

Hoe meet je kwaliteit? Scholen worstelen ermee. Sommige besturen kiezen voor zelfevaluatie door middel van externe audits, andere voor collegiale visitaties of zelfevaluatie. De één werkt met afvinklijstjes, de ander met indicatoren of inspectiestandaarden. Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden (SCOH) gebruikt een nieuw intern auditsysteem en dat werkt. Want daardoor is een open gesprekscultuur ontstaan.

NIEUW INTERN AUDITSYSTEEM SCOH

EEN OPEN GESPREKSCULTUUR IS HEEL WAT WAARD

Uit de brochure 'Zelfevaluaties, visitaties en audits' van de PO-Raad uit 2015 blijkt dat de praktijk van zelfevaluatie in het basisonderwijs nog erg diffuus is. Sommige scholen en schoolbesturen doen aan collegiale visitaties, andere kiezen voor externe audits, een aantal houdt interne audits. Bij de meeste evaluaties is vooral de directie betrokken, bij sommige een groter deel van het team. De terugkoppeling van de resultaten verschilt ook per school. Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden (SCOH) combineert het beste uit alle varianten en beschikt inmiddels over een vooruitstrevend intern auditsysteem.

DE GULDEN MIDDENWEG

SCOH wil graag kwaliteit in de scholen naar boven halen. Daarom heeft het bestuur een nieuw intern auditsysteem gesmeed. Dat proces ging met vallen en opstaan. Want welk beoordelingssysteem werkt nu het beste? Een afvinklijst, een stoplichtmodel of een algemene beoordeling per indicator? Alles is geprobeerd. Uiteindelijk is gekozen voor een systeem waarbij de kwaliteitsrisico's, verbeterpunten en sterke punten samenvattend benoemd worden. Dit bevat het beste, omdat zo een sfeer ontstaat waarbij auditoren, leerkrachten en schoolleiders open met elkaar in gesprek kunnen over de kwaliteit op school. 'Er is bij SCOH niet slechts een auditsysteem ontwik-

keld, we zijn echt een lerende organisatie geworden. Er is een veel opener cultuur en de lijnen zijn korter,' zegt Irene de Raad, directeur van een van de 38 SCOH-scholen en lid van het auditteam. De kracht van het auditsysteem zit hem in het bewandelen van de gulden middenweg tussen de verschillende opties. Zo heeft SCOH gekozen voor een zelfevaluatie door de schoolleider voorafgaand aan het bezoek van het auditteam, een interne audit (maar in de pilotfase door een externe partij begeleid) en een vaste groep auditoren in steeds wisselende samenstellingen. De stichting zet leerkrachten, ib'ers en directeuren ieder met een eigen specialisme als auditoren in en zij koppelen de resultaten zowel mondeling als schriftelijk terug aan het team en de schoolleider.

WERKWIJZE

Eens per maand bezoekt een team van vier auditoren een hele dag een school. Voorafgaand aan de audit doet de school een zelfevaluatie, waarin ze kan benoemen hoe ze denkt over de kwaliteit. Na een grondige documentstudie en voorbereidingsmiddag gaat het auditteam in gesprek met onder andere directie, leerkrachten en ouders en bezoekt ook lessen. Aan het einde van de dag koppelt het auditteam mondeling de eerste bevindingen terug. Dat is erg spannend voor zowel de auditoren als het schoolteam. Later krijgt de school ook een

schriftelijk auditrapport. De uitkomsten van de audit worden onderdeel van de kwaliteitszorgcyclus. Ze komen terug in de resultaatgesprekken en jaarplannen.

INTERN VERSUS EXTERN

De afweging tussen interne en externe audits is zorgvuldig gemaakt, legt bestuursvoorzitter Gerard van Drielen uit: 'SCOH zit in de voorhoede wat zelfevaluatie betreft, omdat we een dubbele bodem aanbrengen in onze audits. Doordat wij onze eigen mensen opleiden tot auditor, wordt het leereffect veel groter. Een van de krachtigste opbrengsten van de audits is misschien wel de positieve invloed op het gehele klimaat binnen SCOH. Het wordt normaal om het gesprek over kwaliteit voortdurend met elkaar te voeren. Scholen krijgen een ijkpunt voor hun onderwijskwaliteit en de hele organisatie wordt qua cultuur geprofessionaliseerd. De auditoren nemen de ervaringen die ze in de audits opdoen mee naar hun eigen school. Bovendien ontwikkelen de auditoren hun eigen competenties. Het oordeelsvermogen, het analytisch denkvermogen en de onderzoeks- en gespreksvaardigheden worden allemaal gescherpt.' Daarnaast spreken scholen graag met collega's uit het veld over kwaliteit. Gek genoeg vinden mensen een auditteam van collega's spannender dan een inspectiebezoek. Ze hebben bij collega's vaak al een blauwdruk afgegeven van hun kwali-



Een auditteam op bezoek bij een SCOH-school.

teit en willen die indruk niet bezoedelen. Dat is een risico van interne audits. Hoe eerlijk durf je te zijn tegen een collega? De Raad geeft aan zelf heel transparant te zijn. ‘We zijn opgeleid om een professionele dialoog te voeren met collega’s. Doel van het auditteam is samen verder komen en nooit afbranden.’ Ze denkt dat de openheid van het gesprek eerder afhangt van de houding van de ontvangende school. ‘Als een school zich wil ontwikkelen en met een open houding de audit ingaat, vinden vaak waardevolle gesprekken plaats.’

SAMEN DOEN

De Raad had al een audit afgenomen, maar kreeg als schooldirecteur ook het auditteam op bezoek. Die twee rollen kon ze goed scheiden. ‘Natuurlijk wist ik wat ik kon verwachten, maar zo’n audit blijft toch spannend voor een directeur. Ik had ervoor gekozen de zelfevaluatie met het hele team te doen. Als alleen het managementteam zich ermee bezighoudt, heeft het geen zin. We moeten het samen doen. Dat kregen we overigens als sterk punt terug van het auditteam: er heerst op onze school een open cultuur. Daar ben ik trots op.’ Een ontwikkelpunt was dat de opbrengstgerichtheid bij de nieuwkomers nog iets beter kon. ‘Onze school staat in de Schilderswijk en tachtig procent van de leerlingen heeft Nederlands niet als moedertaal. Daarom hebben we een nieuwkomers-

klas waarin we leerlingen twee keer per dag een uur bijspijkeren in taal en eventueel rekenen. Volgens de inspectie hoeven kinderen pas na vier jaar volledig mee te draaien, bij ons ligt de grens bij twee jaar. Maar we telden de opbrengsten van de nieuwkomers vaak nog niet mee. Dat doen we sinds de audit wel. Dat was in het begin even slikken, want één kind kan de resultaten van een klas al van de groene naar de rode zone laten gaan. Maar we leren er ook veel meer van. Als je een groep kinderen niet meetelt, krijgt een leerkracht een vertekend beeld van wat een klas nodig heeft. Die inschatting kunnen we nu wel zuiver maken.’

ROULATIESYSTEEM

SCOH werkt met een vast team van zeventien auditoren uit de eigen gelederen. Het is een bewuste keuze, legt projectcoördinator Daniëlle Ames uit. ‘Veel schoolbesturen kiezen voor een vaste groep auditoren, wij kiezen voor een roulatiesysteem. Zo houd je je vizier open en kun je specifieke expertise inzetten. Een leerkracht uit het speciaal onderwijs of een intern begeleider heeft toch specifieke kennis over bijvoorbeeld het omgaan met zorgleerlingen. We benutten die expertise. Bovendien krijg je in een vaste club soms last van groepsdenken.’ Toch kiest SCOH er niet voor steeds verschillende medewerkers te laten deelnemen. Ames: ‘Als je alle

medewerkers een keer aan bod laat komen, geef je ze geen tijd expertise en een scherpe blik te laten ontwikkelen.’

SYSTEMATISCH TE WERK

Om de kwaliteit van de audits en auditoren te bewaken, heeft SCOH in de pilotfase adviesbureau Capgemini in de arm genomen. De begeleiding is afgebouwd en dit schooljaar nemen twee auditoren de rol van voorzitter op zich. De beleidsmedewerkers onderwijs van het stafbureau zorgen voor regie en rapportage. Er zijn zes indicatoren voor kwaliteit:

1. een visie op goed onderwijs, uitgewerkt in een duidelijk onderwijsconcept
2. doelgericht en planmatig werken
3. zicht op de ontwikkeling van alle leerlingen
4. het pedagogisch/didactisch handelen stelt leerlingen in staat te leren en zich te ontwikkelen
5. aanbod en ondersteuning voor leerlingen met bijzondere behoeften
6. een professionele schoolcultuur.

Aan de basis van deze indicatoren liggen drie documenten: de strategische agenda, de kwaliteitsvisie van SCOH en het toezichtkader van de inspectie. Onder de indicatoren hangt weer een aantal standaarden aan de hand waarvan de indicator wordt beoordeeld. Een school krijgt sterke punten, ontwikkelpunten en kwaliteitsrisico’s als feedback. De feedback is altijd opbouwend. Ames: ‘Soms willen directeuren dat we kritischer zijn. Het blijft zoeken naar een goede balans tussen kritisch zijn en ontwikkeling stimuleren. Daarover blijven we voortdurend in gesprek.’

GEEN AFVINKLIJSTJE

De auditrapporten zijn in de loop der tijd steeds verhalender geworden. Minder geënt op cijfermatige resultaten, meer op de opbouwende dialoog. Bestuursvoorzitter Van Drielen: ‘De PDCA-cyclus, plan do check act, is tegenwoordig steeds vaker een PDSA-cyclus: plan do study act. We bewaken de kwaliteit niet meer met een vinkje, maar door een gedegen onderzoek en een gesprek. En dat gesprek moet je samen voeren. De tijden waarin kennisontsluiting alleen op directieniveau plaatsvond zijn voorbij.’ BSM