

De afgelopen jaren verzorgde de inspectie het toezicht op de scholen door middel van een periodiek kwaliteitsonderzoek, u kent dat vast nog wel. Vervolgens ging de inspectie meer risicogericht aan het werk en tja, die risico's zaten natuurlijk vooral in de opbrengsten. Toen al werd impliciet de vraag 'kunnen jullie het nu zelf?' aan de scholen gesteld, nadat de inspectie voorop ging in het opbrengstgericht werken.

HET NUT VAN AUDITS

TOEZICHT NAAR EIGEN INZICHT

De tijd lijkt rijp voor de vraag of de scholen het toezicht nu zelf kunnen organiseren. Zoals altijd is het een mix van vele factoren die de inspectie deze stap heeft doen zetten. Populistische retoriek – 'de inspectie moet terug in het hok' – in combinatie met 'het terugleggen van verantwoordelijkheden daar waar ze horen' en een snuffe bezuinigingen. Kortom, iedereen heeft wel een argument waarom het nu zo moet. Minder positieve ervaringen elders (denk aan de gevolgen van het verminderen van het bouw- en woningtoezicht) leverden geen enkele belemmering op.

ANDERE OPZET

Als bestuurder kun je nu het toezicht naar eigen inzicht vormgeven. Voor het eerst sinds lange tijd hoeven we nu niet allemaal weer direct de inspectie te imiteren, nu zij voor nieuw kader, maar vooral voor een andere opzet heeft gekozen. Niet iedereen heeft dat helemaal begre-

pen, gelet op sommige 'instrumenten' die nu worden aangeboden en waarin elke zin uit het nieuwe onderzoekskader wordt beschouwd als een nieuwe indicator. Daar zit de pavlov-reactie van weleer nog volop in. In de trant van 'weet jij al dat ze nu ook daar op letten?' Waarna het kwartetspel – 'mag ik dan van jou...' – kan beginnen. Oké, helemaal volgens eigen inzicht kan het natuurlijk ook weer niet. Er worden nu eenmaal wettelijke eisen aan het onderwijs gesteld, met name met betrekking tot het (sociale) veiligheidsbeleid. Maar deze eisen zijn zelden strijdig met het eerder genoemde eigen inzicht. En wat is er nu leuker dan zelf te bepalen waar het onderwijs op jouw scholen aan moet voldoen?

UITGANGSPUNT

Nu het toezichtkader van 2012 dus niet direct bij het oud papier hoeft, omdat de inspectie haar werkwijze meer richt op de besturen, is er niks op tegen om dat kader als uitgangspunt te gebruiken. De

werkwijze van de inspectie is weliswaar veranderd, maar opvattingen over goed onderwijs zijn dat met ingang van 2017 natuurlijk niet. Je voorkomt er bovendien mee dat je gaat werken met containerbegrippen als 'didactisch handelen' of 'zicht op ontwikkeling'. Het werken met concrete indicatoren is zo gek nog niet. Vervolgens kun je als bestuurder in overleg met deze en gene indicatoren schrappen en toevoegen. 'De leerinhouden in de verschillende leerjaren sluiten op elkaar aan?' Schrappen! 'De school draagt zorg voor de kwaliteit van het onderwijs gericht op bevordering van actief burgerschap en sociale integratie?' Schrappen! Maar toegevoegd zou kunnen worden: 'De leerlingen worden toegerust om goed om te gaan met en verantwoord gebruik te maken van social media'. Of: 'De leraren hebben hoge verwachtingen van hun leerlingen en concretiseren dat door hoge doelen te stellen.' U bent het hier niet mee eens? Schrappen dus en wellicht iets heel anders toevoegen. Als je als bestuur, in goed overleg met het werkveld, je eigen toezichtkader hebt geformuleerd, kun je ook je scholen nog eens in de gelegenheid stellen voorafgaand aan een audit specifieke items aan te dragen waar ze in het bijzonder op moeten letten.

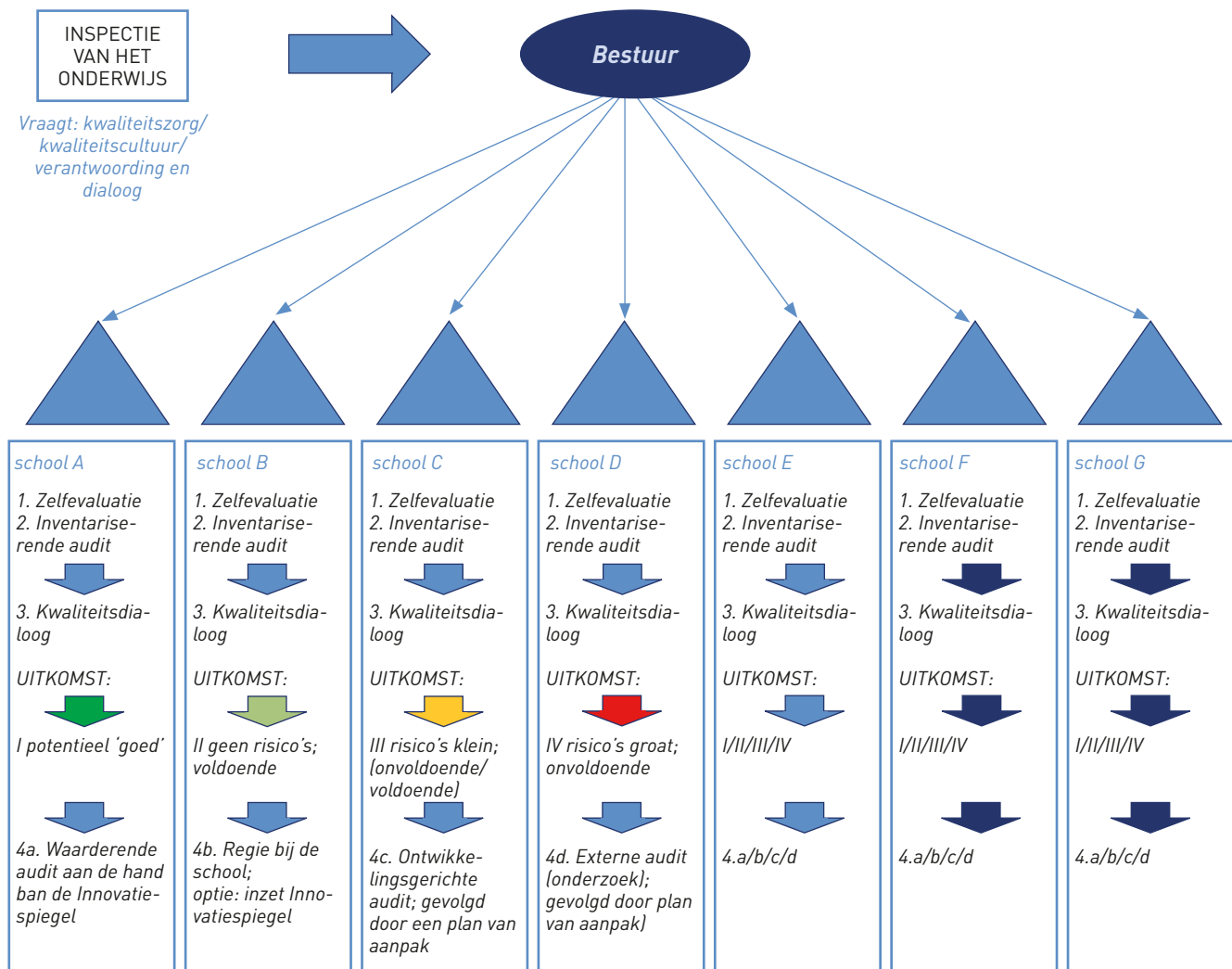
GOEDE VOORBEREIDING

Een auditteam, samengesteld uit directeuren en/of intern begeleiders, kan vervolgens met het eigen kader aan de slag. Het is niet verstandig om zo'n team zonder een goede voorbereiding het veld in te sturen. Ik heb inmiddels bij een tiental besturen een auditorentraining mogen verzorgen. 'De audittraining was een



Auditsystematiek

om de kwaliteit van het onderwijs op de scholen in beeld te brengen, te bevorderen en te bewaken



geweldige manier om samen over onderwijskwaliteit te spreken en na te denken. De audits dragen bij aan het leren van en met elkaar' meent Roelof van der Berg, directeur-bestuurder Noorderbasis. Desalniettemin koste het de auditoren steeds weer veel energie en moeite de audit weloverwogen en evenwichtig uit te voeren. Daarom ga ik na twee (al dan niet aaneengesloten) dagen 'theorie' altijd de eerste twee audits met het auditteam mee. Het gaat immers niet om 'afvinken', maar om 'afwegen': draagt wat ik als auditor heb waargenomen wel of niet bij aan de kwaliteit van het onderwijs? En inderdaad, na de eerste audit vraag ik: 'Kunnen jullie het nu zelf?' Uiteraard krijg ook ik dan meestal het sociaal wen-

selijke antwoord. Toch ga ik nog een tweede keer mee om feedback te geven en om soms nog het rapport te schrijven. Want ook dat is voor het auditteam vaak nog een hele klus.

ZELFDE TAAL SPREKEN

Omdat het cruciaal is dat we binnen een bestuur op het gebied van toezicht dezelfde taal spreken, volgen bij een aantal besturen alle directeuren het theoretische gedeelte van de training, dus niet alleen degenen die deel uitmaken van een auditteam. 'Door de gezamenlijke training spreken we dezelfde onderwijstaal. In gesprekken en tijdens de audits bleek al hoe waardevol dat is,' stelt Pieter Kralt, directeur onderwijsondersteuning Noor-

derbasis en vaste voorzitter van een auditteam. Veel directeuren zeggen op de tweede trainingsdag dat ze na de eerste dag toch anders door de school lopen. 'Een audit leert niet alleen de ontvangende school veel, misschien leren de auditoren zelf nog wel veel meer van de spiegel die ze voorhouden. Het is waardevol dat schoolleiders deel uitmaken van de auditteams, zodat er een dubbele kwaliteitsslag wordt gemaakt,' vindt Gea Boersema, de andere directeur onderwijsondersteuning van Noorderbasis, eveneens vaste voorzitter van een auditteam.

BEMENSING

Opvallend is ook dat de bemensing van één of meer auditteams veel vlotter

verloopt dan van tevoren verwacht. Auditoren vinden het werk niet makkelijk, maar wel boeiend, leerzaam en zinvol. 'Door de audits wordt niet alleen de geauditeerde school beter, maar ook mijn eigen school' zegt Marten van der Es, schooldirecteur bij Noorderbasis en lid van één van de auditteams. Als alle scholen door een auditteam bezocht zijn, heeft de bestuurder een uitstekend beeld van de stand van zaken op de scholen. Het beeld is completer dan wat uit een managementrapportage blijkt. En daardoor soms ook confronterender. Gelukkig is er in bijna alle gevallen sprake van een 'breed gedragen' beeld. Want bij de meeste audits gaat de directeur mee op klassenbezoek en wordt samen met de schoolleiding het beeld aangevuld met gesprekken over de leerlingenzorg en de kwaliteitszorg. 'Een audit, uitgevoerd door collega's,

geeft meer rust en openheid. Wij kijken terug op een eerlijke audit, waarmee we gelijk aan de slag konden in de school,' blikt Afienke Buter, schooldirecteur bij Noorderbasis, terug op de audit die op haar school is uitgevoerd. Voorafgaand aan de audit heeft de te bezoeken school al een zelfevaluatie ingevuld. Het is buitengewoon interessant de eigen bevindingen van de school te kunnen vergelijken met de bevindingen van het auditteam. 'Als bestuurder wil je dat het eigenaarschap ligt bij de mensen op de scholen, de audittraining en de audits dragen daar enorm aan bij,' signaleert directeur-bestuurder Roelof van der Berg.

AUDITSYSTEMATIEK

Expertis heeft een auditsystematiek (zie kader) ontwikkeld dat besturen kunnen gebruiken om een vervolgtraject met de geauditeerde school af te spreken. Dit

voorkomt enerzijds dat de audit wordt ervaren als een eenmalige exercitie waarna je kunt overgaan tot de orde van de dag en anderzijds dat alle tijd die zowel door de school als het auditteam is geïnvesteerd in de school per saldo weinig oplevert. Het is frappant (en teleurstellend) te constateren hoe weinig follow-up het laatste inspectiebezoek op enkele scholen heeft veroorzaakt. Niet zelden kan er in het auditrapport nog instemmend worden verwezen naar het laatste inspectierapport. Die fout mogen we niet opnieuw maken. Want we willen dat het onderwijs beter wordt. Zo lang de inspectie in De Staat van het Onderwijs nog signaleert dat 20 procent van de leraren niet over voldoende algemene didactische vaardigheden beschikt en maar liefst 40 procent niet genoeg differentiatievaardigheden in huis heeft, is er nog een wereld te winnen! BSM

EEN AUDITSYSTEMATIEK

Doel: de kwaliteit van het onderwijs op de scholen in beeld brengen, bevorderen en bewaken

1. **Zelfevaluatie** - de school beoordeelt zelf de indicatoren die vervolgens door middel van een inventariserende audit door een auditteam beoordeeld zullen worden. Meerwaarde: de school weet waar op gelet wordt tijdens de audit en heeft zelf gefundeerde opvattingen waarmee zij de kwaliteitsdialoog in kan gaan.
2. **Inventariserende audit** - deze audit wordt uitgevoerd door intern, geschoold auditteam, bestaande uit directeurs/ intern begeleiders/leraren van (andere) scholen van het bevoegd gezag. Meerwaarde: de school wordt – ten behoeve van de bestuurder – in kaart gebracht door 'externen'.
3. **Kwaliteitsdialoog** - het auditteam treedt met de school in dialoog over de wederzijdse bevindingen. Het auditteam concludeert op basis van deze dialoog in welke categorie de school valt (I – IV).
 - 4a. **Waarderende audit** - omdat de school als potentieel 'goed' wordt beschouwd, wordt er aan de hand van de 'Innovatiespiegel' een audit afgenomen om nauwkeurig in kaart te brengen waar de school in uitblinkt en wat ze eventueel nog kan aanscherpen. Het is de bedoeling dat de school zich kandideert als 'excellente school'.
 - 4b. **Regie bij de school** - omdat er geen risico's zijn gesignaleerd tijdens de audit, is het in dit geval aan de school te bepalen wat er verder gebeurt. De school kan kiezen voor een 'waarderende audit', een 'ontwikkelingsgerichte audit' of voor een schooleigen vervolgtraject.
 - 4c. **Ontwikkelingsgerichte audit** - omdat er relatief kleine

risico's zijn gesignaleerd is het van belang dat de school zich op deze kwetsbare punten in positieve zin ontwikkelt. Daartoe wordt er een gerichte (deel-)audit afgenomen door een (deel van het/een) auditteam. De audit helpt de school om een plan van aanpak vorm en inhoud te kunnen geven.

4d. **Externe audit** - omdat er substantiële risico's zijn gesignaleerd, neemt een externe deskundige een audit af in de vorm van een onderzoek naar de oorzaken van de tekortkomingen. Dit onderzoek helpt de school een plan van aanpak op te stellen.

Categorieën

I De school wordt als potentieel 'goed' gekwalificeerd als alle zogeheten 'standaarden' uit het onderzoekskader van de Onderwijsinspectie minimaal als voldoende worden beoordeeld. (Om daadwerkelijk voor de kwalificatie 'goed' in aanmerking te komen, dienen ook nog enkele standaarden als 'goed' te worden beoordeeld.)

II Er is geen sprake van risico's – basiskwaliteit is voldoende – indien veiligheid, het didactisch handelen, zicht op ontwikkeling en de resultaten als voldoende worden beoordeeld (en maximaal één standaard in het kwaliteitsgebied Onderwijsproces als onvoldoende is beoordeeld).

III Er is sprake van relatief kleine risico's indien er in de kwaliteitsgebieden Onderwijsproces, Schoolklimaat en Resultaten een standaard als onvoldoende wordt beoordeeld.

IV Er is sprake van ernstige risico's indien er twee standaarden in de kwaliteitsgebieden Onderwijsproces, Schoolklimaat en Resultaten als onvoldoende worden beoordeeld.