

## Zelfevaluatie en auditing

*Een leerzame kijk in andermans keuken*

**Hoe weet u dat het goed gaat op uw scholen? Zelfevaluatie en auditing zijn waardevolle instrumenten om een antwoord op die vraag te krijgen. Steeds meer onderwijsorganisaties maken er gebruik van om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Want: "Van het kijken in andermans keuken word je zelf ook een betere kok!"**

**Een voorbeeld uit de praktijk.**

De Stichting Tabijn te Heemskerk (28 scholen), de Stichting Montessori Onderwijs Purmerend (2 scholen) en de Stichting Confessioneel Primair Onderwijs Waterland te Purmerend (17 scholen) hebben gezamenlijk een project gestart onder de naam 'leren met experts'.

Het algemene doel: de kwaliteit van het onderwijs, vooral van het primaire proces, structureel verbeteren. De hulpmiddelen: het strategisch beleidsplan en het meerjarenbeleidsplan.

Specifiek willen de besturen met het project het volgende bereiken:

- De leraren en directies van de scholen zijn in staat een zelfevaluatie te schrijven die voldoet aan de normen van de onderwijsinspectie.
- Bij het personeel van de scholen is werken aan kwaliteit vanzelfsprekend in het werk van alledag.
- De scholen hanteren een vierjarige cyclus: 1. Schrijven zelfevaluatie. 2. Collegiale visitatie 3. Schrijven van een verbeterplan 4. Uitvoeren van een verbeterplan.
- Elk bestuur heeft gekwalificeerde auditors die in de loop van de jaren worden ingezet bij de collegiale visitaties en bij de scholing van collega's.
- Elk bestuur heeft een of meerdere coaches die in staat zijn de structurele aandacht voor dit onderwerp op peil te houden.

De besturen kozen voor zelfevaluatie en auditing en een 'train the trainer'-aanpak: medewerkers opleiden die op hun beurt scholen begeleiden. Zelfevaluatie en auditing houden je een spiegel voor, maken ontwikkeling mogelijk, houden je uit de ivoren toren, maken je krachtiger in de samenwerking met anderen en maken het professionele proces democratischer.

Een extern deskundige, Stevens Consultancy bv, begeleidde de zelfevaluatie en auditing.

### De zelfevaluatie

Een zelfevaluatie geeft een beeld over kwaliteit en prestaties, laat verbanden zien, is bedoeld om te reflecteren, feedback te krijgen en resultaten te monitoren. Zelfevaluatie is nodig om bij te sturen en te verantwoorden.

Een zelfevaluatie is gebaseerd op een referentiekader. Een referentiekader zorgt ervoor dat u periodiek informatie verzamelt over uw inspanningen, resultaten en over de wensen, verwachtingen en tevredenheid van uw belanghebbenden. Het helpt om te leren *meervoudig te kijken* naar uw organisatie. In een dergelijk proces ben je niet bij voorbaat op zoek naar incidenten, maar naar (ingeslepen) patronen in je denken en handelen, die maken dat je nog niet die kwaliteit haalt die je ambieert.

De besturen gingen aan de slag aan de hand van de volgende werkwijze:

1. Ze selecteerden een aantal interne medewerkers die opgeleid werden in het begeleiden van scholen bij het opstellen van een zelfevaluatieverslag. Zo ontstond een pool van begeleiders die op den duur zelfstandig scholen kunnen ondersteunen.
2. Ze stelden een referentiekader vast dat als basis diende voor de zelfevaluatie en de collegiale audit. Bij CPOW was het referentiekader gebaseerd op het ondernemingsplan. Bij Tabijn vormde het schoolplan, het managementcontract en het jaarverslag de basis.
3. Een aantal medewerkers volgde een auditortraining en voerde de audits uit op scholen die een zelfevaluatie hebben gemaakt.

### **De collegiale audits**

Een zelfevaluatie is de basis voor een audit.

Via een audit spiegelen externe collega's de resultaten van de scholen. Dat gebeurt na gedegen voorbereiding, uitvoering, rapportage en tot slot een managementletter. Auditing is een vak apart. Als auditor moet je afstand nemen van je eigen opvattingen en overtuigingen, je eigen prioriteiten en stokpaardjes. Je moet een goed evenwicht zien te vinden tussen enerzijds durven en willen afgaan op de informatie die je van de opdrachtgevende organisatie krijgt aangereikt en anderzijds nieuwsgierigheid, een niveau of dimensie dieper willen gaan en gezonde achterdocht.

Een jaar later was duidelijk wat de dominante thema's in de scholen waren. Een greep uit de auditrapportages:

1. De directie is in de meeste gevallen nog sterk bepalend in het vaststellen van de koers en de onderwijsvisie. Professionalisering van de directie en resultaatgericht sturen van teams verdient aandacht.
2. De onderwijsteams kunnen op verschillende gebieden verder professionaliseren. Bijvoorbeeld: interne samenwerking, omgaan met kritiek, discipline in het uitvoeren van afspraken.
3. De activiteiten en leerlijnen kunnen beter worden verankerd in de schoolorganisatie. Er is bijvoorbeeld aandacht nodig voor monitoring en evaluatie van ingevoerde lesmethoden.
4. Er is structuur nodig in de organisatie om de voortgang van doelstellingen, acties en afspraken te kunnen bewaken.
5. Aandacht voor financiële transparantie over besteding van de middelen.
6. De betrokkenheid van ouders vergroten.

### **De ervaringen**

Auditing is een intensief, maar leerzaam traject, blijkt ook uit de ervaringen van de auditoren in dit project.

Als auditor krijg je een beeld hoe andere scholen zaken aanpakken en oplossen, constateerde een van hen. "Daar kun je zelf je voordeel mee doen".

Voor de scholen kan een audit waardevol zijn. "Het schrijven van een goede zelfevaluatie en de daaropvolgende audit en auditrapportage kunnen een school een enorme positieve impuls geven", aldus een van de directeuren.

Een collega is enthousiast over "het overzicht en inzicht" dat werken aan kwaliteitszorg oplevert. "We hebben een heldere beschrijving van de stand van zaken, van onze kwaliteit, prestaties en sterke en verbeterpunten. Er is een samenhang tussen alle rapportages, enquêtes en onderzoeken. We kunnen de benodigde stappen nu gemotiveerd zetten." Niet onbelangrijk is dat het traject ook voldoening en trots heeft opgeleverd: er is veel bereikt.

Makkelijk zijn zelfevaluatie en auditing niet. Het proces vergt een grote inzet van veel partijen, ook van directies. Zij moeten zo eerlijk mogelijk rapporteren en er veel tijd voor vrijmaken. Maar het resultaat is de moeite waard, bleek uit de opmerkingen achteraf. "Ik hoop dat het uitvoeren van een audit niet bij een keer blijft. Het is toch een vaardigheid die je moet vasthouden en verder wilt ontwikkelen."

Francisca Loth,  
Henco Hakker,  
Ronald Stevens