt er gefocust op het onderhandelingsmoment van de evaluatie. Dit leidt niet enkel tot een discussie gericht op begrip maar ook op interesses, machtsverhoudingen, verantwoordelijkheid, bevoegdheid etc.
- *Een website creëren over een project/programma.* Het aanwenden van nieuwe technologieën verhoogt de kwaliteit van dit instrument. Bovendien wordt hetzelfde doel ondersteund als bij het schrijven van een artikel of het opstellen van een nieuwsbrief.
- *Zelfreflecterende instrumenten.* Er zijn instrumenten beschikbaar die je helpen te reflecteren over bepaalde aspecten van leren, onderwijzen, training en organisatie etc. De kwesties waarover wordt gerapporteerd door dergelijke instrumenten kunnen een schoolklimaat/ de kwaliteit van een leeromgeving/teamgeest/effectiviteit/leiding etc. zijn. Wanneer een experiment met behulp van nieuwe methodes wordt uitgevoerd, kan een instrument gebruikt worden om de effecten van deze nieuwe aanpak op de school te meten of de effecten ervan op de leeromgeving.
- *Een kritische vriend:* iemand hebben met wie je kan praten, discussiëren, je twijfels delen, je professionele kicks delen, is zeer verrijkend met betrekking tot de leeromgeving. Zoals we reeds elders in dit document verduidelijkten, moet er dan een moment zijn waarop de leerresultaten expliciet en overdraagbaar worden gemaakt.
- *Werken met scenario's.* Eén aspect van leren verwijst naar het in staat zijn om het in de toekomst beter te doen. Het uitwerken van toekomstscenario's buigt huidige ervaringen onmiddellijk om in mogelijkheden voor de toekomst. Dit vergemakkelijkt de overdracht van leerstof naar

toekomstperspectieven of naar beslissingen over de toekomst. Het is beter twee of drie scenario's uit te werken dan slechts één om de dialoog te promoten of op gang te brengen die vereist is om de rijke leeromgeving te creëren die van zelfevaluatie een leerervaring maakt.

- *De kritieke incidentenmethode.* Reconstrueer gebeurtenissen vanuit je eigen ervaring en identificeer kritieke momenten waarop je beslissingen moest nemen. Vraag anderen wat zij zouden gedaan hebben in jouw situatie. Beschrijf je keuze en vergelijk ze met de keuzes die anderen hebben gemaakt. Identificeer wat dit betekent voor de toekomst.
- *Reflectieve stilte STAR(R) (Situatie, Tijd, Acties, Resultaten, (Reflectie)).* Het is soms erg nuttig om stiltes in te bouwen in het hectische professionele dagelijkse leven. Gebruik deze momenten om te reflecteren en neer te schrijven wat je je wilt herinneren van je eigen ervaringen. Overweeg alternatieve acties en denk er opnieuw over na.
- *Leervragen die gelinkt zijn aan de professionele loopbaanplanning.* In organisaties is het vaak niet de gewoonte het personeel aan te moedigen in het identificeren van leervragen. Wanneer leerkrachten, trainers, managers en andere betrokkenen weten wat ze moeten leren, richten ze zich meer op de relevante ervaringen in hun werk en boeken ze vooruitgang. Maar al te vaak is men zeer vaag en dubbelzinnig over de leerdoelen en objectieven van het professionele personeel. Dit is niet productief voor het effectieve leren en als gevolg hiervan niet voor de effectiviteit van de organisatiekwaliteit en haar vaardigheid om te veranderen.
- *360° feedback.* Dit is een doelbewuste confrontatie van observaties/inzichten van een professional met de observaties en inzichten van oversten, collega's, ondergeschikte staf of studenten. De aandacht gaat naar het verschil in perspectief waartoe het verschil in positie kan leiden om een beter begrip te krijgen van de dynamiek van de wereld waarin men werkt.
- *De zaken hetzij grafisch hetzij creatief visualiseren.* De kracht van beelden overtreft vaak de kracht van woorden. Hoewel dit zelden bij het evalueren wordt gebruikt. Tracht de zaken te visualiseren en ze zichtbaar, tastbaar of hoorbaar te maken op creatieve wijze. Dit zal zeker een veel grotere impact creëren.
- *Debat, een conflictueuze evaluatieprocedure vergelijkbaar met een rechtsproces met jury.* Deze methode, die zeer stimulerend werkt en een zeer hoge betrokkenheid creëert, benadrukt het negotieergedeelte van de evaluatie. Tezelfdertijd wordt de motivatie om te leren gestimuleerd. Het is een tijdrovende aanpak maar het wekt de evaluatie tot leven.

- *Sommen geld toekennen als bewijs van de prioriteiten die je geeft aan verschillende projectonderdelen.* Geld toekennen geeft duidelijk de waarden weer die je geeft aan verschillende scholingsaspecten. Het is een manier om de waarde die je aan dingen toekent te operationaliseren. Mensen hebben de neiging om ver te gaan wat geld betreft. Het gevecht om geld geeft duidelijk aan waar mensen hun prioriteiten leggen, het debat over het waarom en over het bewijs is waar het allemaal om draait. Dit brengt leren teweeg en verduidelijkt de posities van alle betrokken partijen op school.
- *Als consultant betrokken zijn bij andere projecten.* Anderen helpen bij het actief evalueren blijkt zeer vaak een goede manier te zijn om je eigen situatie te analyseren. Omdat anderen graag je advies kennen, word je geacht zeer expliciet te zijn over wat volgens jou werkbaar is en wat niet. Er zullen vragen gesteld worden over de grond van je advies. Dus zal je systematisch tot een besluit moeten komen.

## HOE INSTRUMENTEN CONSTRUEREN EN GEBRUIKEN

De interne samenhang van de evaluatie is belangrijk. De instrumenten moeten passen in het evaluatieplan. Dat is waarom het zo belangrijk is dat je jezelf er nogmaals aan herinnert welke informatie je nodig hebt.

Instrumenten en methoden moeten duidelijk en beknopt zijn. In het bijzonder moeten methoden transparant zijn. Respondenten moeten weten wat er verwacht wordt, waarom een methode geschikt is, wat de resultaten zouden kunnen zijn en hoe ze gebruikt zullen worden. Dus is er een uitgeschreven actieplan nodig. Voor instrumenten vergt het formuleren van aandachtspunten of vragen speciale aandacht. Wees er zeker van dat de items duidelijk zijn en dat ze passen binnen de taal van de vragen die je wilt beantwoorden. Het is goed om vooraf na te denken over hoe de antwoorden zullen verwerkt worden. Indien mogelijk zou het goed zijn om een format te bepalen en alternatieven of te scoren items te kiezen die gemakkelijk verwerkt kunnen worden.

Controleer de instrumenten die je van plan bent te gebruiken bij de evaluatie! Het is cruciaal om de instrumenten en methoden aan enkele anderen voor te leggen om te zien of zij de items/vragen begrijpen.

Dit is niet enkel nodig om de items te verbeteren maar ook om steun te winnen voor de gestelde vragen. Het laten deelnemen aan de constructie van instrumenten verbetert de betrokkenheid van de respondenten. Zij zullen meer geneigd zijn om te antwoorden en ernstig te antwoorden. Een proef met respondenten onthult zeer vaak de fouten die de evaluator niet zag.

## HOE INSTRUMENTEN EVALUEREN - DE PROEFSTUDIE

We zouden nogmaals willen benadrukken hoe belangrijk het is om de instrumenten zelf te evalueren. In vele evaluaties ontdekt men na het verzamelen van informatie, dat wat men heeft, niet is wat men verwacht had. Daarom is een proefstudie zo vitaal. Een try-out zou tijdelijke gebreken kunnen ontmaskeren

zoals daar zijn:

- onduidelijke items
- concepten die verkeerd begrepen worden
- onduidelijkheid over het beheer van het instrument
- de hoeveelheid te verzamelen gegevens die een enorme werklust teweeg brengt
- het instrument neemt meer tijd in beslag dan voorzien
- de formuleringen of voorgestelde activiteiten leiden tot tegengestelde reacties onder de respondenten.

## 6. HET ZELFEVALUEREN VAN VERANDERING

Zelfevaluatie kan verwijzen naar de evaluatie van een gevestigde praktijk of de evaluatie van een innovatief of veranderingsproces. Zelfs wanneer zelfevaluatie aanvankelijk verwijst naar een gevestigde praktijk, leidt het meestal tot veranderingen waardoor zelfevaluatie een deel wordt van een evoluerend veranderingsproces. In dit hoofdstuk zal aandacht besteed worden aan de verschillende fasen die men doorloopt bij het evalueren van dergelijke processen.

Zelfevaluatie moet het bewustzijn van de mensen aanscherpen over de feiten en de waarde van de (loop van) gebeurtenissen waarvan ze deel uitmaken. Het stelt de mensen in staat te leren over hun eigen activiteiten, over de veranderingen die ze willen invoeren en het helpt hen om erover te reflecteren. Om duidelijk aan te tonen waarover de reflectie gaat, worden enkele basisvragen die men zichzelf stelt tijdens een project opgenomen in dit hoofdstuk.

### *Diagnose*

Voor diegenen die van plan zijn systematisch te reflecteren over een project en over hun eigen aandeel erin, is het belangrijk dat men zich realiseert dat starten met een diagnose de optimale manier is. Een project is niet enkel goed zoals het is maar moet ook beantwoorden aan de noden van de situatie, de cursisten, de leerkrachten en anderen die er deel van uitmaken. Zelfevaluatie begint dus zelfs vooraleer iets wordt ondernomen. Het zal integraal deel moeten uitmaken van alle fasen die jij en je collega's, of jij en je studenten/cursisten doorlopen.

### *Evaluatie van het plan*

Na de diagnose moet een werkplan of veranderingsplan worden uitgewerkt. De kwaliteit van een dergelijk plan zal opnieuw moeten worden geanalyseerd. Dit volgt op de diagnose en kan de evaluatie van het plan worden genoemd.

### *Evaluatie van de introductie van het plan*

Daar je waarschijnlijk niet als enige betrokken bent bij een project is het belangrijk het plan aan de anderen voor te stellen en erop toe te zien dat zij allemaal de betekenis en de implicaties ervan inzien. Dit betekent dat de introductie van het plan opnieuw zal moeten geëvalueerd worden.

Waarschijnlijk begint het begrip evaluatie je al te vervelen. Nochtans moet je in gedachten houden dat evaluatie niet meer inhoudt dan een set reflectieve vragen die je impliciet of expliciet aan jezelf of aan anderen stelt. Het betekent niet noodzakelijk een hele serie zeer formele metingen en analyses. Het is meer zoals vragen om welke reden je doet wat je van plan bent te doen? Hoe kan ik dit best doen? Begrijpen anderen waar het over gaat?

### *Evaluatie van de implementatie*

Na de introductie van je plan volgt de implementatie. Hier is het belangrijk om je ervan te vergewissen dat de zaken lopen zoals gepland of, indien niet, nog steeds plaatsvinden op een manier die achteraf ook de moeite waard blijkt. Niet elke wijziging is een slechte wijziging. Vaak moet het evalueren van de implementatie enkele malen herhaald worden totdat de dingen werken zoals gepland, of volgens de manier waarop je gehoopt had. In de startfase worden vaak kinderziektes vastgesteld. Na twee of meer keren verdwijnen deze misschien waarna het mogelijk wordt om de effecten te evalueren.

### *Evaluatie van de resultaten*

Wanneer je tenslotte je acties afgerond hebt, ben je wellicht nieuwsgierig naar het resultaat van je inspanningen. Het evalueren van de output zou een antwoord op je vragen kunnen zijn. Binnen het concept 'resultaten' kan je onderscheid maken tussen directe resultaten zoals leerresultaten; effecten zoals een verbeterde kans op de arbeidsmarkt; impact zoals een verbeterde performance, of transfer zoals het effect op je eigen performance in een andere omgeving dan die waarvoor je opgeleid bent, of zelfs effecten op de performance van anderen die je beïnvloedt door je nieuwe vaardigheden.

Om je te helpen reflecteren over je plannen en je acties worden er een aantal vragen gesuggereerd. Deze of gelijkaardige vragen moeten worden beantwoord maar niet noodzakelijk worden doorgegeven aan anderen. Enkele zal je zelf kunnen beantwoorden, de overige zal je aan anderen moeten stellen en voor nog andere zal je wat onderzoek moeten verrichten. De vragen zijn fundamenteel bedoeld om je doorheen het mentale proces te leiden, waar je door moet om de ideeën die door middel van dit document worden aangereikt effectief toe te passen. De onderstaande vragenreeks is zeker niet exhaustief. Eens je je richt op een bepaald project en op bepaalde activiteiten zal je bijna zeker enkele specifieke vragen moeten toevoegen.

## **DIAGNOSE (OF ZELF-AUDIT)**

Om je startpunt te identificeren, is het belangrijk om een aantal vragen te stellen over de situatie en over de huidige stand van zaken. Nadat je dit gedaan hebt, ben je in staat je eigen doelen en prioriteiten te stellen en weet je waar je aan toe bent en wat gedaan moet worden.

- Wat is onze huidige motivatie om aan deze onderwerpen/kwesties te werken?
- Op welke manier staan wij open voor leer-opportunities?
- Wat zijn de voornaamste obstakels voor het bedoelde leren?
- Hoe zouden we de verschillende leerstijlen karakteriseren?
- In welke mate begrijpen wij het doel van het project?

- Welk niveau van relevante vaardigheden hebben we al bereikt?
- Wat beschouwen we als de voornaamste tekortkomingen/leerproblemen?
- Met wie verkies je te werken?
- Welke soorten leeractiviteiten verkieszen we?
- In welke mate beschikken we over diverse ICT-vaardigheden?
- Wat zouden de trainers graag veranderd zien?
- Wat zijn volgens ons de sterke en zwakke punten van de huidige situatie?
- Waar bevinden zich volgens ons de obstakels of wat zijn de mogelijkheden voor verandering of verbetering?
- Aan welke alternatieven denken we met het oog op de toekomst van de onderwijsactiviteiten of omgeving? Welke zijn de opties?
- ...
- ...

## (HET ONTWERP VAN) EEN PLAN EVALUEREN

De volgende serie vragen helpen je bij het ontwikkelen van een plan met het oog op het verbeteren en veranderen van je lesgeven/trainen en/of misschien dat van je collega's. De vragen doen je nadenken over de noodzakelijke ingrediënten van een succesvol plan.

- Welke doelstellingen en objectieven wil je bereiken?
- Hoe ben je van plan deze doelen en objectieven te bereiken?
- Op welke (theoretische) basis stoel je het geloof dat je acties effectief zullen zijn?
- Aan welke specifieke stappen, elementen en opeenvolging van stappen denk je?
- Heb je bepaalde instrumenten of faciliteiten nodig en zo ja, welke?
- Aan welke tijdschema wil je je houden?
- Hoe wordt vooruitgang opgevolgd en geëvalueerd?
- Hoe zal het plan up-to-date gehouden worden?
- Met wie ga je het plan bediscussiëren?
- Wie mag over het plan beslissen?



- Is het een goed/waardevol/toepasbaar plan?

## HET PLAN VOORSTELLEN AAN DE ANDEREN

Je hebt nu misschien een ontwerp evaluatieplan. Maar dit betekent niet dat anderen die door het plan geraakt worden of die er op een of andere manier deel van uitmaken op de hoogte zijn van je bedoelingen. De initiatiefnemers hebben een voorsprong en dus is het nu tijd om de anderen te informeren over je diagnose en je plan en zal het vervolgens even duren om hun vertrouwen en steun te winnen. Vragen die je jezelf of je collega's zou kunnen stellen, zijn:

- Wat weet je al over het probleem en over dit zelfevaluatieproject?
- Zou je de uitkomst van de diagnose van deze kwestie kunnen voorspellen in je school/klas?
- Kan je op basis van de doelstellingen en objectieven van dit ontwerp aantonen hoe je zou kunnen bijdragen tot de realisatie ervan?
- Wat zouden obstakels kunnen zijn tijdens het realiseren van dit plan?
- Wat zijn voor jou waardevolle en overtuigende succesindicatoren, waarvoor je het nodige bewijs zou kunnen leveren om het succes van dit plan aan te tonen?
- Wat zou een individueel plan zijn waarbij je je aandeel in het project en in de evaluatie beschrijft?
- Geef aan waarom dit project de moeite waard is om geïmplementeerd te worden

## HET IMPLEMENTATIEPROCES OPVOLGEN

Bij het opstellen van de diagnose en het formuleren van het plan worden diverse veronderstellingen gemaakt. Nu het plan van kracht is, is het belangrijk om te zien of de zaken volgens plan verlopen en hoe je plan wordt uitgevoerd. Het is vooral een zaak van juist op te tekenen wat er gebeurt zonder zich te storen aan de interpretatie ervan. Dit om je te garanderen dat je over deze gegevens beschikt wanneer je later het hele project wenst te evalueren. Mogelijke vragen:

- Beantwoorden de omstandigheden/context aan je verwachtingen?
- Wat gebeurt er echt?
- Welke activiteiten ondernam je als cursist/lesgever/trainer?
- Welke materialen gebruikte je?
- Wie werkte samen en met wie?
- Wat wordt er bediscussieerd/bepaard en waarover wordt onderhandeld?

- Zijn er enkele kritieke incidenten/conflicten/hoogtepunten/klachten gemeld?
- Wordt er gebruik gemaakt van ICT? Hoe frequent? Hoe effectief?
- In welke mate voelden de cursisten zich actief betrokken?
- Welke vooruitgang heeft men geboekt doorheen het proces?
- Heb je van iemand steun gekregen en zo ja, van wie?
- Welke resultaten, als er zijn, hebben de test of de beoordelingen aangetoond?

## RESULTATEN IDENTIFICEREN

Wanneer je iets verandert aan de manier van lesgeven of aan de manier waarop je dingen organiseert of wat dan ook, wil je uiteindelijk weten of het werkt zoals je gehoopt had. De vragen onder de rubriek 'resultaten' gaan precies daarover. Wat zijn de resultaten van je inspanningen? Je hebt zeker andere vragen om hieraan toe te voegen afhankelijk van je eigen prioriteiten.

- Hoeveel leervooruitgang werd geboekt?
- Vielen er verschillen op tussen de diverse groepen (mannen/vrouwen, verschillende achtergronden etc.)?
- Welke werkresultaten konden geobserveerd worden?
- Welke impact heeft dit op jou als leerkracht/manager/trainer/opleider?
- Welke impact heeft dit op de organisatie/op het onderwijs als geheel?
- Waaruit leid je af dat er verbetering plaatsvindt?
- .....
- .....

## HET EVALUEREN VAN DE TRANSFER

Je plan werd dus uitgevoerd. Je wilt het waarschijnlijk graag herhalen, of je wilt graag dat anderen binnen of buiten je school/project erdoor beïnvloed worden. Hopelijk veroorzaakt het een uitdeinend effect als een steen in het water.

- Hoeveel mensen zijn geïnformeerd over onze activiteit?
- Hoeveel mensen hebben uiteindelijk deelgenomen?
- In welke mate waren onze collega's geïnteresseerd?

- In welke mate bleken de andere betrokkenen geïnteresseerd?
- Zijn er andere activiteiten of initiatieven die je als een directe spin off van je project beschouwt?
- Wat volgt nu?

## COMPLETE EVALUATIE

Na het project te hebben afgerond, wens je er misschien op terug te kijken en je af te vragen of het de moeite loonde of niet. Heb je er zelf iets aan gehad? Wat was het nut voor alle betrokken partijen? Hoe zou een dergelijk project nog waardevoller kunnen zijn? Reflectieve praktijk is het begrip dat in de introductie van dit document werd gebruikt. Deze algehele evaluatie wil inderdaad vooral dit promoten: reflectie over de geboekte vooruitgang.

- Wat zijn de belangrijkste conclusies die we uit dit project kunnen trekken?
- Terugblikkend op het totale project, wat beschouw je als zijnde je belangrijkste persoonlijke leerresultaat?
- Wat beschouw je als de belangrijkste reden waarom mensen wel of niet zouden deelnemen aan een project als dit?

Het project mag nu misschien gedaan zijn maar zelfevaluatie zal hopelijk ingebed zijn in je persoonlijk ethos en dat van je organisatie. Zelfevaluatie zal integraal deel uitmaken van het ontwikkelen, plannen, organiseren, implementeren, optimaliseren en wijzigen van de onderwijspraktijk en zal je helpen je aan te passen aan de nieuwe eisen van nieuwe cursisten in andere tijden.

# 7. DE OPVOLGING VAN DE ZELFEVALUATIE

## BESLUITEN MOETEN WERKBAAR ZIJN

Zelfevaluatie leidt tot besluiten. Als er niets gebeurt nadat je tot conclusies gekomen bent, lijkt zelfevaluatie tevergeefs. Daarom is het aan te raden om alles te doen wat binnen je mogelijkheden ligt om ervoor te zorgen dat de resultaten, de conclusies en de besluiten uitgevoerd worden. Het proces waarbij je alle zaken die je geleerd hebt tracht te verwezenlijken, is een proces dat speciale aandacht nodig heeft. Uit de vele publicaties over evaluatie blijkt dat vooral dit deel van de evaluatie ineffectief is. De boeken die hierover geschreven zijn, hebben namen als: Het falen van de evaluatie (Guba 1969); Evaluatie gericht op het gebruik ervan (Patton, 1978); Effectieve evaluatie (Guba & Lincoln, 1981); Vijf ongemakkelijke stukjes uit de evaluatiepuzzel (Kirkpatrick, 1998). Deze en gelijkaardige titels geven de strijd weer die werd gestreden om te vermijden dat er niets gedaan werd met de evaluatiegegevens en besluiten. Deze illustreren hoe belangrijk het is om speciaal aandacht te hebben voor dit laatste deel van het zelfevaluatieproces waarbij de zaken worden omgezet in acties en acties effectief moeten zijn. Wanneer conclusies zonder meer worden geformuleerd zonder specifiek te zijn over wat ze inhouden of over wat het vergt om deze conclusies om te zetten in daden, zal er niets gebeuren. De evaluatoren zijn misschien tevreden maar hun werk heeft tot niets geleid.

## HET TOEKENNEN VAN TAKEN

Vele conclusies worden vaak door velen toegejuicht. Nochtans worden vaak geen afspraken gemaakt over wie er tot de actie zal overgaan. "Iemand moet er iets aan doen" volstaat niet om tot actie te leiden. Om die reden is het noodzakelijk om de taken toe te kennen aan bepaalde mensen. Ze zullen verantwoordelijk moeten gemaakt en gehouden worden om iets te doen met de bereikte conclusies en genomen besluiten. Conclusies en besluiten moeten vertaald worden in actieplannen. Deze plannen moeten beschouwd worden als innovatieplannen en zullen ook zo moeten behandeld worden. Dit betekent dat er maatregelen zullen moeten genomen worden om mensen te informeren over deze plannen om zo steun voor deze plannen te verkrijgen. Het is belangrijk erop toe te zien dat de betrokkenen deze plannen als een soort van hun eigendom zien. Eens alles geregeld en ingesteld is, wordt het mogelijk om de taken aan de betrokken personen toe te kennen.

## TIJDSPLANNING

Het toekennen van taken is één ding; deze tot een goed einde weten te brengen is een ander. Duidelijke deadlines bepalen en alle taken in een planning incalculeren, vergroot de kans op slagen. Zonder een goede planning blijven ze optioneel in plaats van verplichtend. Men hoeft niet noodzakelijk vandaag af te werken wat morgen ook kan. Het zal gemakkelijker zijn om maatregelen te nemen wanneer duidelijk is wie ze neemt en wanneer ze moeten genomen worden om de bedoelde effecten te bereiken. Het is duidelijk

dat het proces na een evaluatie ook evaluatieve acties inhoudt bij het opvolgen van de gevolgen, de impact en de overdracht.

## **OPVOLGEN VAN DE VOORUITGANG**

Zoals vermeld in de laatste paragraaf, zal het opvolgingsproces opnieuw elementen van opvolging en evaluatie inhouden. Daarom wordt dit hele proces als cyclisch beschouwd. Plannen, implementeren, opvolgen en evalueren worden gevolgd door het follow-upproces dat leidt tot een verfijnde of gewijzigde planning, nieuwe implementatie, aangepaste opvolging en evaluatie etc. De cyclus stopt nooit. In een steeds wijzigende samenleving met steeds wijzigende vragen, noden en wensen, in een samenleving met een altijd groeiende kennis en technologie is er altijd plaats voor een voort-durend evaluatieproces.

## **BETROKKENHEID**

Geen enkel mechanisme is zo daadkrachtig als betrokkenheid en sociale contracten. Iets moeten doen is één ding maar weten dat anderen weten dat je verondersteld wordt om dat te doen, is een ander. Opdat zelfevaluatie effectief zou zijn, is het noodzakelijk om alle betrokkenen te engageren zodat zij een externe drive voelen (bovenop de interne) om de gemaakte afspraken na te komen.

## **BELONINGEN**

Het lijkt misschien kinderachtig maar het is zeer belangrijk dat de betrokken personen beloond worden voor hun inspanningen die geleid hebben tot een verbetering van de onderwijspraktijk. Het kan gaan om verschillende soorten beloningen. Beloningen waaraan men denkt zijn:

de vrijheid om z'n eigen aanpak te bepalen

financiële voordelen/salaris

mobiliteit

verdiensten

kansen

perspectieven

benodigdheden

status

etc.

Kortom: operationele conclusies worden toegekend aan bepaalde personen die zich betrokken voelen, die beloond worden en die gekend zijn als diegenen die moeten doen wat er is afgesproken. Zij zullen succesvol zijn wanneer hun taken gespecificeerd zijn, duidelijk zijn toegekend en gerelateerd zijn aan een perspectief van specifieke prestaties en tegemoetkomingen.

## BIBLIOGRAFIE

Berg, Joukje van den, Martin Broekema & Jaap van Lakerveld, red. (1995) Munt slaan uit verandering: basisvorming en autonomiseren van scholen. Garant, Leuven/Apeldoorn, 1995.

Buiskool; B.J.Douwe Grijpstra; Carlos van Kan; Jaap van Lakerveld; Frowine den Oudendammer. (2006); Developing local learning centres and learning partnerships as part of Member States targets for reaching the Lisbon goals in the field of education and training: a study of the current situation

Guba E.G, & Y.S. Lincoln (1981) Effective evaluation. San Francisco, Jossey Bass.

Guba (1969) The failure of evaluation, In Educational Technology, 9, 28-38.

Kirkpatrick D.L. (1998) Another look at evaluating training programmes, Alexandria, ASTD.

Klaren A.E.M.J. en J.A. van Lakerveld, (1996) Kwaliteitszorg, Opleiders in Organisatie, capita selecta, Kluwer bedrijfswetenschappen, 1996.

Lakerveld Jaap van & Christa Bauer (2003) Self-evaluation, in Create a mirror for your school, Alden Biesen.

Lakerveld, Jaap van (1996), Attituden: de affective kant van opleiden en veranderen, Opleiders in Organisatie, capita selecta, Kluwer bedrijfswetenschappen, 1996.

Lakerveld, Jaap van (1997), Schulautonomie in den Nederlanden, Erziehung und Unterricht, Österreichische Pädagogische Zeitschrift 3/97.

Lakerveld, Jaap van (1998), (DEEP) Developing Evaluations of European Partnerships, Guidelines for the evaluation of Comenius projects, European Commission/Brussel, 1998.

Lakerveld, J.A. van, (2005) Het Corporate Curriculum, Onderzoek naar werk leeromstandigheden in instellingen voor zorg en welzijn, Enschede, 2005.

Lakerveld J.A. van, Het corporate curriculum (2005): onderzoek naar werk-leeromstandigheden in instellingen voor Zorg en Welzijn, BBV Bulletin, Vereniging voor Onderwijsresearch (VOR)

Patton, M.Q. (1978) Utilization focused evaluation, London, Sage.

## BIJLAGEN

# 1. EEN PRAKTISCHE GIDS VOOR FACILITATORS

Zelfevaluatie is geen echte zelfevaluatie als het niet gebaseerd is op eigen initiatief en niet zelf gereguleerd wordt. Niettegenstaande vereist de introductie van het concept van zelfevaluatie vaak wat externe ondersteuning. Zelfevaluatoren kunnen dan wel zichzelf (individueel of collectief) evalueren; facilitators zijn misschien nodig om hen te helpen bij het nemen van het initiatief, om hen te ondersteunen tijdens de eigenlijke uitvoering van de zelfevaluatie en om hen te stimuleren te reflecteren over dit proces, de effecten ervan, de impact en de leerresultaten.

In onderstaande tabel zijn de activiteiten van de zelfevaluatoren in de linkerkolom uitgeschreven. In de rechterkolom vindt u de mogelijke bijdragen die facilitators kunnen leveren tot elke te onderscheiden stap in zelfevaluatie.

## ZELFEVALUATOREN

### ORIËNTATIE

Vooraleer je kan starten, moet je je bewust zijn van de betekenis en het potentieel van zelfevaluatie.

### STEL ENKELE PROFESSIONELE ONDERWERPEN VOOR DE ZELFEVALUATIE VAST

Het blijkt moeilijk topics/thema's voor zelfevaluatie vast te stellen. Verschillende opties moeten in overweging genomen worden vooraleer men enkele gebieden kiest waarop men zich focust.

### DEEL, BEDISCUSSIEER EN WORDT HET EENS OVER HET INITIATIEF TOT ZELFEVALUATIE.

Als zelfevaluatie een collectieve onderneming is, moet ze gebaseerd zijn op een gemeenschappelijke beslissing om haar in te voeren.

## (EXTERNE) FACILITATORS

### INTRODUCTIE

Leg het concept van zelfevaluatie uit, haar gebruik, haar filosofie, haar methodologie en haar potentieel voor professionele groei.

### DEFINIEER POTENTIËLE ONDERWERPEN ALS VOORAFJES

Enkele voorbeelden van thema's voor zelfevaluatie aanbieden, kan mensen helpen hun keuzes te specificeren: "Werkt onze benadering?" "Ondersteunen ouders onze visies? Kunnen studenten effectief in groep werken?" Enz.

### VERWERF BETROKKENHEID

Maak de zelfevaluatoren bewust van de noodzaak om iedereen aan boord te hebben voor de evaluatie van start gaat. Voorzie formats voor vergaderingen, discussies en besluitvorming.



## **IDENTIFICEER JE HOOFDTHEMA'S EN BELANGRIJKSTE VRAGEN**

Zorg ervoor dat je de antwoorden nog niet kent en dat je zo'n antwoorden écht nodig hebt.

## **WORD HET EENS OVER DO'S EN DON'TS**

Zelfevaluatie kan als bedreigend worden ervaren. Daarom is het belangrijk duidelijkheid te scheppen over zaken als privacy, eigendom en wederzijds respect.

## **BEPAALEN EN MAAK DUIDELIJK WAAR JE JE VERANTWOORDELIJK VOOR VOELT; BV. ACTIES, DOELEN, FORMATS.**

De beste manier om een zelfevaluatie vlot te laten verlopen is door taken en verantwoordelijkheden duidelijk vast te stellen en eerlijk te verdelen.

## **STEL VAST WIE WAT ZAL BEZORGEN EN WANNEER**

De hierboven vermelde taken en verantwoordelijkheden kunnen nog gespecificeerd worden door de zaken te benoemen die elke deelnemer in orde moet brengen bv. documenten, gegevens, analyses, nota's, case studies, nieuwsbrieven, grafieken, enz.

## **(ZORG ERVOOR DAT ZE) HET ZICH EIGEN MAKEN**

Vraag de mensen wat ze denken dat het resultaat zal zijn van de zelfevaluatie. Verschillende verwachtingen en ambigue antwoorden voeden de nieuwsgierigheid die nodig is om van zelfevaluatie een motiverende zoektocht te maken.

## **CREËER EEN VEILIGE EN ZEKERE OMGEVING**

Geef voorbeelden van privacyverklaringen of andere gedragscodes in de context van zelfevaluatie.

## **GARANDEER DAT ZE DE LEIDING IN HANDEN BLIJVEN HEBBEN**

Zelfgereguleerde zelfevaluatie waarin de deelnemers zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor hun input en hun bijdragen, dat is waar het om draait. Help hen dus een duidelijk overzicht te krijgen en verantwoordelijkheden te verdelen volgens betrokkenheid, expertise en persoonlijke voorkeur.

## **HELP HEN TAKEN TE BEPALEN EN EEN SCHEMA OP TE STELLEN DAT AAN DE NODEN TEGEMOET KOMT**

Taken, producten, inputs, tijd, vergaderingen, deadlines en mensen moeten in dit schema gepast worden. Iedereen moet akkoord gaan en zich goed voelen bij de taken en de toewijzing ervan.

## **KIES IETS EENVOUDIG OM MEE TE BEGINNEN**

Zelfevaluaties hebben de neiging moeilijk te zijn. De beste manier om te leren hoe je een zelfevaluatie uitvoert, is om eenvoudig te beginnen. Keep it small and simple (KISS).

## **VERTEL ANDEREN WAT JE VAN PLAN BENT EN WANNEER DE RESULTATEN BESCHIKBAAR ZIJN**

Door beloftes te doen aan anderen zal je je eigen deadlines waarschijnlijk nog ernstiger nemen.

## **MAAK RELEVANTE ANDEREN DEEL VAN HET PROCES IN GEVARIIEERDE ROLLEN**

Een zelfevaluatie is succesvoller als er meer mensen aan deelnemen. Door te participeren, kunnen mensen deelnemen aan het leerproces dat zelfevaluatie wil bereiken. Deelnemen kan bestaan uit gevarieerde rollen in het plannen, het verzamelen van gegevens, als respondent, als rapporteur, moderator, enz.

## **ZOEK EERDER NAAR POTENTIËLE OPLOSSINGEN DAN ER SNEL ÉÉN TE NEMEN**

Zelfevaluatie leidt tot een beter begrip van het 'hoe' en 'waarom' van het verloop van gebeurtenissen. Dit begrip wijst vaak niet direct naar één oplossing. Men maakt volledig gebruik van de net verworven inzichten als men

## **ZOEK NAAR KORTETERMIJN- BELONINGEN**

Maak duidelijk dat een kleine zelfevaluatie een grotere kans heeft op kortetermijneffect en dus een aansporing vormt voor verdere zelfevaluatie. Evalueer bijvoorbeeld het gebruik van de bibliotheek, de manier waarop de speelplaats gecontroleerd wordt tijdens pauzes, de nieuwe taken voor geografie, ... eerder dan het functioneren van de school als geheel.

## **NODIG HEN UIT AAN ANDEREN TE VERTELLEN WAT ZE DOEN**

De zelfevaluatoren stimuleren om specifieke documenten te beloven op een bepaald moment, creëert een verplichting.

## **PROMOOT EN VERGEMAKKELIJK SOCIALE CONTACTEN**

Zelfevaluatie is een leerproces. Dit proces wint aan kwaliteit als meer mensen vanuit verschillende perspectieven en achtergronden eraan deelnemen. Deze betrokkenheid zal ook de implementatie van de eventuele beslissingen en het beleid afgeleid van de zelfevaluatie, verbeteren.

## **VOORZIE VARIANTEN, GEEN OPLOSSINGEN**

Door alternatieve oplossingen of een variëteit aan richtingen aan te bieden waarin verbeteringen gevonden kunnen worden, activeert de facilitator de ideeën van de zelfevaluatoren. Ze zullen gestimuleerd worden de gegevens telkens opnieuw te bekijken en te

verschillende potentiële richtingen onderzoekt waarin oplossingen, vermeerderingen of verbeteringen gevonden kunnen worden.

## **ZOEK HULP INDIEN NODIG MAAR HOU DE LEIDING IN HANDEN**

Zelfevaluatie zal enkel zelfevaluatie zijn als diegenen die het initiatief namen, ervoor verantwoordelijk blijven. Dit betekent niet dat er geen advies gevraagd mag worden of dat er geen ondersteuning toegestaan is. Externe expertise kan echter enkel gevraagd kan worden ter ondersteuning, niet om de zaken over te nemen.

## **HOUD TOEZICHT OP HET PROCES EN MAAK HET TRANSPARANT**

Voor iedereen die kan deelnemen aan het leerproces dat een zelfevaluatie verwacht wordt te zijn, is het belangrijk hetgeen er gebeurt en de geboekte vooruitgang op te volgen. Het kan helpen wanneer het proces gevisualiseerd en de vooruitgang getoond wordt in een diagram of tekening.

## **STA OPEN VOOR SUGGESTIES ZONDER DIRECT TE BESLISSEN**

Zelfevaluatie is op vele manieren een dialoog. Deze dialoog ondersteunt het leerproces het meest effectief als ze een explorerende natuur heeft – een zoektocht naar mogelijkheden in plaats van een woordenwisseling of een confrontatie.

beslissen over de betekenis ervan. Dan zijn ze aan het leren.

## **ONDERSTEUN ZONDER DE ZAKEN OVER TE NEMEN**

Zelfevaluatoren kunnen geconfronteerd worden met taken en situaties die ze moeilijk aankunnen. In zulke situaties kan het zijn dat ze hulp zoeken die jij kan geven. Het is belangrijk erop toe te zien dat zij de verantwoordelijkheid houden. Beslis nooit in hun plaats. Doe enkel suggesties. Enkel nadat ze een manier gekozen hebben om de situatie aan te pakken, kan je hen opnieuw helpen bij het realiseren van deze keuzes.

## **HOUD TOEZICHT OP HET PROCES**

Toon manieren waarop de vooruitgang van de zelfevaluatie gevisualiseerd kan worden (tijdschaal, planningschema, enz.) Wijs de zelfevaluatoren erop dat de geboekte vooruitgang refereert naar de evaluatie op zich (wat hebben we gedaan?) en naar het verwachte leerproces (wat hebben we tot nu toe geleerd?).

## **GEEF FEEDBACK OVER DE OBSERVATIES**

Als facilitator houd je een soort spiegel voor aan de zelfevaluatoren. Een deel van de dialoog waaraan ze deelnemen, is een dialoog met u. Probeer die dialoog explorerend te houden bv. zoek naar verklaringen eerder dan naar oplossingen. Stel onderzoeksvragen als: “Waarom? Hoe werkt het? Wat beïnvloedt wat? Waar leidt dit naartoe?”

## VAT JE VERWEZENLIJKINGEN EN DE IMPACT ERVAN REGELMATIG EENS SAMEN. DAT KAN HET ENTHOUSIASME VOOR ZELFEVALUATIE VERGROTEN

We suggereerden reeds dat de geboekte vooruitgang visueel voorgesteld kan worden voor de duidelijkheid. Nu moeten we het belang van motivatie toevoegen.

Zonder regelmatige momenten van reflectie en samenvatting waarbij deelnemers elkaar bewust maken van hoe ver ze gekomen zijn en wat reeds geleerd werd, kan het enthousiasme snel verdwijnen. Het is goed af en toe naar adem te happen.

## VOORALEER HET PROCES STILVALT, ZORG VOOR NIEUWE LEER-/ZELFEVALUATIEVRAGEN.

Zelfevaluatie is een permanent reflectief proces. Om er een continu en geïntegreerd deel van je werk van te maken is het belangrijk om het beeld regelmatig opnieuw scherp te stellen. Eens het proces aan zijn einde is, kan het moeilijk zijn om het opnieuw weer op te starten.

## MAAK RUIMTE VOOR INTERESSES IN ZOWEL INHOUD ALS METHODOLOGIE.

Als zelfevaluatie een leerproces hoort te zijn, vereist het net als elk ander leerproces,

## HELP HEN HUN "ZEGENINGEN" OP TE NOEMEN

Het leren wordt traag op gang gebracht bij zelfevaluatie. Mensen vergeten wat ze nog niet wisten vooraleer ze de nieuwe kennis verworven. Maatregelen die dit proces verhelderen en die het evident maken dat leren plaatsvindt, zijn zeer motiverend. Maak regelmatig een inventaris op van de huidige staat van analyse van zowel individueel als collectief werk. Een vergelijking van opeenvolgende inventarissen zou de groei van de kwantiteit en de kwaliteit van de analyse moeten tonen. Dat zal de motivatie voor zelfevaluatie nog vergroten.

## NIEUWE, MEER UITDAGENDE DOELEN STELLEN

Als zelfevaluatie te veel ervaren wordt als een project van beperkte duur met enkel één reeks van thema's, is het gedoemd om tot een abrupt einde te komen. Dus als je zelfevaluatie als een permanent proces wil vestigen, is het belangrijk potentieel relevante gebieden en vragen vast te stellen, terwijl men de beginthema's nog bestudeert. Een manier om dat te doen is zulke thema's expliciet te maken en op een visuele manier op te slaan voor toekomstige evaluatie. Dit laat thema's toe om op te duiken zonder de huidige agenda te hinderen. Het is wenselijk nieuwe zelfevaluatieactiviteiten op te starten voor het einde van de vorige reeks activiteiten.

## DIFFERENTIEER VOLGENS INTERESSES

Als facilitator is het belangrijk een duidelijk beeld te hebben van het niveau van leerresultaten dat de deelnemers bereikt hebben. Men kan enkel

een bewustzijn van de verschillende noden van alle betrokken lerenden. Sommigen willen andere/verschillende dingen leren dan anderen. Sommigen willen misschien andere evaluatiemethoden en –instrumenten gebruiken. Laat zulke verschillen toe. Samen zullen zij de zelfevaluatie verrijken.

### **NIEUWE PRIORITEITEN ZULLEN NIEUWE PLANNEN VEREISEN, GEËXPLOCITEERD EN GEDEELD MOETEN WORDEN**

Eens een zelfevaluatie een graad van voltooiing bereikt heeft, zullen nieuwe plannen bovenkomen. Het is verstandig de plannen regelmatig te updaten zo dat het proces van plannen en betrokkenheid verwerven voor de plannen genoeg aandacht krijgt. Het is belangrijk dat het proces een collectieve onderneming blijft.

### **BESPREEK WAT JULLIE DENKEN OVER HET VERLOOP VAN HET ZELFEVALUATIEPROCES**

Leren hoe je kan leren is één van de “metaresultaten” van elke zelfevaluatie. Dit wil zeggen dat het noodzakelijk is tijd te nemen om te reflecteren op het proces van zelfevaluatie. Het is goed ideeën uit te wisselen over hoe het effectiever kan verlopen. Dit kan op zijn beurt leiden tot beter leren, beter lesgeven, betere ontwikkeling en betere processen van controle, verbetering, verandering enz.

tegemoet komen aan de verschillende noden van mensen als hun leergeschiedenis gekend is en ernstig genomen wordt. Hier heeft de facilitator een bijzondere rol. Deelnemers zullen vaak proberen hun leernoden op te leggen aan anderen. De facilitator kan hier een belangrijke bemiddelende rol spelen door verschillen toe te laten en wederzijds begrip te bevorderen tussen mensen met verschillende prioriteiten.

### **STEL EEN NIEUW TIJDSHEMA OP EN GEEF VRIJHEID**

Tijdens de zelfevaluatie zullen nieuwe onderwerpen en prioriteiten opduiken. Zonder deze nieuwe thema's te bewaren voor de toekomst of ze expliciet op de huidige agenda te plaatsen, kunnen ze het huidige zelfevaluatieproces hinderen. Dus als ze niet opgeslagen worden voor de toekomst, is het van belang ze toe te voegen aan of te integreren in de huidige agenda. Op die manier zullen de nieuwe elementen het onderwerp zijn van systematische planning, taakdifferentiatie en –verdeling en ervoor zorgen dat zelfevaluatie een permanent onderdeel wordt van de dagelijkse werking.

### **BEVORDER SAMEN META-EVALUATIE**

- Toon hen dat je zelf een zelfevaluator bent en steeds bijleert.
  - Toon hoe dit proces jou motiveert.
  - Toon hoe dit proces jouw eigen inzicht verrijkt.
  - Toon hen hoe dit proces jou feedback geeft op jouw eigen optreden/prestatie.
  - Maak jouw leerresultaten duidelijk in vergaderingen, op papier of beide.
- Analyseer het verloop van het zelfevaluatieproces en bespreek de strengths

(krachten) en weaknesses (zwakheden), de opportuniteiten (mogelijkheden/kansen) en threats (dreigingen) (SWOT).

### PROBEER TE KIJKEN NAAR HOE ANDEREN DIE BEKEND ZIJN MET ZELFEVALUATIE TE WERK GAAN .

Zelfevaluatie kan een beetje incestueus zijn in de zin dat het een proces is dat te intern gericht kan zijn. Daarom is het belangrijk het expliciete doel te hebben andere zelfevaluatoren in andere werkomgevingen te contacteren, om te kijken hoe zij te werk gaan.

### PROMOOT EEN EXTERN DOEL

Wijs erop dat er vele mogelijkheden zijn voor zelfevaluatie en tegelijk internationaal gefocust zijn bv. benchmarking, internationale projecten zoals die gesubsidieerd door Grundtvig, studiebezoeken voor een vergelijkende evaluatie, kritische vrienden uitnodigen, enz.

## COMMENTAAR

Deze suggesties voor samenwerking tussen facilitators voor zelfevaluatie en diegenen die de zelfevaluatie in werking stellen werden afgeleid uit de ervaringen van de SEALLL-projectpartners en de projectleden tijdens het bepalen van de SEALLL-benadering. De belangrijkste uitdaging is om te verzekeren dat de zelfevaluatie inderdaad voornamelijk op eigen initiatief ontstaat, zelfgereguleerd is én dat het tegemoet komt aan de leernoden van diegenen die het opgestart hebben. Het is een uitdaging voor zowel zelfevaluatoren als facilitators om de autonomie van de zelfevaluatoren te respecteren. Het moet benadrukt worden dat diegenen die daarin slagen, ook de meest tevreden en effectieve zelfevaluatoren en lerenden blijken.

## 2. INSTRUMENTEN VOOR ZELFEVALUATIE

### INTRODUCTIE

In dit onderdeel kan u een overzicht vinden van mogelijke methoden of instrumenten voor een zelfevaluatieactiviteit. Instrumenten zijn 'evaluatie-instrumenten' voor het verzamelen of samenbrengen van de nodige informatie. Het zijn enkel zelfevaluatie-instrumenten als ze gebruikt worden in een context van zelfevaluatie. Het is de context en de toepassing van de instrumenten die ze tot zelfevaluatie-instrumenten maakt.

De instrumenten uit dit deel zijn niet bedoeld om direct op de aangegeven manier toegepast te worden. Het zijn voorbeelden die aangepast moeten worden aan de specifieke situatie en noden van een organisatie of die als inspiratie kunnen dienen voor de creatie van een nieuw instrument.

Eender welk instrument men kiest, de onderliggende gedachte is dat er een reeks van dingen is die men wil weten. Dit houdt in dat er altijd een lijst van vragen achter elke evaluatieactiviteit zit. Om antwoorden te vinden op deze vragen, zijn er vele opties beschikbaar.

Deze opties houden in: vragenlijsten, interviews, checklist voor observatie, checklist voor documentanalyse, een aantal andere methoden.

Zelfevaluatie-activiteiten kunnen van een meer individuele natuur zijn of eerder van collectieve aard. Verder kunnen ze responsief zijn. Dat betekent dat de respondent betrokken is op een manier die antwoorden op vragen of checklists vereist. De respondent geeft antwoord op wat gevraagd wordt, eerder dan informatie te geven over het onderwerp naargelang zijn eigen criteria. De andere kant van deze dimensie verwijst naar een meer productieve activiteit die inhoudt dat de mensen die in de evaluatie betrokken zijn, hun eigen visies vormen, hun eigen opmerkingen of verklaringen geven voor wat er gebeurd is en hoe ze dat waarderen. Voor zelfevaluatie als een leeractiviteit, is het aangewezen naar een methode te zoeken die het collectieve leerproces het beste dient. De methoden in dit document zijn gecategoriseerd door de vier velden in onderstaande figuur.

<b>Individueel</b>	
<b>Responsief</b>	<b>Productief</b>
Vragenlijst Interview Zelfevaluatieprofiel	Essay, rapport, analyse, presentatie, Foto/video impressies/ tekenen/mental map/ flow charts/anecdotal records?
Groepsinterview Positie kiezen op een lijn Delphi methode	Sfeerkaarten (reflectie aan de hand van kaarten) (Rollen)spel Visuele producten
<b>Collectief</b>	

# I. INDIVIDUELE EN RESPONSIEVE METHODEN

<b>Individuele</b>	
<b>Responsieve</b>	<b>Productieve</b>
Interview Vragenlijst Zelfevaluatieprofiel SWOT analyse Registratie en observatie Analyse van documenten Leervragen gerelateerd aan persoonlijke ontwikkelingsplannen	Emoticons: kleur je gedachten Een verhaal vertellen Mind map Flow charting Presentatie Brief aan jezelf Een artikel schrijven Een website maken Reflectieve stilte STARR Als consultant werken in andere, vergelijkbare projecten
Groepsinterview Positie kiezen op een lijn Delphi methode Sparringpartner / kritische vriend 360° feedback Thermometer met directe feedback Vierhoeken oefening	Sfeerkaarten (reflectie op basis van kaarten) (Rollen)spel Een groepsschilderij Werken met scenario's Kritiekemomentenmethode Debat Prioriteiten stellen met symbolen Roos (Bullseye) Beelden (tableau vivant) Objecten gebruiken als symbolen Systemische representatie
<b>Collectieve</b>	



# INTERVIEWS EN VRAGENLIJSTEN

## Wat?

Interview: vragen stellen aan één of meerder personen op een gestructureerde of ongestructureerde manier.

Vragenlijst: een lijst van vragen over feiten of meningen.

## Hoe?

Om een vragenlijst te kiezen of te ontwikkelen kan het helpen een soort van mind map te ontwikkelen van de dingen die je wil evalueren. Dit houdt in dat er een map gemaakt wordt waarin alle gerelateerde factoren, invloeden, concepten, actoren en hun onderlinge relaties beschreven worden. Zo'n map maakt het mogelijk de hoofdvragen af te leiden die men wil stellen. Het openbaart de leemtes, de twijfels, de overtuigingen, de gesloten en open vragen die men heeft in dit "studieveld". Gebaseerd op de samenvatting van dit alles zal het mogelijk zijn prioriteiten te stellen en te beslissen welke vragen een instrument zal moeten bevatten. Bij het formuleren van de vragen voor een vragenlijst of een interview, zijn er vele valkuilen. Let op voor het risico voor het stellen van :

- Suggestieve vragen (Ben je het ermee eens dat het management de oorzaak is van alle problemen?)
- Vragen die leiden tot een afwijkend antwoord naargelang de positie van de respondenten. (Denk je dat de werklast in de organisatie te hoog is?)
- Vragen die politiek correcte antwoorden uitlokken (Investeer je energie in studenten ongeacht hun achtergrond, hun uiterlijk of hun socio-economische status?)

Wanneer je vragenlijsten of interviews wil gebruiken als instrumenten, doe dan eerst een beknopte try-out. Tijdens deze try-out zal je de oorzaken van misverstanden of valkuilen vinden. Vraag eerst een collega om bemerkingen. Bemerkingen winnen aan waarde wanneer ze gebaseerd zijn op daadwerkelijke ervaring, dus vraag hen of je het instrument op hen mag toepassen. Doe dan een proef met iemand uit de doelgroep.

De matrix hieronder toont enkele overwegingen om te kiezen voor gesloten dan wel open vragen die ofwel mondeling of schriftelijk kunnen gesteld worden. Dit is verre van exhaustief, maar het geeft een basis voor het kiezen van een adequaat instrument.

	Open vragen	Gesloten vragen
Interview	Inzicht en begrip verwerven Ideeën vormen die als basis zullen dienen voor verder onderzoek Gebruik: relatief kleine groepen mensen	Kunnen kiezen tussen of het selecteren van oplossingen, opties, acties Beslissende conclusies kunnen bereiken of duidelijke opties vaststellen voor verder onderzoek Gebruik: kleine tot gemiddeld grote groepen van respondenten

<b>Vragenlijst</b>	Inzicht en begrip verwerven Een beeld krijgen van de steun voor specifieke ideeën of ervaringen Ideeën vormen die als basis zullen dienen voor verder onderzoek Gebruik: groepen van gemiddelde grootte	Kunnen kiezen tussen of het selecteren van oplossingen, opties, acties Een duidelijk beeld krijgen van de meerderheden en minderheden die de naar boven gekomen onderwerpen ondersteunen Beslissende conclusies kunnen bereiken Gebruik: grote groepen respondenten
--------------------	--	--

## VOORBEELD: VRAGENLIJST

1. Mijn mentor motiveert me om mijn werk als stagiairdocent te verbeteren

Ja    1    2    3    4    5    Nee

2. Mijn mentor geeft me, of toont me de weg naar, nieuwe en nuttige informatie (Boeken, personen, bronnen, materialen-databanken enz.)

Ja    1    2    3    4    5    Nee

3. Mijn mentor geeft me bruikbare feedback op mijn lesgeven

Ja    1    2    3    4    5    Nee

4. Mijn mentor geeft me bruikbare feedback op mijn leerproces als stagiair.

Ja    1    2    3    4    5    Nee

Voor bovenvermelde domeinen van het begeleiden raad ik mijn mentor de volgende verbeteringen aan:

Voor het motiveren suggereer ik:

Voor het wegwijzen suggereer ik:

Voor feedback op gebied van lesgeven raad ik aan:

Voor feedback op mijn leerproces raad ik aan:

## VOORBEELD: INTERVIEW

In dit interview wil ik samen met jou reflecteren op de reeks van begeleidingssessies die we tot nu toe gehad hebben. Ik wil focussen op:

- Het begeleidingsproces
- De inhoud van onze sessies
- De leerresultaten van dit proces
- Aan het einde zou ik je willen vragen te reflecteren op de soorten leerervaringen die je nodig hebt in de sessies die nog moeten komen.

Ik heb enkele vragen waarop je mag reageren. Voel je alsjeblieft vrij om alles te zeggen wat in je opkomt.

### Proces

- Kan je het begeleidingsproces beschrijven dat we hebben doorgemaakt?
- Heb je het gevoel dat je de mogelijkheid hebt om te bespreken wat jij belangrijk vindt?
- Wat zie je als mijn rol en wat als de jouwe in dit proces?
- Beantwoorden de sessies aan je verwachtingen en je noden?

### Inhoud

- Welke inhoud hebben we besproken tijdens onze sessies?
- Is deze inhoud van waarde voor jouw leren en lesgeven?
- Heb je een inhoud gemist die je graag besproken had?
- Als dat zo is, wat zou je graag op de agenda plaatsen?

### Leren

- Kan je enkele dingen vernoemen die je leerde tijdens onze sessies?
- Wat beschouw je als het belangrijkste resultaat?

### Perspectief

- Gezien wat je tot nu toe geleerd hebt, wat beschouw je als de volgende stap?
- Wat hoop je dat de volgende sessies je zullen bieden?
- Zullen we proberen onze agenda te specificeren voor onze toekomstige sessies?

## ZELFEVALUATIEPROFIEL

### Wat?

Het zelfevaluatieprofiel is een lijst van vragen die je kan stellen over jezelf. Deze vragen kunnen gaan over je leren, je eigen competenties, je visie op een bepaald onderwerp, je persoonlijkheid, enz. Het invullen van het formulier verhoogt het persoonlijk bewustzijn.

### Hoe?

De vragenlijst moet ingevuld worden door de persoon die meer wil weten over zichzelf.

### Voorbeeld: Omcirkel de cijfers die van toepassing zijn

	Ja		Nee		
1. Als mentor ben ik gevoelig voor en capabel om een verbintenis aan te gaan met stagiaires tijdens begeleidingssessies	1.	2.	3.	4.	5.
2. Ik kan de stagiaires motiveren zowel door hen de juiste informatie te geven als door enthousiasme uit te stralen	1.	2.	3.	4.	5
3. Ik ben een goede onderzoekende lerende die een voorbeeld vormt door het tonen van zijn/haar capaciteiten	1.	2.	3.	4.	5
4. Ik ben een bekwame docent en kan mijn bekwaamheid tonen	1.	2.	3.	4.	5
5. Ik kan goed en empathisch luisteren naar mijn stagiaires	1.	2.	3.	4.	5
6. Ik kan het gedrag van de stagiaires accuraat observeren in praktijksituaties en tijdens begeleidingssessies	1.	2.	3.	4.	5
7. Ik ben breeddenkend in mijn evaluatie en beoordeling van het gedrag en de persoonlijke kenmerken van de stagiair	1.	2.	3.	4.	5
8. Ik ben in staat om adequate feedback te geven (gezien de noden van de stagiair tijdens de begeleidingssessies)	1.	2.	3.	4.	5
9. Ik kan een balans vinden tussen bemoedigen en confronteren (feedback die dingen op gang brengt eerder dan ze te doen vastlopen)	1.	2.	3.	4.	5
10. Mijn boodschappen zijn duidelijk en beknopt (ik onthul dingen eerder dan ze te verbergen)	1.	2.	3.	4.	5
11. Ik ben erg toegewijd maar ik raak niet te betrokken bij stagiairekwesties of met stagiaires	1.	2.	3.	4.	5
12. Ik heb een professionele interesse voor begeleiden; ik hecht waarde aan mijn rol van mentor en handel daarnaar	1.	2.	3.	4.	5
13. Ik kan strategisch en systematisch werken	1.	2.	3.	4.	5
14. Ik ben me bewust van de theorieën die ze gebruiken. Zij voelen zich ondersteund in hun acties en handelen daarnaar.	1.	2.	3.	4.	5
15. Ik ben in staat te reflecteren over mijn werk en over de theoretische basis ervan.	1.	2.	3.	4.	5
16. Ik kan de geobserveerde en verzamelde informatie uit de begeleidingssessies voor organisatieontwikkeling en organisatiebeleid in verband brengen met elkaar en met hun basis van professionele kennis	1.	2.	3.	4.	5
17. Ik kan omgaan met verschillende manieren van diversiteit (gender, cultuur, stijl, leeftijd, stadium, sociale achtergrond)	1.	2.	3.	4.	5
18. Ik ben kritisch en evaluatief tegenover mijn eigen werk	1.	2.	3.	4.	5

## SWOT ANALYSE

### Wat?

In een SWOT analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) bespreek je de sterkten en zwakten (strengths en weaknesses) van je begeleidingspraktijk en ook je voornaamste kansen/mogelijkheden en bedreigingen (opportunities en threats).

Het doel van kansen is om de sterkten te behouden of te verbeteren en de zwakten te elimineren. Bedreigingen zullen de sterke punten verzwakken en zwakke punten creëren.

### Hoe?

Geef per aspect een korte uitleg. Laat iedereen het matrixmodel invullen, individueel of in groep. Bespreek op welke manier de mogelijkheden en sterkten de zwakten kunnen elimineren.

Sterkten	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Zwakten	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Mogelijkheden/Kansen	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Bedreigingen	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

## REGISTRATIE EN OBSERVATIE

### Wat?

Als je het participatieniveau van cursisten tijdens lessen/vergaderingen wil kennen; of je wilt de drop out-cijfers kennen; of je wilt de verhouding kennen tussen de tijd die trainers besteedden aan doceren en andere, meer interactieve methoden, zal het mogelijk zijn deze gegevens te registreren of ze in de praktijk te observeren.

### Hoe?

Opdat observaties een betrouwbare manier zijn voor het verzamelen van informatie, is het nodig om duidelijk te bepalen waarnaar je kijkt. Er zijn veel boeken beschikbaar over hoe je observatieschema's degelijk kan ontwikkelen. Het is buiten het opzet van dit document om hier in detail op in te gaan.

Enkele vragen die je in het achterhoofd moet houden bij het kiezen of ontwikkelen van een observatieschema:

- Wat wil je weten?
- Welk gedrag of welke feiten moet ik observeren om het te weten?
- Hoe definieer ik dit gedrag in termen van vast te stellen elementen (zichtbaar, tastbaar, anders)?
- Wil ik weten of dingen gebeuren of ook wanneer ze gebeuren en hoe vaak ze gebeuren?

Vergeleken met andere instrumenten en methoden, is observatie geneigd om subjectief te zijn, tenzij observatoren voorafgaand inspanningen doen om hun observatie te standaardiseren. Door try-outs te doen of door twee observatoren onafhankelijk van elkaar dezelfde gebeurtenis te laten observeren, kan je oordelen over hoe betrouwbaar je instrument is.

Door naar de gegevens te kijken, ze onafhankelijk te analyseren en dan de oordelen te vergelijken, kan je zien hoe valide het instrument is. Indien wat je observeerde, gerelateerd blijkt aan iets anders wat je als een gerelateerd concept beschouwd, blijkt het instrument nog meer gegrond te zijn. Als de observatie van absentieïsme bijvoorbeeld een duidelijk verband blijkt te tonen met de resultaten van een bevraging rond schoolmotivatie, ondersteunt dit de geldigheid van het instrument om absentieïsme vast te stellen, en omgekeerd, de bevraging rond schoolmotivatie.

## ANALYSE VAN DOCUMENTEN

### **Wat?**

Eigenlijk is het analyseren van documenten ook een soort observatie. Deze keer worden er echter documenten geobserveerd in plaats van gedrag.

### **Hoe?**

Ook hierbij is het belangrijk om je er bewust van te blijven bondig te zijn bij het definiëren van wat je zoekt in documenten. Gelijkaardige zaken blijven belangrijk.

- Identificeer wat je wenst te weten.
- Geef aan hoe dat getoond wordt in het document.
- Besluit hoe je de analyse uitvoert (oppervlakkig, of in detail).
- Overweeg of je meer wil weten dan louter wanneer iets vermeld wordt, zoals hoe vaak, door wie of in welke context.

## LEERVragen GERELATEERD AAN PERSOONLIJKE ONTWIKKELINGSPLANNEN

### **Wat?**

Maar al te zelden hebben organisaties de gewoonte hun personeel het identificeren van leervragen toe te laten, of het onder hun staf te promoten. Wanneer leerkrachten, trainers, managers en andere betrokkenen weten wat ze willen leren, richten ze zich meer op de relevante ervaringen in hun werk en boeken ze vooruitgang. Maar al te vaak is men vaag en dubbelzinnig over de leerdoelen en objectieven van het professionele personeel. Dit is niet productief voor het effectieve leren en als gevolg hiervan ook niet voor de organisatiekwaliteit en haar vaardigheid om te veranderen. Het is nuttig mensen de tijd te geven om hun leervragen te formuleren en hen te ondersteunen om er iets mee te doen!

### **Hoe?**

Het formuleren van de leervragen kan individueel gebeuren. Het is wel aangewezen ze met een collega te bespreken. Bepaal ook wat gedaan moet worden om die leerdoelen te bereiken.

### **Voorbeeld**

Wat ik wil leren:

Leerdoel:

Hoe zal ik weten dat ik het doel bereikt heb?

Wat wil ik doen?

Welke ondersteuning heb ik nodig?

Wat is mijn tijdschema?



## II. INDIVIDUELE EN PRODUCTIEVE METHODEN

### Individuele

Interview  
Vragenlijst  
Zelfevaluatieprofiel  
SWOT analyse  
Registratie en observatie  
Analyse van documenten  
Leervragen gerelateerd aan persoonlijke ontwikkelingsplannen

Emoticons: kleur je gedachten  
Een verhaal vertellen  
Mind map  
Flow charting  
Presentatie  
Brief aan jezelf  
Een artikel schrijven  
Een website maken  
Reflectieve stilte STARR  
Als consultant werken in andere, vergelijkbare projecten

### Responsieve

### Productieve

Groepsinterview  
Positie kiezen op een lijn  
Delphi methode  
Sparringpartner / kritische vriend  
360° feedback  
Thermometer met directe feedback  
Vierhoeken oefening

Sfeerkaarten (reflectie op basis van kaarten)  
(Rollen)spel  
Een groepsschilderij  
Werken met scenario's  
Kritiekemomentenmethode  
Debat  
Prioriteiten stellen met symbolen  
Roos (Bullseye)  
Beelden (tableau vivant)  
Objecten gebruiken als symbolen  
Systemische representatie

### Collectieve

## EMOTICONS – KLEUR JE GEDACHTEN

### Wat?

Dit instrument helpt je te reflecteren op verschillende aspecten van het begeleiden.

### Hoe?

Kleur je emoticon: 😊 als je je er goed bij voelt, 😐 als je neutrale gevoelens hebt (of als je het niet goed weet), ☹️ als je je er niet goed bij voelt. Voor elke andere emotie, teken je iets in de lege emoticon ○.

Je kan mensen vragen dit in te vullen en nadien de reacties analyseren.

### Voorbeeld

Welke gevoelens ervaar je tijdens de begeleiding bij...

DE MENTOR



DE STAGIAIRES



DE ONDERWERPEN



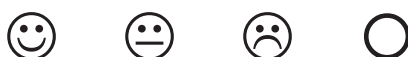
DE ACTIVITEITEN



DE DISCUSSIES



DE FEEDBACK



# EEN VERHAAL VERTELLEN

## Wat?




Deze methode is een creatieve manier van een verhaal vertellen. Dit proces helpt je jouw verhaal te vertellen (aan jezelf of) aan anderen. Mogelijke richtvragen:

Hoe werd je een trainer? Wat was jouw leerproces? Wat voor ontwikkeling merk je? Welke moeilijkheden zijn er?

## Hoe?

Maak een strip over hoe je mentor werd, van het begin tot nu.

## Voorbeeld

Dag 1	Ik begrijp er niets van....	Geen zorgen... we hebben 5 dagen om een mentor van je te maken !	Dag 5
			

## MIND MAP

### Wat?

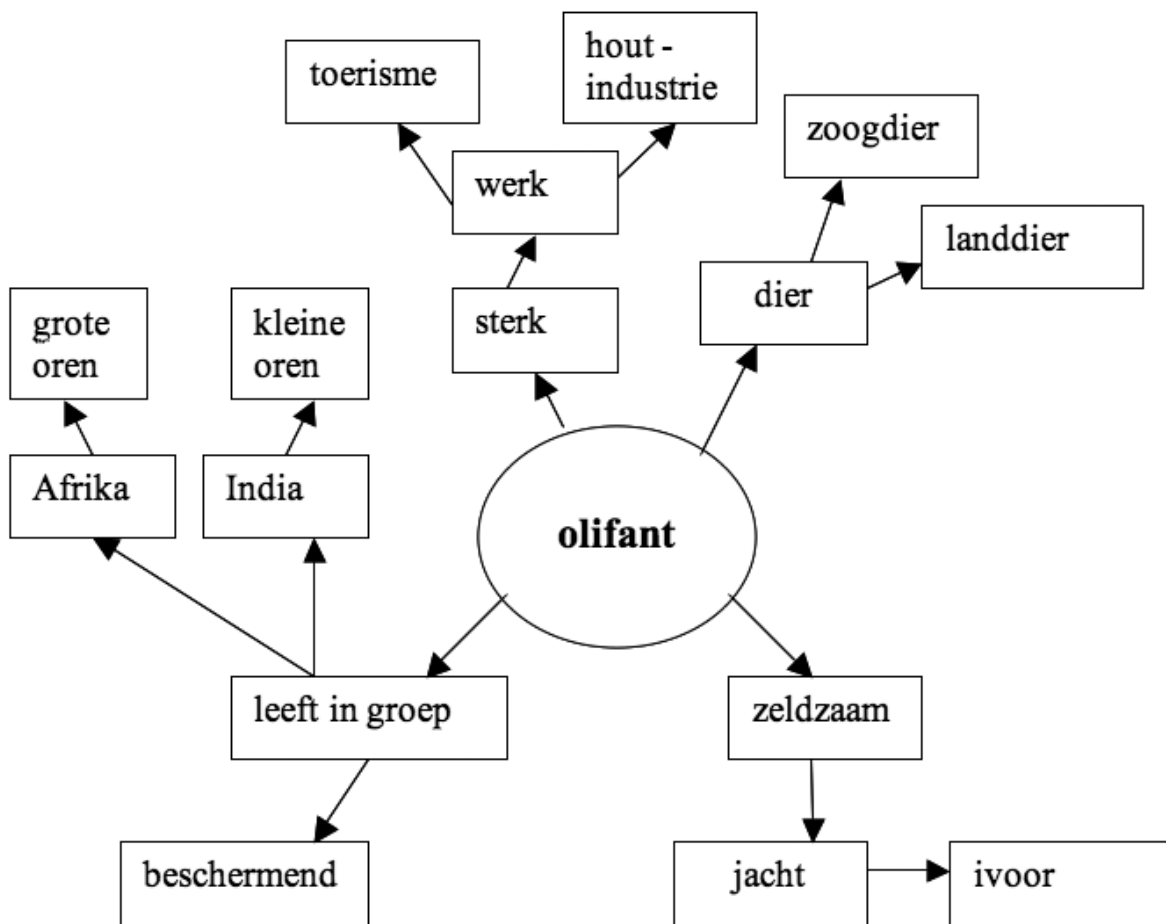
Een mind map bestaat uit alles waaraan je denkt bij het onderwerp dat je gekozen hebt.

### Hoe?

Kies een onderwerp. Begin te brainstormen en schrijf elke associatie die je maakt, op. Je kan de associaties categoriseren tijdens of na de brainstorm. Dit kan individueel of in groep.

### Voorbeeld

Een mind map ziet er zo uit:



# FLOW CHARTING

## Wat?

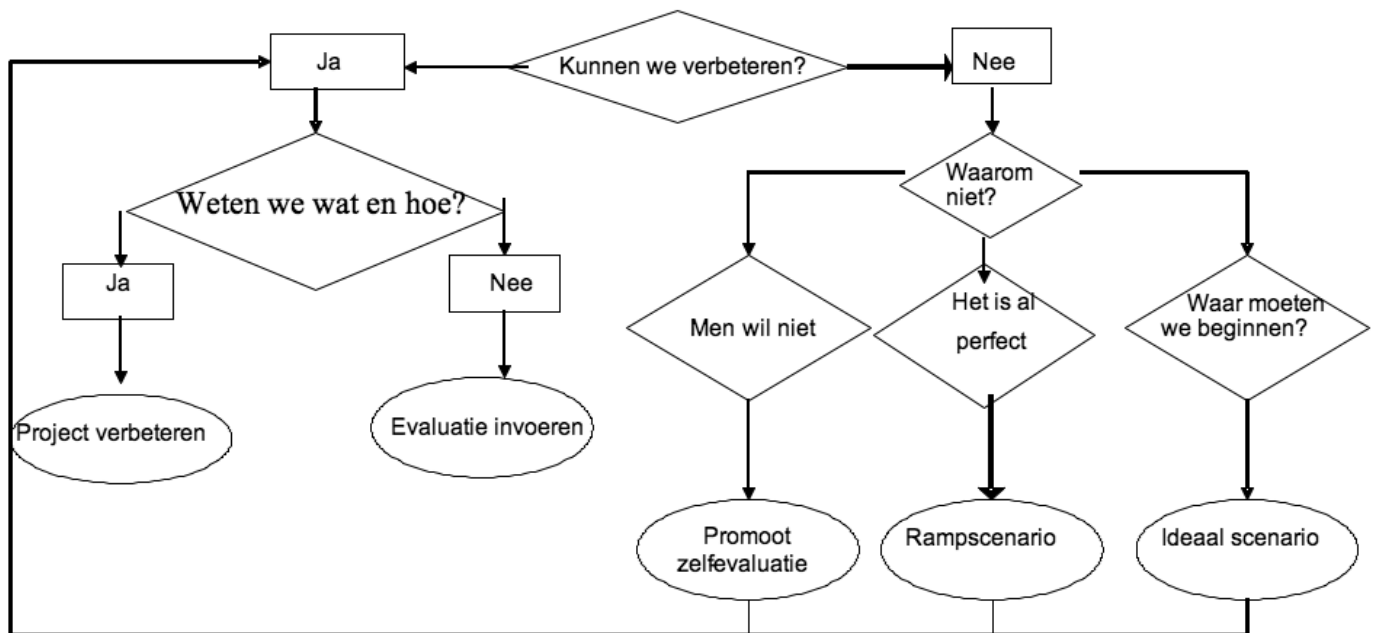
Dit instrument wordt gebruikt om een overzicht te krijgen van de items die overwogen moeten worden bij een evaluatie, of om de stappen die in een proces moeten genomen worden, vast te stellen.

## Hoe?

Er zijn twee manieren van flow charting:

### De reflectieve flow chart:

Een reflectieve flow chart kan gebruikt worden als het probleem gerelateerd is aan persoonlijke weerstand. Deze flow chart is een schematisch overzicht van vragen die beantwoord moeten worden in relatie tot het vastgestelde probleem. Op deze manier kan je een aantal projectinstrumenten krijgen (in geval van een duidelijk vastgesteld probleem) of een aantal evaluatie-instrumenten (scenario's).



Het rampscenario vormt een antwoord als mensen denken dat alles perfect is. Het doet mensen reflecteren over wat, in relatie tot het vastgestelde probleem, kan gebeuren in het slechtste geval. Wat als: niemand geïnteresseerd is in ons programma-aanbod, het aanbod niet in relatie staat tot de praktische situatie van de cursisten, niemand onze filosofie begrijpt, ...

Wat moeten we doen om zulk een ramp te voorkomen?

Het ideaal scenario wordt gebruikt wanneer mensen het probleem erkennen maar niet weten waar te beginnen. Ze reflecteren over wat ideaal zou zijn voor het gegeven item.

Het zou geweldig zijn als: er een directe relatie zou zijn tussen ons programma en de praktische situatie van de cursisten; de cursisten hun collega's zouden aanmoedigen om ons open programma te volgen, ...

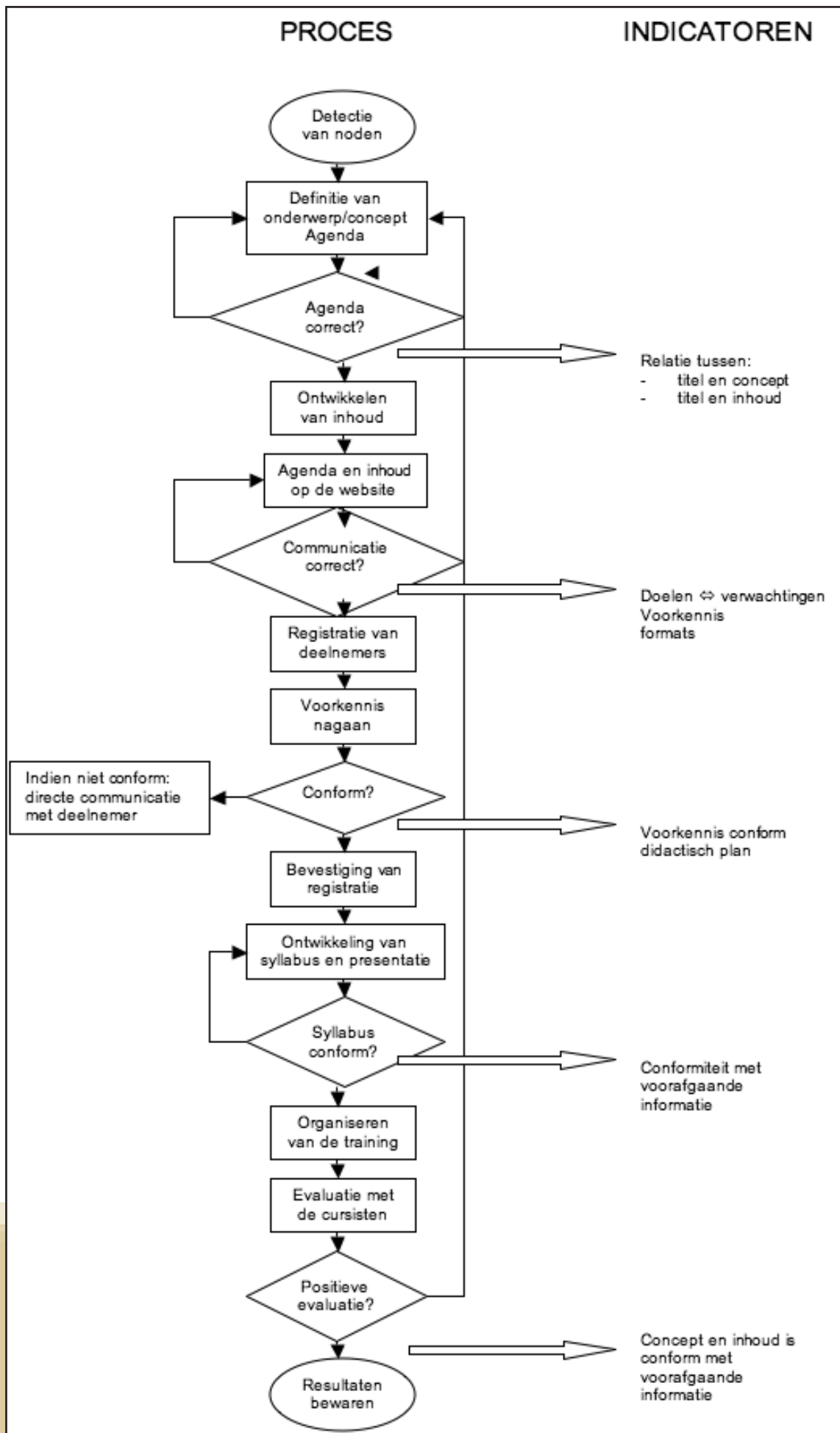
Wat moet gedaan worden (of wat moeten we weten) om deze ideale situatie te realiseren?

De slechtste situatie is wanneer mensen niet willen verbeteren. In dat geval is er veel werk aan de winkel. Dit betekent dat er een hele discussie over de waarde van zelfevaluatie moet plaatsvinden om de voordelen te bepalen en een positieve omgeving te creëren voor zelfevaluatie. Alle obstakels moeten uit de weg geruimd worden om zelfevaluatie om te zetten in een leerproces.

De constructieve flow chart: wordt gebruikt als de evaluatie verschillende stappen vraagt. Bijvoorbeeld de communicatie over een educatieprogramma rond meer dan één onderwerp en op verschillende momenten. De deelnemers van een evaluatie worden gevraagd de verschillende stappen in het proces op post-its te schrijven. Tijdens een plenaire discussie worden de stappen in de juiste volgorde gezet. Als iedereen akkoord gaat, worden indicatoren en verantwoordelijkheden aan de tabel toegevoegd.

### **Voorbeeld**

De verschillende stappen van de uitvoering van een trainingsprogramma, werden in een flow chart gezet. Met zicht op de externe communicatie over de training worden de indicatoren voor elke stap aan de communicatie gerelateerd. Voor elke indicator worden normen besproken en vergeleken met de praktische resultaten. Bv. de verwachtingen van de cursisten verschillen van wat vermeld wordt in het programma. De tekst op de website moet aangepast worden aan de inhoud. We willen ook dat de cursisten een basiskennis bezitten voordat ze naar de training voor gevorderden komen. Hoe kunnen we dat op een positieve manier communiceren? Enz.



## PRESENTATIE

### **Wat?**

Vertel anderen over wat je geleerd hebt, wil leren, geobserveerd hebt, enz. Het voordeel van een presentatie (tegenover een artikel) is de discussie die ze losmaakt. De dialoog die daaruit volgt, is een van de beste manieren om te leren door ervaring.

### **Hoe?**

Verzeker je ervan dat je publiek interesse heeft. Vertel je verhaal en spoor aan tot feedback.

## BRIEF AAN JEZELF

### **Wat?**

Mensen schrijven een brief aan zichzelf over wat ze geleerd hebben of willen leren. Deze brief wordt hen een paar dagen later toegestuurd. Het verbetert het leren en de impact van de evaluatie.

### **Hoe?**

Vraag de mensen om een brief aan zichzelf te schrijven met inbegrip van statements over wat ze geleerd hebben of wat ze van plan zijn te doen met wat ze geleerd hebben. Stuur deze brieven enkele dagen later naar de betrokken personen.

## EEN ARTIKEL SCHRIJVEN

### **Wat?**

Niets is evaluatiever dan je ervaring neer te schrijven. Dit vergt analyseren, vergelijken, reflecteren, formuleren en verwoorden.

### **Hoe?**

Je schrijft een artikel als voor een nieuwsbrief of krant. Je kan dit aan alle groepsleden vragen en zo samen een reflectieboek samenstellen.



## EEN WEBSITE MAKEN OVER HET PROJECT/PROGRAMMA

### **Wat?**

Het aanwenden van nieuwe technologieën verhoogt de kwaliteit van dit instrument. Bovendien wordt hetzelfde doel ondersteund als bij het schrijven van een artikel of het opstellen van een nieuwsbrief: ervaringen opschrijven om ze met anderen te delen ondersteunt het leereffect heel erg.

### **Hoe?**

Creëer een website en schrijf artikels.

## REFLECTIEVE STILTE STARR

### **Wat?**

Beschrijving van: Situatie, Tijd, Acties, Resultaten, Reflectie (STARR)

Het is soms erg nuttig om stiltes in te bouwen in het hectische professionele dagelijkse leven. Gebruik deze momenten om te reflecteren en neer te schrijven wat je je wilt herinneren van je eigen ervaringen. Overweeg alternatieve acties en denk er opnieuw over na.

### **Hoe?**

Geef iedereen een blad papier. Vraag om absolute stilte. Gebruik deze methode bijvoorbeeld aan het einde van een les.

## ALS CONSULTANT WERKEN IN ANDERE VERGELIJKBARE PROJECTEN

### **Wat?**

Anderen helpen bij het actief evalueren blijkt zeer vaak een goede manier te zijn om je eigen situatie te analyseren. Omdat anderen graag je advies kennen, word je geacht zeer expliciet te zijn over wat volgens jou werkbaar is en wat niet. Er zullen vragen gesteld worden over de grond van je advies. Je zal dus systematisch tot een besluit moeten komen.

### **Hoe?**

Verzeker je ervan te weten wat de andere van je verwacht. Wat moet er geëvalueerd worden? Wees ook duidelijk over je leermotieven.

### III. COLLECTIEVE EN RESPONSIEVE METHODEN

Individuele	
Responsieve	Productieve
<p>Interview Vragenlijst Zelfevaluatieprofiel SWOT analyse Registratie en observatie Analyse van documenten Leervragen gerelateerd aan persoonlijke ontwikkelingsplannen</p>	<p>Emoticons: kleur je gedachten Een verhaal vertellen Mind map Flow charting Presentatie Brief aan jezelf Een artikel schrijven Een website maken Reflectieve stilte STARR Als consultant werken in andere, vergelijkbare projecten</p>
Collectieve	<p>Sfeerkaarten (reflectie op basis van kaarten) (Rollen)spel Een groepsschilderij Werken met scenario's Kritiekemomentenmethode Debat Prioriteiten stellen met symbolen Roos (Bullseye) Beelden (tableau vivant) Objecten gebruiken als symbolen Systemische representatie</p>

## GROEPSINTERVIEW

### **Wat?**

Een groepsinterview betekent een groep mensen bevragen om informatie te verkrijgen. Kies ervoor dit in groep te doen als je wil dat mensen elkaar inspireren en informatie delen. Het spaart ook tijd in vergelijking met individuele interviews.

### **Hoe?**

Wees zeker over wat je wil weten zodat je de discussie kan leiden. Stel het doel van het interview voor. Stel (open of gesloten) vragen. Zorg ervoor dat de mensen zich aan de vragen houden.

### **Voorbeeld**

*Beste medestagiairs,*

In dit groepsinterview zouden we graag hebben dat jullie jullie ervaringen met het werk van de mentor delen en deze begeleidingsperiode evalueren. Hiervoor hebben we een vragenlijst voorbereid.

- We stellen de volgende werkwijze voor:
- We zullen samenkomen en onze vragenlijsten individueel invullen.
- We zullen onze antwoorden en onze motivatie voor de gegeven antwoorden bediscussiëren
- We kunnen dan onze antwoorden eventueel aanvullen (onze originele antwoorden niet veranderen, enkel aanvullen)
- We delen onze veranderde visie, als die er is.
- We proberen een gemeenschappelijke aanbeveling voor onze mentor vast te stellen, indien van toepassing.

De vragenlijst (dezelfde als bij het individuele instrument)

1. Mijn mentor motiveert me om mijn werk als stagiairdocent te verbeteren

Ja    1    2    3    4    5    Nee

2. Mijn mentor geeft me, of toont me de weg naar, nieuwe en nuttige informatie (boeken, personen, bronnen, materialen databanken enz.)

Ja    1    2    3    4    5    Nee

3. Mijn mentor geeft me bruikbare feedback op mijn lesgeven

Ja    1    2    3    4    5    Nee

4. Mijn mentor geeft me bruikbare feedback op mijn leerproces als stagiair.

Ja    1    2    3    4    5    Nee

Voor bovenvermelde domeinen van het begeleiden raad ik mijn mentor de volgende verbeteringen aan:

Voor het motiveren suggereer ik:

Voor het wegwijzen suggereer ik:

Voor de feedback op lesgeven raad ik aan:

## POSITIE KIEZEN OP EEN LIJN

### Wat?

Om zichtbaar te maken waar mensen staan, wat hun mening, visie of gevoel is, kan je hen vragen een positie te kiezen op een denkbeeldige lijn in de plaats waar ze zich bevinden. Je verplicht hen een positie in te nemen en zo wordt zichtbaar welke verschillen in de groep leven.

### Hoe?

Zorg dat het duidelijk is wat elke pool van de denkbeeldige lijn wil zeggen: ja/nee, 0%/ 100%, enz. Stel een vraag of stel een statement en nodig mensen uit een positie te kiezen. Doe een rondvraag: waarom koos je die positie?

### Voorbeeld

Om het doel van dit begeleidingsproces te bereiken, moet je een lang leerproces doorlopen. Als we de lengte van dat proces vergelijken met de lengte van deze ruimte, vertrekkende van die muur aan de overzijde, hoe ver is elk van jullie dan tot nu toe gekomen?

Maak je antwoord duidelijk door een positie te kiezen op de lijn die van de aangeduide muur loopt tot de muur ertegenover. We nodigen jullie uit op de gekozen posities te gaan staan.

Enkele van jullie zullen gevraagd worden uit te leggen waarom ze die positie gekozen hebben.

De procedure zal vervolledigd worden door van gedachten te wisselen over hoe we de situatie evalueren als aangegeven door de gekozen posities. (Zijn we ver/niet ver gekomen? Waar kunnen we versnellen/verbeteren? Waar zijn we trots op? Enz.)

## DELPHI METHODE

### Wat?

De Delphi methode is een methode om de meningen van mensen te exploreren. Mensen geven individueel hun mening. Er zijn verschillende ronden. In elke ronde worden de gegeven meningen op papier herverdeeld, zodat dit de manier waarop mensen denken, en hun meningen, kan beïnvloeden.

## Hoe?

Zie voorbeeld.

## Voorbeeld

### *Doel*

Een gemeenschappelijke visie ontwikkelen op wat goede begeleiding is.

### *Vraag*

Wat denk je dat belangrijke elementen zijn voor goed begeleiden?

### *Proces*

Iedereen wordt uitgenodigd om één element aan een lijst toe te voegen die op een flip-over geschreven wordt.

Als je weer aan de beurt bent, mag je ook één van de reeds (door anderen!) vernoemde elementen aankruisen.

We doen op z'n minst twee ronden.

In de laatste ronde wordt iedereen gevraagd de drie elementen aan te kruisen die ze het belangrijkste vinden.

Op deze manier krijgen we een overzicht van:

- Belangrijke elementen voor goed begeleiden.
- De steun van de respondenten voor de vernoemde elementen.
- Het relatieve belang van de elementen als vernoemd door de respondenten.

## SPARRINGPARTNER / KRITISCHE VRIEND

## Wat?

Iemand hebben met wie je kan praten, discussiëren, je twijfels delen, je professionele kicks delen, is zeer verrijkend voor het leerproces.

## Hoe?

Zoek naar iemand die het soort vragen stelt dat je helpt leren. Je kan praten. Je kan ook iemand uitnodigen voor een vergadering en observeren en nadien samen evalueren.

# 360° FEEDBACK

## Wat?

Dit is een doelbewuste confrontatie van observaties/inzichten van een professional met de observaties en inzichten van oversten, collega's, ondergeschikten of cursisten. De aandacht gaat naar het verschil in perspectief, waartoe het verschil in positie kan leiden, om een beter begrip te krijgen van de dynamiek van de wereld waarin men werkt.

## Hoe?

Stel vast over welke items je feedback wil. Ontwikkel een formulier zoals het voorbeeld hieronder. Vul zelf het formulier in. Vraag ten minste drie mensen rond je om feedback te geven. Vergelijk de resultaten en stel je sterke en zwakke punten vast.

## Voorbeeld

Duid vijf kwaliteiten aan die heel goed ontwikkeld zijn en vijf die verder ontwikkeld moeten worden. Je vult dit formulier zelf in en laat het invullen door de directeur, een collega-docent en een cursist.

Verder ontwikkelen	Mijn kwaliteiten als mentor	Goed ontwikkeld
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Als mentor ben ik gevoelig voor en capabel om een verbintenis aan te gaan met stagiaires tijdens begeleidingssessies</li><li>2. Ik kan de stagiaires motiveren zowel door hen de juiste informatie te geven als door enthousiasme uit te stralen</li><li>3. Ik ben een goede onderzoekende lerende die een voorbeeld vormt door het tonen van zijn/haar capaciteiten</li><li>4. Ik ben een bekwame docent en kan mijn bekwaamheid tonen</li><li>5. Ik kan goed en empathisch luisteren naar mijn stagiaires</li><li>6. Ik kan het gedrag van de stagiaires accuraat observeren in praktijksituaties en tijdens begeleidingssessies</li><li>7. Ik ben breeddenkend in mijn evaluatie en beoordeling van het gedrag en de persoonlijke kenmerken van de stagiair</li><li>8. Ik ben in staat om adequate feedback te geven (gezien de noden van de stagiair tijdens de begeleidingssessies)</li><li>9. Ik kan een balans vinden tussen bemoedigen en confronteren (feedback die dingen op gang brengt eerder dan ze te doen vastlopen)</li><li>10. Mijn boodschappen zijn duidelijk en beknopt (ik onthul dingen eerder dan ze te verbergen)</li><li>11. Ik ben erg toegewijd maar ik raak niet te betrokken bij stagiairekwesties of met stagiaires</li><li>12. Ik heb een professionele interesse voor begeleiden; ik hecht waarde aan mijn rol van mentor en handel daarnaar</li><li>13. Ik kan strategisch en systematisch werken</li><li>14. Ik ben me bewust van de theorieën die ze gebruiken. Zij voelen zich ondersteund in hun acties en handelen daarnaar.</li><li>15. Ik ben in staat te reflecteren over mijn werk en over de theoretische basis ervan.</li><li>16. Ik kan de geobserveerde en verzamelde informatie uit de begeleidingssessies voor organisatieontwikkeling en organisatiebeleid in verband brengen met elkaar en met hun basis van professionele kennis</li><li>17. Ik kan omgaan met verschillende manieren van diversiteit (gender, cultuur, stijl, leeftijd, stadium, sociale achtergrond)</li><li>18. Ik ben kritisch en evaluatief tegenover mijn eigen werk</li></ol>	

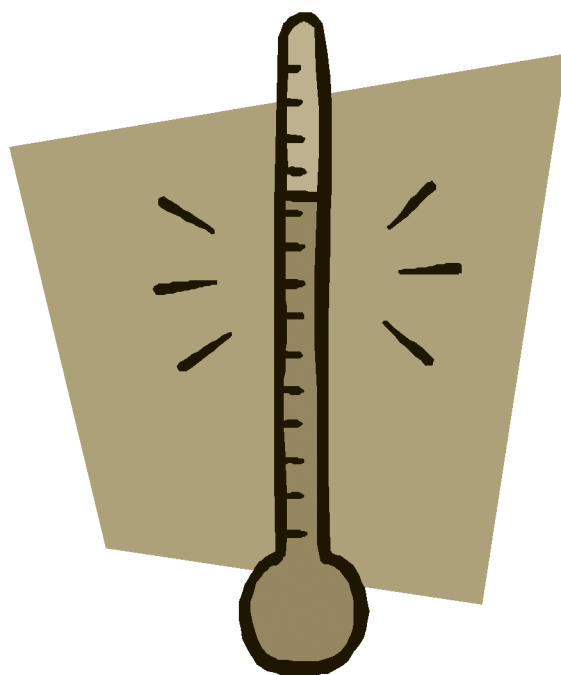
## THERMOMETER

### Wat?

Mensen kunnen hun mening geven door een streepje te trekken op een tekening van een thermometer. Dit geeft onmiddellijke feedback. Mogelijke vragen: wat vind je van deze workshop? Hoe ver ben je in deze twee dagen gevorderd?

### Hoe?

Teken een thermometer op een flap-over die aangeeft hoe de deelnemers het gebeuren beoordelen. De flap-over wordt van de deelnemers weggedraaid die één voor één passeren om hun positie aan te duiden op de lijn van de 'thermometer'. Je kan kiezen: je kan de dimensie identificeren waarover de score wordt genoteerd of je kan die open houden. Nadien draai je de flap-over om en zo wordt de verdeling van de posities zichtbaar voor iedereen zodat ze bediscussieerd en verklaard kan worden.





## DE VIERHOEKENOEFFENING

### Wat?

Om verschillende meningen over een bepaald onderwerp zichtbaar te maken in een groep mensen, in een ruimte, of op papier met stickers. De oefening kan gedaan worden in grote en kleinere groepen, hoewel groepen van minimum 10 personen het interessanter maken. (Positie kiezen of grafiek)

### Hoe?

Je stelt een vraag: in hoeverre zijn we aan je verwachtingen tegemoet gekomen? Bepaal een ++ / + / - / -- positie, wijs een hoek van de ruimte aan voor elke positie en vraag mensen waarom ze deze positie gekozen hebben.

Als alternatief zet je een vraag en posities op een grafiek op papier en vraag mensen hun mening zichtbaar te maken met een sticker. Dan vraag je naar opmerkingen of redenen voor hun keuze.

### Voorbeeld

In hoeverre zijn we aan je verwachtingen tegemoet gekomen?

++: heel erg; + : voldoende; - oké, maar niet op alle vlakken; -- : helemaal niet

++	+	-	--

## IV. COLLECTIEVE EN PRODUCTIEVE METHODEN

Individuele	
Responsieve	Productieve
<p>Interview Vragenlijst Zelfevaluatieprofiel SWOT analyse Registratie en observatie Analyse van documenten Leervragen gerelateerd aan persoonlijke ontwikkelingsplannen</p>	<p>Emoticons: kleur je gedachten Een verhaal vertellen Mind map Flow charting Presentatie Brief aan jezelf Een artikel schrijven Een website maken Reflectieve stilte STARR Als consultant werken in andere, vergelijkbare projecten</p>
Collectieve	Productieve
<p>Groepsinterview Positie kiezen op een lijn Delphi methode Sparringpartner / kritische vriend 360° feedback Thermometer met directe feedback Vierhoeken oefening</p>	<p>Sfeerkaarten (reflectie op basis van kaarten) (Rollen)spel Een groepsschilderij Werken met scenario's Kritiekemomentenmethode Debat Prioriteiten stellen met symbolen Roos (Bullseye) Beelden (tableau vivant) Objecten gebruiken als symbolen Systemische representatie</p>

## REFLECTIE OP BASIS VAN KAARTEN OF FOTO'S

### **Wat?**

Via deze methode worden mensen uitgenodigd te reflecteren over een proces via een foto, een beeld. Dit vergroot hun creativiteit.

### **Hoe?**

Mensen kiezen uit een selectie van kaarten een kaart die op één of andere manier hun impressies van het proces verbeeldt.

Iedereen wordt uitgenodigd om in groep uit te leggen waarom ze die bepaalde kaart gekozen hebben.

Nadat iedereen zijn impressies heeft toegelicht, komt de dialoog over de laatste vraag:

*“Wat vertelt dit ons over het proces tot hiertoe en geeft het ons enige sleutels voor het verdere verloop van dat proces?”*

## (ROLLEN)SPEL

### Wat?

Een ervaring of proces reconstrueren om de belangrijke elementen te ontdekken.

### Voorbeeld

### VOOR & NA

Een (rollen)spel opvoeren in groepen van +/- vijf personen. Hoe voelde of dacht je over je manier van doceren vòòr het begin van de begeleidingssessies en hoe voel of denk je er nu over? Toon de verschillen aan!

Probeer specifiek te zijn en gebruik je fantasie! Je kan nadenken over het plot, de setting, de betrokken karakters en de tekst maar ook over lichaamstaal, rekwisieten, enz.

Als hulp voor het rollenspel kan je deze tabel samen invullen:

VOOR	NA
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

## EEN GROEPSSCHILDERIJ

### **Wat?**

In kleinere groepen een schilderij maken om de karakteristieken van een proces vast te leggen.

### **Hoe?**

De deelnemers worden gevraagd groepen van drie of vier te vormen. De opdracht wordt gegeven om samen een schilderij te maken dat de hoofdkenmerken van het proces en haar context toont alsook de rollen van de begeleider en de deelnemers.

Het is van belang dat de schilders het eens zijn en samen werken aan één schilderij.

Na het voltooien van de schilderijen moet er een dialoog uitgelokt worden tussen de subgroepen (van schilderende deelnemers) over de betekenis en implicaties van de schilderijen. Het is belangrijk erop te wijzen dat dit niet enkel leuk is, maar ook echt een poging is om belangrijke punten aan het licht te brengen. Maar het zal in elk geval leuk worden, en zelfs nog leuker als je erin slaagt het zinvol te maken. Het is niet de artistieke kwaliteit die ertoe doet; het is de boodschap/de betekenis ervan.

## WERKEN MET SCENARIO'S

### **Wat?**

Eén aspect van leren is de mogelijkheid om dingen beter te doen in de toekomst. Het ontwikkelen van toekomstscenario's zet huidige ervaringen onmiddellijk om in mogelijkheden voor de toekomst. Dit vergemakkelijkt de overdracht van de leerstof naar toekomstige acties of beslissingen over de toekomst. Het is beter twee of drie scenario's uit te werken dan slechts één; zo kan men vlotter de dialoog promoten of op gang brengen die vereist is om de rijke leeromgeving te creëren die van zelfevaluatie een leerervaring maakt.

### **Hoe?**

Zet de mensen aan tot het nadenken over 'wat als ...?'. Schrijf op of teken dingen. Zorg ervoor dat de scenario's consistent zijn.

## DE KRITIEKEMOMENTENMETHODE

### **Wat?**

Deze methode laat toe om te reflecteren op belangrijke situaties die zich hebben voorgedaan of zich zullen voordoen. Wat werd gedaan? Wat zou gedaan moeten worden? Wat moeten we weten en kunnen om dit werkbaar te maken? Enz.

### **Hoe?**

Reconstrueer gebeurtenissen vanuit je eigen ervaring en identificeer kritieke momenten waarop je beslissingen moest nemen. Vraag anderen wat zij zouden gedaan hebben in jouw situatie. Beschrijf je keuze en vergelijk ze met de keuzes die anderen hebben gemaakt. Bepaal wat dit betekent voor de toekomst.

## PRIORITEITEN STELLEN MET SYMBOLEN

### **Wat?**

Geld toekennen als bewijs van de prioriteiten die je geeft aan verschillende projectonderdelen. Geld toekennen geeft duidelijk de waarde weer die je hecht aan verschillende aspecten van scholing. Het is een manier om de waarde die je aan dingen toekent zichtbaar te maken. Mensen hebben de neiging om ver te gaan wat geld betreft. Het gevecht om geld geeft duidelijk aan waar mensen hun prioriteiten leggen, het debat over het waarom en over het bewijs, is waar het allemaal om draait. Dit brengt leren teweeg en verduidelijkt de posities van alle betrokken partijen.

### **Hoe?**

Wijs op de items waaraan geld gegeven kan worden. Vertel hoeveel geld iedereen heeft. Vraag de betrokkenen te beslissen hoeveel geld uitgegeven zal worden aan elk item. Bediscussieer nadien de resultaten.

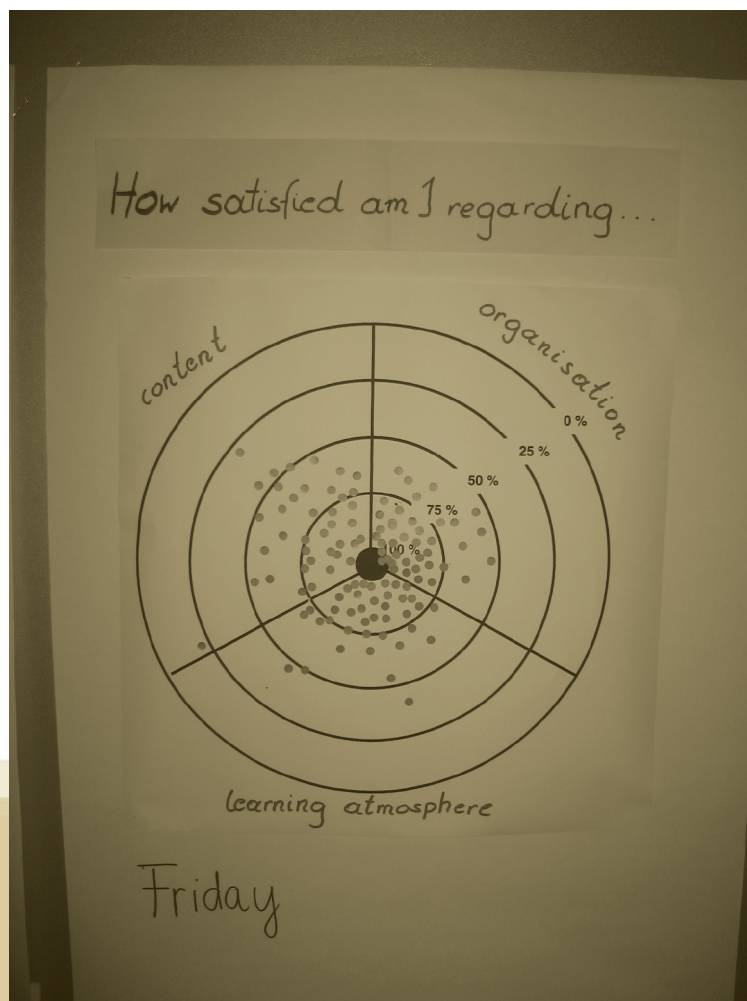
## ROOS (BULLSEYE)

### Wat?

Deze methode kan gebruikt worden als men de mening wil weten van een groep over bijvoorbeeld een vergadering of een conferentie. Alle deelnemers worden gevraagd hun mening te geven over de inhoud, het programma, de organisatie en de sfeer. Tot vier vragen zijn uitvoerbaar met één roos. Het is mogelijk er slechts één, twee of drie te gebruiken. De mening wordt gegeven met een sticker op een roos (zie de foto hieronder). Opmerkingen kunnen geschreven worden op een blad papier dan naast de roos hangt. Het resultaat van de evaluatie is meteen zichtbaar. Er kan een groepsdiscussie volgen.

### Hoe?

Maak een roos en hang deze op een goed zichtbare plaats in de ruimte. Hang er een leeg blad papier naast. Zorg ervoor dat elke deelnemer evenveel stickers heeft als er vragen zijn. Leg de items die getaxeerd worden, kort uit. Vraag de aanwezigen de stickers op de roos te plakken en enkele opmerkingen te noteren. Analyseer nadien samen de roos en trek conclusies.



### Voorbeeld

## BEELDEN (TABLEAU VIVANT)

### Wat?

Deze methode kan gebruikt worden om ideeën uit de groep uit te drukken in actie in plaats van in woorden. Mensen, in groepjes tot acht personen, kunnen gevraagd worden een beeld te vormen met hun lichaam dat de kwaliteit van hun teamwork of het training event / de vorming, uitdrukt.

### Hoe?

Het is goed twee of meerdere groepen te hebben. Geef de groepen zo'n tien tot vijftien minuten voorbereidingstijd. Wanneer één groep haar "kunstwerk" toont, vormen de andere groepen een cirkel rondom of ze wandelen rond het beeld. Ze mogen opmerkingen maken op wat ze zien. Het "beeld" bevriest, wat betekent dat de mensen niet meer bewegen of praten maar enkel luisteren. Als er geen opmerkingen meer zijn, ontdooit het "tableau vivant" en mag het reageren op de opmerkingen. Men kan ook uitleggen wat men wilde uitdrukken en wat niet opgemerkt werd door de anderen. De opmerkingen worden vaak ervaren als een verrijking omdat ze komen vanuit een ander perspectief, van buitenaf.

## OBJECTEN GEBRUIKEN ALS SYMBOLEN

### Wat?

Een voorwerp kiezen en aanraken om je gevoelens uit te drukken aan het einde van een vormingsdag of vergelijkbaar evenement, helpt mensen in verbinding te komen met de rechter hersenhelft. De methode creëert een intensieve sfeer en maakt de betrokkenen nieuwsgierig naar het verhaal van de anderen. Het helpt conflictsituaties te verlichten terwijl mensen nog steeds hun genoegen of ongenoegen kunnen uiten.

### Hoe?

Voorzie een variatie aan kleine objecten (bv. bureaumateriaal: paper clips, een schaar, markeerstiften, een CD, zonnebril, lippenstift, veertjes, bloemen,...). Zorg ervoor dat je meer objecten hebt dan aanwezigen. Vraag iedereen een object te kiezen wat voor hen het best aansluit bij de gestelde vraag. Vraag hen in een cirkel te komen zitten, hun voorwerp te tonen en in enkele zinnen te verklaren waarom ze dat symbool gekozen hebben. Je kan deze methode gebruiken in groepen tot 40 personen. In grotere groepen zal de aandacht verzwakken. Het is best op te schrijven welk symbool je koos en waarom.



## SYSTEMISCHE REPRESENTATIE

### **Wat?**

Volgens de systeemtheorie kan één persoon een heel systeem vertegenwoordigen. Aan het einde van een sessie of programma kies je concrete posities die perspectieven vertegenwoordigen van binnenuit (werksfeer, inhoud, methoden) en enkele van buiten uit (het educatiesysteem, een overste, iemand die door het werk wordt beïnvloed, de EU-commissie,...) of abstracte fenomenen (kwaliteit, de gemeenschap, vooruitgang, God,...) en vraag iemand dit perspectief te vertegenwoordigen.

### **Hoe?**

Vraag de betrokkenen 'hun' onderwerp te vertegenwoordigen. Geef hen enkele minuten om na te denken. Dan laat je hen zitten of staan op zo'n manier dat ze voor iedereen zichtbaar zijn, en laat je elkeen in een paar minuten verwoorden wat ze vanuit hun perspectief te vertellen hebben. Uiteindelijk vraag je alle anderen naar wat hen verrast heeft, om te bevestigen of simpelweg wat ze dachten.

# sealll

SELF EVALUATION IN ADULT LIFE LONG LEARNING



© Paul Hobson

U kan dit handboek gratis downloaden van de project website: [www.sealll.eu](http://www.sealll.eu) in .pdf in het Engels, Nederlands, Litouws, Zweeds, Turks, Duits en Pools. Deze site levert ook nuttige links, een format voor zelfevaluatie en vele praktijkvoorbeelden.



Education and Culture

**Socrates**  
Grundtvig

