

Auditoren in de schoolbanken

Aan de slag met schoolzelfevaluatie en audits

Ruim 30 (bovenschoolse) medewerkers van schoolbesturen volgen op dit moment een scholing in auditing en visitatie via de PO-Raad. De scholing richt zich op het vergroten van kennis en vaardigheden benodigd bij het uitvoeren van audits en visitaties. Waarom gaan bovenschoolse beleidsmedewerkers en schoolleiders hiervoor in de schoolbanken? En wat levert het hen op?

“V anuit het bestuur wilden we starten met collegiale consultatie om de onderwijskwaliteit van scholen centraler te stellen”, vertelt Mariëlle Moll, beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit bij Stichting Ronduit in Alkmaar (15 scholen, waaronder een asielzoekersschool, sbo/so-school en een grote vso-school). “Doel was een methodiek te ontwikkelen die mensen in de organisatie enthousiast maakt én die eigenaarschap en reflectie bij scholen oplevert. Tijdens de scholing heb ik een draaiboek ontwikkeld dat hiervoor een goede basis legt.” Moll behoort tot de eerste lichte deelnemers die half april de scholing voor auditoren heeft afgerond, net als Martijn Vrielink, staflid onderwijs en kwaliteitszorg bij Stichting Quo Vadis (20 scholen) uit Deventer.

Eigen beeld vormen

“Het grote voordeel van de scholing is dat je tijd krijgt om een eigen beeld te vormen over het hoe en waarom van schoolbezoeken”, vindt Vrielink. “De verschillende experts en de uitwisseling met collega’s dragen daar enorm aan bij. Ik weet nu veel beter waar ik het over heb en wat er allemaal bij komt kijken en durf duidelijker

stelling te nemen en keuzes te maken dan voor de opleiding.” “Er zijn heel veel varianten”, vertelt Moll. “Ieder heeft een eigen beeld bij audits. Laat je je leiden door een vooraf vastgesteld auditkader of krijgt de school die bezocht wordt daar inspraak in bijvoorbeeld? Mijn beeld is tijdens de scholing veel scherper geworden, ook door de uitwisseling met de meer ervaren mensen in de groep.”

Alignment en eigenaarschap

Moll herinnert zich de startbijeenkomst voorafgaand aan de scholing. “Daarvoor waren de bestuurders ook uitgenodigd. Er werd gesproken over alignment: het op één lijn brengen van bestuur, school en leerkracht als het gaat om de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. Daar geloof ik stellig in. Wanneer je kwaliteit op al deze niveaus kunt beleggen weet ook de leerkracht waar je het voor doet. Maar in deze verbinding tussen bestuur, school en groep hebben we nog wel een slag te slaan.” Vrielink stelt het nog scherper: “De rol van kwaliteitszorgmedewerker zou niet nodig moeten zijn. Als professionele leergemeenschap zou je zelf eigenaar van je kwaliteit moeten zijn.”



Astrid van de Kerkhof is journalist (Zint, communicatiedieverbindt)



Martijn Vrieling:
“Het grote voordeel van de scholing is dat je tijd krijgt om een eigen beeld te vormen.”

Collegiale consultatie

Stichting Ronduit heeft ervoor gekozen om te werken met collegiale consultatie. Dat betekent niet per definitie dat er geen auditkader is. Moll: “We stellen de schoolontwikkelvraag centraal. Op basis daarvan wordt een commissie geformeerd. De school stelt zelf de agenda op en bepaalt met wie ze in gesprek gaat, en of er ouders geconsulteerd worden bijvoorbeeld. Het eigenaarschap ligt helemaal bij de school. Moll: “We gaan clusters vormen van drie à vier scholen, met in iedere school een

vast lid en twee flexleden die bij elkaar de collegiale consultatie doen. De twaalf mensen in de commissie krijgen hiervoor allemaal scholing van een externe partij. We zijn al geschoold in het stellen van reflectieve vragen. Dat wordt ook de basis voor de collegiale consultatie. Als projectleider leg ik niet zelf de bezoeken af. Ik bewaak de doelen en plannings en zorg dat de afspraken nagekomen worden. En ik ben intern en extern aanspreekpunt. Eens in de vier jaar doen we per school een collegiale consultatie. Natuurlijk kijken we daarbij



Mariëlle Moll: “Ik heb veel geleerd over mijn eigen rol.”

Vorbereiden op het nieuwe toezicht

In 2014 hebben de PO-Raad en de inspectie met elf schoolbesturen een pilot rond zelfevaluatie en visitaties uitgevoerd. (zie ook het boekje 'Zelfevaluatie, visitaties en audits' op de website van de PO-Raad.) Binnen de pilot konden kwaliteitszorgmedewerkers zich verder scholen in het auditeren. Omdat besturen enthousiast waren over deze scholing biedt de PO-Raad in 2015 en 2016 een vergelijkbare training aan.

Deze scholing ondersteunt schoolbesturen om door zelfevaluatie en audits beter zicht en vat te krijgen op de onderwijskwaliteit in de eigen organisatie. Hiermee bereiden zij zich direct voor op het nieuwe inspectietoezicht dat naar verwachting vanaf augustus 2017 ingaat. Het nieuwe toezicht is gebaseerd op twee pijlers: stimuleren en waarborgen. De Inspectie van het Onderwijs wil besturen en scholen stimuleren om stelselmatig te werken aan (een cultuur van) verbetering van het onderwijs en meer aansluiten bij informatie die al over scholen aanwezig is.



Inhoud van de scholing

In de auditorentraining van de PO-Raad leren schoolleiders en bovenscholings medewerkers hoe zij schoolzelfevaluatie en audits binnen school en bestuur kunnen inzetten voor verbetering van hun onderwijskwaliteit. Behalve thematische inhoud krijgen de deelnemers hiervoor ook praktische handvatten en formats aangereikt. Onderwerpen die tijdens de scholing aan bod komen zijn bijvoorbeeld: opstellen van een auditkader gekoppeld aan zelfevaluatie; competenties van een auditor; organisatie en uitvoering van een auditdag; oordeelsvorming; auditcommissie, gespreksleidraden, feedback geven en rapporteren; de rol van de inspectie; rol van het bestuur; implementeren en ontwikkelen van auditing. Van deelnemers wordt een actieve inbreng verwacht, zoals werken aan een portfolio voor zelfevaluatie- en auditing voor hun eigen schoolorganisatie en het daadwerkelijk uitvoeren van een (pilot) audit in een eigen school. Van en met elkaar leren is een belangrijk uitgangspunt.

ook naar een eerdere consultatieronde." Leerpunt voor Moll was de interne communicatie over het proces: "We hebben het draaiboek niet voor niets de ondertitel 'werken aan evaluatie en kwaliteit van het onderwijs' meegegeven. Dit soort ontwikkelingen heeft tijd nodig om te landen en om draagvlak te krijgen. "We werkten aan de collegiale consultatie in een directiewerkgroep. De andere directeuren misten het zicht op het proces en de denkgang die de werkgroep had bij het opzetten van het draaiboek. Toen de uiteindelijke notitie in het directieoverleg werd ingebracht, kwamen er toch onverwachte reacties, vanuit een gevoel van onveiligheid in de organisatie en naar collega's toe. Dat vraagt dus nog wel aandacht."

Auditteam

Vrieling en stichting Quo Vadis kozen bewust wél voor een breed en compleet auditkader. Dit auditkader is opgesteld vanuit een waarderende visie. "We laten het kader in juni nog toetsen door een aantal collegabesturen tijdens een bestuurlijke visitatie. De eerste geluiden uit de scholen zijn zeer positief." Scholen krijgen minimaal eens in de vier jaar een audit, vaker mag. Vrieling heeft een auditteam gevormd dat bestaat uit drie directeuren (jong, ervaren en bijna met pensioen), een ib'er (die ook taalspecialist is), een rekenspecialist en een gedragsspecialist. Ook Vrieling zelf gaat mee. Afhankelijk van de grootte van de school gaat hij met minimaal een directeur en een specialist de school in. "We willen nog wel met elkaar doorpraten over de indicatoren in ons draaiboek", vertelt Vrieling. "Wanneer waarderen we iets wat we zien nou met een 'voldoende' of met een 'goed'? Ik wil meer kijkwijzers toevoegen, zodat we meer standaardisatie krijgen." Vrieling merkt dat directeuren hem door zijn andere rol anders benaderen dan de andere auditoren. "Door zelf niet de voorzittersrol van een auditcommissie te nemen, komt daar al wel verandering in, maar dit heeft ook tijd nodig. Ik vind het ook essentieel om met de eigen mensen ook een vorm van scholing te doen. Auditeren is iets wat je naar mijn idee moet leren, en veel moet doen om het goed te kunnen doorontwikkelen."

Dubbele petten

"Normaal heb ik niets met rollenspellen," vertelt Vrieling "Maar bij de scholing waren ze toch heel nuttig. "Je bent geneigd vanuit je rol als beleidsmedewerker kwaliteit adviezen en waardering te geven, maar bij een audit ga je eerst ophalen, een 'foto maken'. Je stelt iets vast op een school en het is aan de school zelf om daar iets mee te doen. Het is goed om met die dubbele petten te oefenen, om na te denken over de rol die je op een bepaald moment hebt en wat die van je vraagt." Ook Moll heeft veel geleerd over haar eigen rol: "Regie voeren op het proces is belangrijk. Als ik als projectleider geen stappen onderneem, zal deze consultatie niet vanzelf starten. Maar naast initiator ben ik ook uitvoerder en ondersteuner. Die rollen heb je op verschillende momenten allemaal. Je moet dus steeds goed kijken in welke rol je zit en je afvragen Waar sta ik? Wat vind ik? Wat is mijn rol?"

Externe ondersteuning

“Behalve deze scholing hebben we ook scholing ingekocht bij een derde partij voor de andere medewerkers en begeleiding bij ons eigen kwaliteitsvisietraject”, vertelt Vrielink van Quo Vadis. “Deze partij heeft ons ook geholpen een eigen auditteam in te richten en twee audits te doen. De combinatie tussen het zelf volgen van deze opleiding en een eigen kwaliteitsvisietraject is erg krachtig gebleken. Wat ik leerde kon ik telkens direct doorvertalen naar de praktijk en vragen die ik nog had, paktten we op in het begeleidde traject.”

Ook stichting Ronduit heeft externe ondersteuning ingeschakeld om de groei in het kwaliteitsproces te begeleiden. Daarbij wordt voortgebouwd op eerdere training in het stellen van reflectieve vragen. Moll: “Tijdens de collegiale consultatie helpen de commissieleden de schooldirecteuren door reflectieve vragen te stellen, waardoor scholen zelf gaan nadenken wat ze ergens mee kunnen.”

“Doel was een methodiek te ontwikkelen die mensen in de organisatie enthousiast maakt én die eigenaarschap en reflectie bij scholen oplevert”

Geslaagd?

Vrielink: “Het instappen in dit traject en expliciet te investeren in onze eigen mensen levert voor de organisatie veel op naar mijn idee. Door meer van elkaar te leren, anders met elkaar in gesprek te gaan, komt er een andere energie vrij. Het was ook heel prettig om me te kunnen ontwikkelen in een ‘veilige’ omgeving, met collega’s die met eenzelfde bril kijken. Ook over de meer concrete opbrengsten is Vrielink heel tevreden: “Aan het begin van de scholing had ik mijzelf tot doel gesteld om dit jaar een auditkader te presenteren en vast te stellen voor het bestuur. We hebben twee auditkaders vastgesteld: een algemeen ‘inspectieproof’ kader, waarover de inspecteur lovend was, en een rekenkader in samenspraak met het samenwerkingsverband. Kaders voor taal en gedrag liggen klaar in concept. We hebben twee auditbezoeken uitgevoerd, begeleid door onze externen. Twee volgen er nog, ook begeleid. En vanaf juni staan er vier bezoeken gepland die we helemaal zelf organiseren.”

Moll: “Ik had ook de ambitie dat scholen vooraan staan om mee te doen, maar dit is tot nu toe maar bij één school gelukt. We gaan nu dus voor een succeservaring, waarna hopelijk snel andere scholen volgen.” Toch is Moll tevreden over de scholing: “Ik vond het een langlopend en gedegen proces. De bijeenkomsten hebben een goede bijdrage geleverd aan mijn ontwikkeling en de voorbeelden en zienswijzen van de gastsprekers en de uitwisseling in de groep hebben voor concretisering en aanscherping van mijn kennis gezorgd.”

Definities

Collegiale visitatie

Collega’s van scholen beoordelen elkaars zelfevaluatie volgens een vooraf overeengekomen model. De beoordeling is wederzijds en is gericht op ontwikkeling. De visie van de gevisiteerde school is het uitgangspunt van de beoordeling.

Visitatie

Een commissie van externe deskundigen en collega’s beoordelen een zelfevaluatie die is uitgevoerd volgens een vooraf overeengekomen model. De beoordeling is vaak wederzijds (maar dat hoeft niet per se) en is gericht op ontwikkeling. De visie van de gevisiteerde school is het uitgangspunt van de beoordeling.

Audit

Geschoolde externe auditoren beoordelen een zelfevaluatie van de school. De audit is gericht op kwaliteitsverantwoording en/of ontwikkeling. De beoordeling is niet noodzakelijk wederzijds.

Critical friends

Een of meer personen geven (al of niet volgens een bepaalde methodiek) op verzoek feedback aan een school. De feedback is gericht op ontwikkeling. In het voortgezet onderwijs wordt deze aanduiding vaak gebruikt voor allerlei vormen van feedback door collega’s van andere scholen, maar het kunnen ook externe deskundigen zijn. Een zelfevaluatie is niet verplicht. Uitgangspunt is de visie van de school; critical friends leggen niet hun eigen normen aan.

Uitdagingen voor de komende tijd

Een auditproces optuigen is één ding, het uitbouwen, verbeteren en opnemen in de dagelijkse praktijk is wat anders. Ook borgen is daarom onderdeel van de scholing. “Het gaat uiteindelijk om het verbeteren van de kwaliteit in de volle breedte”, vertelt Moll. “We hebben deze ambitie uitgesproken, maar kunnen die op dit moment nog niet toetsen. Onderdeel van mijn eigen opdracht is in ieder geval nog dat ik de collegiale consultatie ga opnemen in de documentatie en pdca-cyclus van ons kwaliteitssysteem. Maar de basis ligt er en we gaan starten!”

Vrielink ziet nog wel een aantal uitdagingen in zijn rol als auditor: “Ik wil me graag verder ontwikkelen op dit gebied. De verslaglegging vind ik wel een uitdaging: Je moet echt ervaring hebben om dit goed en degelijk te doen. Voor bestuurders is het een uitdaging om vooral te focussen op het actieplan dat de bezochte school gaat opstellen. Ons bestuur gaat deze uitdaging aan. Dat heeft al rust gebracht, want sommige mensen waren toch bang voor een soort ‘kwaliteitspolitie’. Ook het uiteindelijk helemaal zelf draaien van de dag wordt nog best spannend. Mede dankzij onze scholing en mijn visie die ik in de auditorenopleiding heb gevormd, zie ik het met vertrouwen tegemoet.”