



Casestudy implementatie zelfevaluatie door houders kinderopvang

**BKK volgde vijf kinderopvangorganisaties bij de inzet
van meetinstrumenten voor kwaliteit - wat leren wij
van hun praktijken?**

December 2017

Onderzoek

Frank Gobel, BKK

Louisa Solms, BKK

Rapportage

Maria Jongsma, Vyvoj

Eindredactie

Mascha Boelaars, BKK

Bureau Kwaliteit Kinderopvang (BKK) is een onafhankelijke organisatie met als belangrijkste doelstelling: duurzame professionalisering van de kinderopvang in Nederland. Ze doet dit op basis van diverse thema's en activiteiten. In 2017, het jaar dat dit rapport geschreven is, zijn die thema's vooral de ontwikkeling van een pedagogisch curriculum en zelfevaluatie door ouders.

Inhoud

Inleiding.....	3
1. Onderzoeksvraag en onderzoeksopzet.....	5
Onderzoeksvragen en theoretisch model.....	5
Onderzoeksopzet.....	6
Data-analyse: hoe is het materiaal verwerkt?	7
2. Praktijkverhalen: Hoe gaat de invoering van de zelfevaluatie in de praktijk?	8
Organisatie 1; Beoordelingsschaal Pedagogische Kwaliteit.....	8
Organisatie 2; KIJK!.....	9
Organisatie 3; AKTA meter.....	11
Organisatie 4; Beoordelingsschaal Pedagogische Kwaliteit.....	12
Organisatie 5; OntwikkelingsVolgModel	13
3. Helpende en belemmerende factoren.....	15
Helpende factoren.....	15
Belemmerende factoren.....	16
Keuze voor het instrument	17
4. Analyse van de processtappen.....	19
Theoretisch model.....	19
Gefaseerde aanpak in de praktijk.....	19
Conclusie: volgen van de processtappen is nodig voor goed resultaat!	21
5. Aanbevelingen.....	22

Inleiding

Zelfevaluatie pedagogische kwaliteit

BKK hecht waarde aan zelfevaluatie, omdat het een goede manier is om aan kwaliteit te werken. De zorg voor kwaliteit hoeft niet te stoppen met het voldoen aan de eisen van de verplichte inspecties. Sterker nog: kinderopvangorganisaties hebben met de nieuwe ontwikkelingen in wetgeving en toezicht, die zich onder meer richten op verlichten van de regeldruk en verhogen van de mogelijkheden tot eigen keuzes, meer kansen als het gaat om profilering en transparant maken van hun pedagogische kwaliteit. Je zou kunnen stellen: je aan de wettelijke kaders houden betekent dat je voldoende kwaliteit levert, maar het bieden van verdieping of extra's is beter.

We verstaan hier onder zelfevaluatie: meten van (pedagogische) kwaliteit en meten van de *klantbelofte*. Met dat laatste wordt bedoeld: datgene waarmee je je als organisatie profileert, naar buiten toe, richting ouders. Zo'n belofte kan van alles zijn, van gezonde kinderopvang tot werken aan tweetaligheid, van bieden van mogelijkheden voor de creatieve ontwikkeling tot extra geschoolde medewerkers. De keus voor zelfevaluatie houdt in, dat je als organisatie benieuwd bent hoe goed je het nu daadwerkelijk doet op een bepaald gebied. Natuurlijk met als doel verder aan kwaliteit te kunnen werken, maar ook om na te gaan of datgene wat je belooft ook gerealiseerd wordt.



Zelfevaluatie gaat via metingen. Daar zijn vele instrumenten voor. BKK heeft alles wat er te verkrijgen is voor de kinderopvang (Nederlands en Engelstalig) beoordeeld. Daaruit zijn een aantal aanbevolen instrumenten naar voren gekomen. Die zijn in een menukaart verzameld. Een voorbeeld van zo'n meetinstrument, door BKK aanbevolen, is de NCKO monitor. Dat is de zelfevaluatie-variant van het wetenschappelijke instrument dat lange tijd voor de landelijke peilingen is gebruikt. Je kunt het in je organisatie inzetten om metingen te doen. Daar komen resultaten uit en het instrument biedt handvatten voor kwaliteitsverbetering. Om meer zicht te krijgen op de inzet van instrumenten voor zelfevaluatie en met name de randvoorwaarden, de succesfactoren, de belemmerende factoren en de processtappen daarbij, is een casestudy opgezet, waar dit verslag de neerslag van vormt. De resultaten van deze casestudy kunnen kinderopvangorganisaties die met zelfevaluatie aan de slag willen van dienst zijn. Ze kunnen snel zien wat, op grond van ervaringen van de hier gevolgde organisaties, de do's en don'ts zijn en welke aandachtspunten van belang zijn.

In deze casestudy zijn vijf middelgrote organisaties met verschillende werksoorten die instrumenten voor zelfevaluatie inzetten geïnterviewd. De uitkomsten zijn toepasbaar voor middelgrote organisaties en kunnen informatief en inspirerend zijn voor andere organisaties. De organisaties worden in dit rapport niet bij naam genoemd, omdat we ze gevraagd hebben niet alleen hun successen, maar ook de zaken die niet succesvol verliepen te bespreken.

Allereerst geven we in paragraaf 1 een korte toelichting op de onderzoeksopzet. In paragraaf 2 geven we een impressie van de processen in de vijf organisaties die ons een kijkje hebben laten nemen in hun keuken. Daarna zetten we in paragraaf 3 de lerende en de belemmerende factoren op een rij zoals die in de gesprekken naar voren kwamen.

Het onderzoek is verricht door medewerkers van Bureau Kwaliteit Kinderopvang. Vyvoj heeft ondersteund bij de totstandkoming van de rapportage.

1. Onderzoeksvraag en onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat het doel is van deze casestudy, hoe de casestudy is opgezet en op welke manier die is uitgevoerd. De volgende vragen komen aan bod: Wat zijn de onderzoeksvragen van deze casestudy? Waarom is gekozen voor een vergelijkende casestudy van vijf kinderopvangorganisaties? Op welke wijze is het materiaal verzameld en verwerkt?

Onderzoeksvragen en theoretisch model

De volgende onderzoeksvragen staan centraal in deze casestudy:

1. *Wat zijn de helpende en belemmerende factoren bij de inzet van zelfevaluatie-instrumenten?*
2. *Verloopt de inzet van zelfevaluatie-instrumenten volgens een bepaald proces (zie faseringsmodel)?*

Het invoeren van zelfevaluatie is een traject dat uit een aantal processtappen bestaat. Deze processtappen zijn ondergebracht in een model (zie figuur 1) en vormen het uitgangspunt voor ons onderzoek. Het model onderscheidt vijf fasen. Deze fasen geven de stappen aan waarvan we veronderstellen dat ze gezet dienen te worden in het proces van de implementatie. Elke fase kent haar eigen doelstellingen en activiteiten. Deze zijn in het model terug te vinden als *indicatoren* en *zoekvragen*.

De eerste fase binnen het model is de *verdiepingsfase intern*. Doel van deze fase is om zich te oriënteren en bekend te geraken met het concept van zelfevaluatie en de inzet van zelfevaluatie-instrumenten (bijvoorbeeld door gebruik te maken van de menukaart van BKK). Een ander onderdeel van deze fase is het vormen van een interne coalitie en het betrekken van andere relevante partijen (bijvoorbeeld de ouderraad).

De tweede fase is de fase *besluitvorming*. Binnen deze fase worden activiteiten gerekend die tot doel hebben om een zelfevaluatie-instrument te kiezen. Om een beslissing te kunnen nemen over de inzet van een zelfevaluatie-instrument is het belangrijk om een aantal criteria vast te stellen.

De derde fase is de fase *voorbereiding en communicatie*. De belangrijkste activiteit van deze fase is het opstellen van een projectplan oftewel een plan van aanpak. Voorbeelden van onderwerpen die in het plan van aanpak worden benoemd zijn: start- en einddatum, budget en projectverantwoordelijke.

De vierde fase is de fase *uitvoering zelfevaluatie*. Doel van deze fase is de realisatie en dus de implementatie van het zelfevaluatie-instrument binnen de organisatie, inclusief het verzamelen van data. Naast het uitvoeren van/werken met een zelfevaluatie-instrument zijn andere activiteiten van belang, bijvoorbeeld het bijhouden van het projectplan.

De vijfde fase is die van *conclusies en voornemens*. Doel van deze laatste fase is de analyse en interpretatie van de uitkomsten. Daarnaast is het belangrijk om de uitkomsten met alle betrokken partijen te bespreken, conclusies te trekken waar dit mogelijk en zinvol is en voornemens voor de toekomst te formuleren.

Vijf fasen	Indicatoren	Zoekvragen
I Verdiepingsfase intern	<ul style="list-style-type: none"> • Intern coalitie gevormd • Bekend met zelfevaluatie • Menukaart bekend 	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn OR/PVT en oudercommissie/ouderraad geïnformeerd? • Is de RvT/RvC geïnformeerd? • Zijn er aanvullende vragen aan BKK en/of instrumentenaanbieders gesteld?
II Besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> • Instrument geselecteerd • Managementbesluit genomen 	<ul style="list-style-type: none"> • Welke criteria zijn gebruikt voor de selectie? • Wat bepaalde de keuze? • Wie bepaalde de keuze?
III Voorbereiding en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een projectplan • Er is een projectverantwoordelijke • Er is een budget voor vrijgemaakt 	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn start en einddatum bekend? • Zijn interne deelnemers bekend? • Zijn betrokkenen geïnformeerd?
IV Uitvoering zelfevaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • Dataverzameling loopt • Het management is betrokken 	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt het projectplan gevolgd? • Wordt het budget bijgehouden? • Wordt de dataverzameling gemonitord?
V Conclusies en voornemens	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een uitkomst • Er is een bespreking waarbij de houder aanwezig is • Er worden conclusies getrokken uit de data 	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn de OR/PVT, oudercommissie/ouderraad geïnformeerd? • Is de RvT/RvC geïnformeerd? • Zijn er voornemens geformuleerd?

Figuur 1 Vijf fasen inzet zelfevaluatie instrumenten. Geïnspireerd op een stappenplan zelfevaluatie dat in Vlaanderen gebruikt wordt bij gemeentes (www.auditvlaanderen.be)

Onderzoeksopzet

Onder meer omdat er nog maar beperkte ervaring is op het gebied van zelfevaluatie in de kinderopvang, hebben we voor een kleinschalige kwalitatieve studie gekozen. Het voordeel van zo'n kleinschalig onderzoek is dat je vraagstukken op een intensievere wijze kunt bestuderen. Het doel van deze casestudy is dan ook niet het bieden van een representatief overzicht van de manier waarop Nederlandse kinderopvangorganisaties zelfevaluatie-instrumenten inzetten, maar het *exploreren* van de manier waarop kinderopvangorganisaties met zelfevaluatie aan de slag gaan. Door een vijftal organisaties gedurende ruim een half jaar te volgen hopen wij inzicht te krijgen in hoe de inzet van zelfevaluatie-instrumenten in de praktijk verloopt. Daarnaast streven we ernaar om een aantal helpende en belemmerende factoren te kunnen identificeren.

In de interviews is ingegaan op de vraag hoe zelfevaluatie wordt ingezet binnen de organisatie. De interviews werden op de locatie van de kinderopvangorganisatie gehouden en duurden maximaal twee uur. De interviewer stelde vragen aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst. Deze is op basis van de zoekvragen uit het theoretische model samengesteld. Er werden niet alleen rechtstreekse vragen gesteld ("Welk zelfevaluatie-instrument hebben jullie gekozen?", "Wat is uw definitie van zelfevaluatie?") maar ook hypothetische vragen ("Hoe denkt u dat de pedagogisch medewerkers op de plannen gaan reageren?"). De interviews zijn uitgevoerd door twee medewerkers van BKK.

De interviews werden gehouden op drie verschillende tijdstippen, in de perioden maart/april, juni/juli, oktober/november 2017.

Wie zijn de deelnemers van deze casestudy?

BKK organiseerde in 2016/2017 een leergang voor directeurs van kinderopvangorganisaties. Aan deze leergang deden 30 directeurs mee. Aan hen is, via een vragenlijst, gevraagd aan te geven waar ze stonden als het ging om zelfevaluatie en de inzet van meetinstrumenten daarvoor. BKK heeft vervolgens vijf deelnemers die aan het begin van dit proces stonden gevraagd om deel te nemen aan de casestudy.

In deze casestudy zijn middelgrote organisaties met verschillende werksoorten geïnterviewd. Bij alle organisaties is een stafmedewerker, en er zijn meerdere locaties. Allen geven aan dat de lijnen in de organisatie kort zijn.

Er is zowel gesproken met de directeurs van de deelnemende organisaties als met de gebruiker van het zelfevaluatie-instrument; vaak een intern beleidsmedewerker of manager. Omdat er naar gestreefd is om zoveel mogelijk te weten te komen over het hele implementatie traject, is ervoor gekozen om alleen organisaties mee te nemen die nog aan het begin van het proces staan. Het gaat dus niet om een willekeurige steekproef maar er zijn bewust organisaties benaderd die aan het begin stonden van de inzet van een zelfevaluatie-instrument.

Data-analyse: hoe is het materiaal verwerkt?

In dit onderzoek is gekozen voor een theorie gestuurde methode van kwalitatieve analyse. Dit houdt in dat het interviewmateriaal is geanalyseerd vanuit een theoretisch perspectief. Meer specifiek betekent dit dat we ons in de analyse hebben gericht op het in kaart brengen van belemmerende en helpende factoren bij de implementatie van zelfevaluatie-instrumenten. Er is dus sprake van zoekschema's die over het interviewmateriaal zijn gelegd. Om belemmerende en helpende factoren te identificeren is gekeken of bepaalde factoren (belemmerend of helpend) vaker benoemd worden. Op basis hiervan zijn er vervolgens categorieën gevormd, bijvoorbeeld "ziekte sleutelfiguur" of "aanwezigheid plan van aanpak". Daarnaast hebben we ook gekeken of en in hoeverre de processtappen terugkomen in de praktijk.

2. Praktijkverhalen: Hoe gaat de invoering van de zelfevaluatie in de praktijk?

In korte beschrijvingen geven we een impressie van de processen in de vijf organisaties die ons een kijkje hebben laten nemen in hun keuken. Elke organisatie geeft tips mee voor collega's. Wat duidelijk is: na het besluit om in je organisatie aan zelfevaluatie te gaan doen volgt er een intensief traject voordat het echt werkt. En het loopt toch overal weer anders.

Organisatie 1; Beoordelingsschaal Pedagogische Kwaliteit

Deze organisatie heeft zeven locaties voor kinderopvang/BSO waar elke week ongeveer 600 kinderen worden opgevangen door 70 medewerkers. De organisatie heeft een platte organisatiestructuur: naast de directeur zijn er twee managers die worden ondersteund door een backoffice. De taken zijn verdeeld: één van beiden is specifiek verantwoordelijk voor de pedagogiek en ook voor de zelfevaluatie, zij doet de coaching van de medewerkers en heeft nu de functie van pedagogisch beleidsmedewerker. De andere manager doet samen met een assistent manager de aansturing en functioneringsgesprekken. En de mensen mogen op de werkvoer zaken zoals vrije dagen en vakanties zelf regelen, maar wel binnen het kader dat de organisatie heeft vastgelegd, zoals de vaste gezichten op de groep. De backoffice ondersteunt op verschillende terreinen, zoals financiën, onderhoud, maar ook op het gebied van kwaliteit. De kwaliteitsmedewerker heeft onder andere een kwaliteitskring opgezet vanuit pedagogisch medewerkers. Ze ervaren dat het van belang is om managementtaken te scheiden, zodat niet iedereen met regelklussen bezig is in de waan van de dag. Het is van belang dat je als management ook oog hebt voor de verwachtingen vanuit de omgeving en de externe ontwikkelingen waar je op in moet spelen.

De directeur werkt vanuit de overtuiging dat zelfevaluatie te maken heeft met bewustwording, bewustzijn van wat je doet. En dat iedere medewerker aan de eigen groei moet werken door zelf verantwoordelijkheid te nemen en dat je als organisatie dit moet stimuleren. Het gaat om "eigenaarschap" bij de teams en als het lukt om medewerkers echt achter de keuzen te krijgen van je organisatie, dan pas kom je tot echte professionalisering. De keuze van het instrument is gedaan door het management. En daarbij was het heel plezierig dat de directeur en de pedagogisch manager heel sterk op één lijn zitten. De pedagogisch medewerkers zijn wel vanaf het begin betrokken bij het nadenken over video interactiebegeleiding en zelfevaluatie. Ook de oudercommissie is betrokken in de voorbereidingsfase, maar dan vooral om ze te informeren.

De introductie van de Beoordelingsschaal Pedagogische Kwaliteit is op een heidag gedaan. Toegelicht is dat de pedagogisch medewerkers er zelf mee aan het werk gaan en welk instrument gekozen is. De bevoegenheid van het management werkt aanstekelijk voor de pedagogisch medewerkers: ze zijn enthousiast. Een belangrijke factor is de keuzevrijheid: ze mogen tot op bepaalde hoogte zelf bepalen waar ze wel en niet aan mee doen. Dat verhoogt de autonomie van de medewerkers en zorgt er voor de medewerkers zich serieus genomen voelen en dat past ook bij de visie van de organisatie.

Beoordelingsschaal Pedagogische Kwaliteit. Leer- en leefomgeving voor peuters en kleuters is een observatie instrument dat zicht geeft op de kwaliteit van ervaringen van kinderen in de groep. Het instrument kan gebruikt worden voor zelfevaluatie door pedagogisch medewerkers en voor monitoring door leidinggevenden.

De planning is om veel aandacht te besteden aan scholing van de medewerkers. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om zelf een keuze te maken in welke training zij het meest geïnteresseerd zijn. Daarnaast wordt ook op teamniveau aan ontwikkeling gewerkt, er zijn zowel persoonlijke als teamgerichte ontwikkelingsplannen. En de coach gaat aan de slag met de punten die daarin naar voren komen. De organisatie heeft hier ook budget voor gereserveerd.

Tijdens dit traject speelden ook andere ontwikkeling, die te maken hadden met strategische keuzes voor de organisatie en de verplichte trainingen voor de 3F taaleis. Dat betekent niet dat de in gang gezette ontwikkeling stopte, maar die is wel vertraagd. Die vertraging werd overigens mede veroorzaakt door ziekte van de pedagogisch beleidsmedewerker. Na haar ziekte kreeg de beleidsmedewerker de gelegenheid om zich helemaal te richten op de zelfevaluatie, met als resultaat dat het proces weer helemaal goed verloopt.

Bij de ontwikkeling van de plannen zijn de medewerkers op verschillende manieren betrokken: alle medewerkers zijn geïnformeerd onder andere in een personeelsbijeenkomst. Het invoeringsplan is besproken met de OR en vertegenwoordigers van alle teams. Het plan heeft de formele besluitvorming doorlopen en is goedgekeurd door de OR.

De pedagogisch beleidsmedewerker doet de observaties in de groepen, analyseert de gegevens en bespreekt ze daarna met de teams. Dat levert veel concrete handvatten op voor het handelen in de groep en enthousiasme bij de medewerkers doordat ze meer inzicht hebben in het effect van hun handelen. De zelfevaluatie is helemaal ingebed in de jaarcyclus.

Tips

Een belangrijke factor is de keuzevrijheid voor de medewerkers: ze mogen tot op bepaalde hoogte zelf bepalen waar ze wel en niet aan mee doen. Dat verhoogt de autonomie van de medewerkers en zorgt er voor dat de medewerkers zich serieus genomen voelen en echt aan de slag gaan.

Neem de discussiepunten vanuit medewerkers serieus en ga daarover in gesprek.

Geef een medewerker expliciet de taak om de zelfevaluatie in te voeren: door scheiding van verantwoordelijkheden kan de pedagogisch beleidsmedewerker echt de focus op de zelfevaluatie leggen en daarom levert het ook resultaten op.

Organisatie 2; KIJK!

Deze organisatie richt zich helemaal op peuterspeelopvang en heeft de focus op het ontwikkelingsgerichte werken. Ze werken op 34 locaties als eerstelijnsvoorziening in de wijk en hebben hele korte lijnen naar sociale wijkteams en scholen. Er is een directiebestuurder, een heel klein stafbureau met onder andere een pedagogisch stafmedewerker en een VVE coördinator. Per wijk is er een teamleider.

De belangrijkste reden om aan zelfevaluatie te gaan doen is het vergroten van het bewustzijn van medewerkers over hoe zij hun werk uitvoeren. Ze werkten al lang met Piramide, maar dat was wat weggezaakt. Sinds vorig jaar zijn ze bezig met een omslag in de manier van werken. En ze hebben gekozen voor werken met het KIJK! instrument.

Medewerkers worden getraind om met KIJK! te werken, zodat ze zich ook bewust worden van het effect van hun handelen op de kinderen.

KIJK! is een instrument voor het in kaart brengen van de ontwikkeling van kinderen van 0-9 jaar en het ontwerpen van een daarop afgestemd ontwikkelingsgericht activiteitsaanbod. KIJK! is een observatie-instrument waarmee het ontwikkelingsverloop van jonge kinderen op diverse ontwikkelingsgebieden over langere tijd kan worden geobserveerd en geregistreerd. (Bron: nji.nl.)

Het monitoren zal gedaan worden door de teamleiders, die gaan ook coaching on the job doen. De teamleiders worden hiervoor speciaal getraind. Voor het hele traject is budget vrijgemaakt- zowel voor het observatie-instrument als voor de uren van de medewerkers. De derde trainingsronde liep vertraging op doordat de medewerker bij de gemeente die dit regelde ziek werd en er vooraf geen garantie was gegeven over de betaling.

In de organisatie is ook gewerkt met een eigen vragenlijst om te evalueren waar je als organisatie staat, als locatie maar ook persoonlijk. En dat vinden medewerkers in de praktijk nog moeilijk. Ze voeren het gesprek op locatieniveau. Deze lijst wordt door de mensen zelf ingevuld en dat gebeurt nog heel verschillend. Ze merken dat mensen niet snel zelf om hulp vragen, maar hoe gewoner het wordt om observaties te doen en deze te bespreken hoe gemakkelijker dat gaat. De zelfreflectie is niet hoog, en de vraag is of een kind volgsysteem wel het beste handvat biedt om daar aan te werken. Het biedt wel houvast op de vraag: wat betekent mijn handelen voor de kinderen? Hoe ontwikkelen zij zich? De trainingen vonden plaats in verschillende trainingsrondes en dit nam al een lange periode in beslag. Na de zomerperiode kwam van een aantal medewerkers de feedback dat het moeilijk is om met het instrument te werken en dat het observeren veel tijd kost. En het gaat om veel ontwikkelingslijnen, die niet allemaal in de training aan bod zijn gekomen.

De pedagogisch medewerkers zijn wel geïnformeerd over het werken met KIJK!, maar niet over het gebruik hiervan voor zelfevaluatie. Het is niet duidelijk of de ouders zijn geïnformeerd over het werken met KIJK!. Er wordt nu op alle locaties data verzameld, maar nog niet overal worden analyses uitgevoerd en besprekingen gehouden. In de nascholing worden de laatste ontwikkelingslijnen besproken en met hulp van het KIJK! activiteitenboek wordt gekeken hoe de medewerker het beste kan aansluiten bij de ontwikkeling van het kind.

Vooraf was er wel een plan van aanpak, maar dat was niet heel concreet uitgewerkt en werd niet consequent nageleefd.

Tips

Als je afhankelijk bent van externe financiers voor je scholingsbudget, start dan pas als je echt de handtekeningen onder de toezeggingen hebt gekregen.

Zorg er voor dat het proces niet te lang duurt en motiveer de medewerkers door het belang van de zelfevaluatie helder te communiceren.

Organisatie 3; AKTA meter

Deze organisatie heeft vestigingen voor kinderopvang en buitenschoolse opvang. Er zijn naast de directie en het stafbureau negen locatiemanagers, die naast hun managementtaken ook op de groep werken. Er wordt heel veel buiten gespeeld met de kinderen, dat is de uitdrukkelijke visie van de organisatie. De organisatie is overzichtelijk en niet hiërarchisch. Er is gekozen voor een fasegewijze aanpak en dat betekent dat ze eerst zijn gaan werken met de AKTA meter omdat die overzichtelijk is, niet te arbeidsintensief en een mooie kans biedt om medewerkers aan de zelfevaluatie te laten wennen aan een methode die niet direct op henzelf gericht is. Ook allerlei andere schalen zijn overwogen, maar dat wordt een keuze voor de tweede fase. Bovendien kan de AKTA meter door de pedagogisch beleidsmedewerker worden afgenomen en vraagt het geen training.

De AKTA-meter is een checklist waarmee de kwaliteit van de inrichting van verschillende ruimtes vastgesteld kan worden. In zowel peuterspeelzaal, kinderdagverblijf als buitenschoolse opvang kan het instrument ingezet worden. Er wordt een oordeel gevormd over activiteitenplekken - de plekken waar kinderen spelen - en de inrichting en aankleding van een ruimte in zijn geheel.

De directie hoopt dat er een groter bewustzijn voor het belang van de ruimte ontstaat bij mensen. Het is fijn als een ruimte uitnodigend is en dat je als pedagogisch medewerker nadenkt over de inrichting: kijk zelf op ooghoogte van kinderen en pas de inrichting hierop aan. De beleidsmedewerker heeft veel aandacht voor de manier van communiceren over de start van de zelfevaluatie. Want als je gaat vertellen dat je een nieuw systeem invoert, dan krijg je alleen maar weerstanden. In de communicatie leggen ze de focus op het verhogen van het bewustzijn van de medewerkers. En dat het goed is om weer even te kijken naar wat de ruimte en de omgeving doen.

Het voornemen was om voor de zomer alle locaties te observeren, maar dit was niet opgenomen in een uitgewerkt plan van aanpak. Onder meer vanwege ziekte van de directeur wordt de oorspronkelijke planning niet gehaald. In het najaar zijn er vijf locaties geobserveerd. In de praktijk vonden ze het lastig om het meetinstrument goed toe te passen op de locaties waar ze vooral buiten zijn en die ze samen met andere partijen (bv. scouting) hebben. Dat geeft een vertekend beeld van de resultaten, want als het meetinstrument de binnenruimte scoort en je zit vooral buiten, dan scoor je slecht terwijl je wel veel activiteiten aanbiedt. Positief effect is, dat het instrument wel aanzet tot nadenken over het systematisch omgaan met de buitenruimte.

De beleidsmedewerker maakt een analyse en wil deze op de locaties gaan bespreken. Vooral de locaties waar nogal wat verbeterpunten zijn wil ze individueel met de managers gaan doornemen. Deze besprekingen zijn vanwege allerlei externe ontwikkelingen toch soms uitgesteld. Een analyse van het totaal en bespreking met alle managers in het MT is gepland. De pedagogisch beleidsmedewerker verwacht dat de aanbevelingen uit de evaluaties heel actief zullen worden opgepakt. En tijdens haar rondes langs de locaties gaat ze dit ook als aandachtspunt meenemen. Een planning voor het vervolg in de toekomst is er nog niet. Dat is afhankelijk van de directie.

Tips

Leg in de communicatie naar de medewerkers vooral de focus op het verhogen van het bewustzijn, dat je er iets van leert in plaats van de nadruk op het instrument.

Geef je medewerkers de ruimte om het werken met het instrument aan te laten sluiten bij de praktijk en bij hun gevoel, dan heb je kans dat het serieus gebruikt wordt én dat mensen er blij van worden.

Je doet aan professionalisering, een stukje bewustwording. En dat werkt ook extern: je kan je daarmee profileren.

Organisatie 4; Beoordelingsschaal Pedagogische Kwaliteit

De organisatie heeft 94 medewerkers en 21 locaties voor buitenschoolse opvang en kinderdagopvang. Omdat de locaties verspreid liggen is er overal een teamleider. Verder is het een platte organisatie: met een directeur-eigenaar, een manager van alle locaties en een aantal stafmedewerkers onder andere iemand voor beleids- en kwaliteitsondersteuning. De organisatie is sterk gegroeid de afgelopen jaren. En dat betekent dat de directeur niet meer alle mensen persoonlijk kan aannemen. Met de spreiding van de locaties is het nodig om systematisch aan kwaliteit te werken zodat je daar goed zicht op blijft houden. Door professionalisering kan je ook staan voor de kwaliteit die je zegt te bieden. Bovendien: het veld, de verwachtingen en de eisen van buiten veranderen, daar moet je aan voldoen.

Zelfevaluatie houdt voor de directeur in niet continu kijken naar de kwaliteit van de kinderen en wat zij allemaal scoren, maar ook wat de medewerker kan geven en dat de medewerker ook terugkijkt naar zichzelf: "Waar ben ik mee bezig? Waar sta ik? Wat heb ik te bieden?" Dat ze zelf continu bezig zijn met zelf-reflecteren. Het initiatief voor het werken aan zelfevaluatie komt van de directie, maar wordt wel besproken met de staf op het maandelijks overleg met de teamleiders. Ook de keuze voor het instrument Beoordelingsschaal Pedagogische Kwaliteit (zie kader blz. 7) is door de directie gedaan: als je een instrument wilt dat op de medewerkers is gericht en niet op de kinderen dan is de keus beperkt. Voorlopig is er nog geen instrument gekozen voor de BSO. De pedagogisch medewerkers zijn opzettelijk niet actief betrokken in het begin, omdat ze door de wetwijzingen al met allerlei veranderingen geconfronteerd zijn en recent al veel bijscholingen hebben gehad.

De observaties worden door management en staf gedaan en zowel gebruikt voor ontwikkeling als voor beoordeling van medewerkers. Hier is gekozen voor starten met observatie door directie en managers, zodat zij kunnen laten zien wat ze verwachten, hoe het werken met de lijsten bedoeld is. Daarna willen ze het ook door pedagogisch medewerkers zelf laten invullen eventueel samen met een assistent leidinggevende. Ze zijn er beducht op dat je de invoering van de zelfevaluatie wel goed moet borgen, want je moet voorkomen dat mensen sociaal wenselijke antwoorden geven als ze zelf de observaties doen en dat er geen verdieping komt.

Er is geen projectplan gemaakt voor de invoering, maar ze willen een draaiboekachtig plan maken met afspraken over wie wat gaat doen. Bij de start is nog wel de vraag wat er nodig is voor de borging, zodat het niet een eenmalige actie is van observaties op alle groepen. Dat blijft een punt van aandacht. Na een half jaar is er wel een pilot gedaan bij een deel van

de groepen, maar een plan van aanpak met duidelijke afspraken wat met de uitkomsten gedaan zal worden is nog niet gemaakt. Belemmerende factor is dat de pedagogisch beleidsmedewerker ook heel veel andere taken heeft; onder andere de invoering van IKK vraagt veel tijd. Voor een succesvolle invoering van zelfevaluatie is het nodig om voldoende tijd te reserveren. Ook is het van belang om verantwoordelijkheden met collega's te delen en afspraken te maken wie wat gaat doen.

Wat positief werkt is dat de medewerkers gewend zijn dat het management regelmatig binnen komt lopen en dat de medewerkers open staan voor tips en tops.

Tips

Start met een pilot op een aantal groepen en gebruik die ervaring om een goed plan van aanpak te maken, dat realistisch en haalbaar is. Dan weet je ook hoeveel tijd je per groep moet inplannen.

Betrek bij de terugkoppeling ook de assistent leidinggevende om de tips uit de observaties zo laagdrempelig en concreet mogelijk te maken.

Organisatie 5; OntwikkelingsVolgModel

De organisatie biedt kinderopvang en buitenschoolse opvang aan en heeft op 42 plaatsen voorscholen. Ze richt zich op de samenwerking met de scholen in de regio. De organisatie werkt in de kinderdagverblijven al ruim vijf jaar met het OntwikkelingsVolgModel (OVM), maar zelfevaluatie moet nog worden gestart. Het invoeren van het werken met een kind volgsysteem is een proces dat jaren in beslag neemt voordat medewerkers goed onder de knie hebben hoe ze er mee moeten werken en er ook resultaat uit halen. De motivatie was om de doorgaande lijn goed in te vullen, zicht te hebben op de ontwikkeling van kinderen, om dat te kunnen coachen en extra zorg te bieden waar dat nodig is. Dit werkt goed door de samenwerking met de scholen.

Maar voor de toekomst zijn ze nog aan het nadenken. Men ervaart het OVM -ZJK (OntwikkelingsVolgModel voor het Zeer Jonge Kind) als een instrument op HBO niveau (vooral van wege het taalgebruik) en de vragen zijn ook echt vertaald naar de peuterleeftijd. Bij de invoering merkten ze bovendien dat het erg van belang is wie de training geeft voor het werken met het instrument; het succes van de introductie van een methode staat of valt met een goede trainer.

Het OntwikkelingsVolgModel is een longitudinaal observatiesysteem waarin allerlei aspecten van de kinderlijke ontwikkeling in de vorm van ontwikkelingslijnen met ontwikkelingsfasen per halfjaar zijn uitgewerkt. Het instrument wordt gebruikt in de dagelijkse opvang en onderwijsleersituaties bij verschillende activiteiten en in gevarieerde situaties. Het instrument kent drie versies en is gericht op verschillende doelgroepen: zeer jonge kinderen (0-4 jaar), jonge kinderen (4-7 jaar) en midden- en bovenbouw van het basisonderwijs (8-13 jaar). (Bron: nji.nl.)

In de afstemming met onderwijs blijkt dat de scholen verschillende keuzes maken voor wat betreft het kind volgsysteem. En dat ze ook heel verschillend omgaan met alle gegevens die ze vanuit de kinderopvang al krijgen aangeleverd. Voor de kinderopvang locaties is gekozen om met het OVM te werken. Dat wordt voortgezet omdat daar al veel in is geïnvesteerd. Maar de peuterscholen sluiten aan bij het systeem van de scholen waar ze mee samenwerken. En de keuzes die scholen maken lopen uiteen: sommige scholen werken

bijvoorbeeld met Pravoo, andere met KIJK!. Voordeel van aansluiten bij de scholen is dat de medewerkers vanuit de peuterscholen kunnen aansluiten bij de deskundigheidsbevordering van het onderwijs. En dit versterkt ook de samenwerking tussen peuterschool en onderwijs. Om die twee werelden bij elkaar te brengen helpt het enorm om hetzelfde kind volgsysteem te gebruiken; je spreekt dan elkaars taal.

Het gebruik van een kind volgsysteem wordt niet gezien als goed middel voor zelfevaluatie. Om het functioneren van medewerkers te bespreken wordt nu een systeem voor personeelontwikkeling gebruikt zonder dat er sprake is van observaties. De clustermanagers doen de functioneringsgesprekken waarin het reflecteren op het eigen handelen aan de orde komt.

Er is nog geen instrument gekozen voor de zelfevaluatie. Voorlopig ligt de focus bij de kind volgsystemen. Er wordt naar gestreefd om een pedagogische cultuur te creëren waarin je teams hebt met een zelfsturend karakter, met verantwoordelijkheden, bevoegdheden en creativiteit en waarin medewerkers zelf ook regelmatig terug kunnen kijken. Een cultuur van een leven lang leren: "Wat is ons moodboard voor wat wij met elkaar willen en wat betekent dit voor kinderen?". Binnen een organisatie met zo veel verschillende samenwerkingspartners is het lastig om voor één systeem te kiezen, er is sterke behoefte aan een flexibel systeem, dat vooral de lerende cultuur ondersteunt.

Een plan van aanpak voor de invoering van zelfevaluatie is niet gemaakt; er wordt gewerkt op basis van "learning by doing", want per samenwerkingspartner en wijk of dorp zijn er verschillende culturen, mogelijkheden en gebruikte systemen. Het credo is: experimenteren wat er lokaal mogelijk is en gebruik maken van de ervaringen op de ene plaats voor het uitrollen elders. Kijk naar de maatschappelijke omgeving, de wijk of het dorp, waar de locatie staat en bekijk per locatie wat de doelgroep, de ouders daar nodig hebben. Want dat is heel verschillend. In een omgeving waar je een laag milieu hebt, heel veel taalproblemen en veel problemen in de omgang, dan heb je een andere basis dan dat je in een villawijk zit met weer andere problemen.

Tips

In plaats van een strikt plan van aanpak voor de hele organisatie werkt bij een organisatie met heel veel locaties en verschillende samenwerkingspartners "Learning by doing": per situatie is een maatwerk aanpak nodig en zijn er verschillende mogelijkheden. Sluit daar bij aan.

Vraag bij de scholen waar je mee samenwerkt of zij ook aan zelfevaluatie doen!

3. Helpende en belemmerende factoren

In deze paragraaf gaan we in op de eerste onderzoeksvraag:

Wat zijn de helpende en belemmerende factoren bij de inzet van zelfevaluatie?

Tijdens de gesprekken met de vijf organisaties kwamen een hele series do's en don'ts naar voren. Hieronder benoemen we een aantal helpende factoren bij het invoeren van zelfevaluatie. Deels zijn deze punten genoemd door de geïnterviewden, deels zijn dit punten die in de gesprekken als gezamenlijke conclusie naar voren kwamen. Daarna beschrijven we een aantal belemmeringen die de organisaties tegenkwamen bij het invoeringsproces. Tot slot wordt aan de keuze van het instrument een aparte paragraaf besteed.

Helpende factoren

Drive van directie en helder doel

Bij alle organisaties kwam naar voren dat je eerst oog moet hebben voor de vraag: waar willen we naar toe? Het werken aan zelfevaluatie moet aansluiten bij de visie van je organisatie.

Als de directeur zelf een enorme drive heeft kan zij of hij dat ook uitdragen naar de medewerkers. In de praktijk blijkt dat als de medewerkers die drive voelen dat ze er zelf ook voor gaan. Wanneer in een organisatie de directeur en de pedagogisch beleidsmedewerker een goed duo zijn, dan werkt dit enorm versterkend.

Maak een duidelijk plan van aanpak

In één van de organisaties wordt genoemd dat je de zaken goed op een rij zet doordat je een plan maakt. Daardoor hebben mensen houvast, weten ze hoe ze er mee om moeten gaan, wat de bedoeling is en wat kader is.

Een goed projectplan blijkt ook te werken als buffer voor als één van de sleutelfiguren uitvalt wegens ziekte: dan weet iedereen van de planning en kan een vervanger het overnemen.

"Onderschat de tijd die het kost niet: behalve observeren en scoren, moet je ook de scores uitwerken en vertalen naar verbeteringen en doelen en daarna bespreken in de teams. Maak een duidelijk tijdspad en communiceer daarover."

Zie de zelfevaluatie als onderdeel van de kwaliteitscyclus

Bij één van de organisaties is de zelfevaluatie opgenomen in de cyclus met functioneringsgesprekken en onderdeel van het opleidingsplan. Daardoor is het niet een eenmalig iets, maar onderdeel van de aanpak. Ook wordt genoemd dat de organisatie zelfevaluatie heeft ingebed in de kwaliteitscyclus.

Leg het budget vast

In vrijwel alle organisaties zijn afspraken gemaakt over het budget. De kwaliteitsmedewerker of pedagogisch beleidsmedewerker ziet het vaak als onderdeel van het reguliere werk. Voor de overige kosten benadrukken de organisaties het belang van het vastleggen van afspraken over het budget: kosten voor het instrument, de eventuele scholing en ureninzet van medewerkers.

"Als je het niet goed budgetteert, ook in de tijd die medewerkers er aan kunnen besteden, dan wordt zelfevaluatie gauw een leuk extraatje, maar krijgen andere dingen prioriteit!"

Betrek medewerkers

Over het betrekken van medewerkers bij het gebruik van het instrument hebben alle directeuren goed nagedacht. Niet allen hebben de koppeling naar zelfevaluatie expliciet gemaakt. Het is van belang ook de managers, die in direct contact staan met de pedagogisch medewerkers, actief bij de zelfevaluatie te betrekken. Door één van de directeuren wordt gesteld dat je wel directief moet zijn: "Als je het niet verplicht komt het niet van de grond."

Daarnaast wordt vaak genoemd dat het van belang is om medewerkers zelf verantwoordelijkheid te geven binnen de kwaliteitscyclus. "Door ze meer in het proces te betrekken en ze te motiveren om meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling, kan je er misschien voor zorgen dat er, zodra dingen niet lopen, ook door de medewerkers zelf op tijd wordt ingegrepen."

Zorg voor competente begeleiding

De invoering van zelfevaluatie kan begeleid worden door een competente stafmedewerker die hiervoor uren beschikbaar heeft. Daarnaast kan hulp van buitenaf helpen. Voordeel van het betrekken van hulp van buitenaf is dat je als directeur zelf de handen vrij hebt voor je dagelijkse taken en dat je zeker weet dat er aan de zelfevaluatie wordt gewerkt. Maar hier heb je geld voor nodig. De betrokkenheid van een extern adviseur bij het invoeren van video interactiebegeleiding heeft in één van de organisaties opgeleverd dat de medewerkers veel meer naar zichzelf zijn gaan kijken.

Een tip van één van de organisaties: "Let er bij het betrekken van een extern adviseur op dat die ook goed op de hoogte is hoe het systeem gebruikt wordt: trainers moeten bijvoorbeeld weten dat een kind volgsysteem niet alleen voor het volgen van kinderen maar ook voor zelfevaluatie wordt gebruikt, dan kunnen ze de training hieraan aanpassen."

Aansluiten bij leerstijlen pedagogisch medewerkers

Hier wordt door verschillende geïnterviewden de nadruk op gelegd. Leren van medewerkers moet aansluiten bij hun eigen niveau; op het moment dat ze leren op een manier die bij hen past dan vertalen ze dat onmiddellijk naar het werken in de groep en beleven ze er veel meer plezier aan.

Borging

Om zelfevaluatie in je organisatie te borgen is het van belang om de analyse van de resultaten niet alleen in het MT, maar ook in de formele inspraak- en besluitvormende organen te bespreken (RvT en oudercommissie).

Ouders worden vaak niet betrokken, maar door één van de directeuren wordt de tip gegeven om ouders wel te informeren, dan zorg je in ieder geval dat je blijft reflecteren.

Belemmerende factoren

Budget-tijd-geld

Het is belemmerend voor medewerkers op de groep als er geen uren beschikbaar zijn. Want in welke tijd moeten medewerkers hier dan mee aan de slag? Dit is vooral een belemmering

omdat het niet voor iedereen makkelijk is. Er is veel verschil tussen medewerkers; als je het wat moeilijker vindt kost het ook meer tijd.

Tijd en kosten zijn een belemmering bij een instrument waar veel training nodig is. KIJK! kan bijvoorbeeld pas echt goed gebruikt worden, nadat er een heel trainingstraject is afgesloten. En ook na die trainingen blijft de behoefte aan hulp door een trainer of coach bestaan. Hier kan op bespaard worden door niet alle medewerkers te trainen, maar daarvoor mensen te selecteren.

Ook de hoge kosten van het abonnement op een instrument worden expliciet genoemd.

"Als het voor manager niet duidelijk is hoeveel uren ze wanneer voor zelfevaluatie mogen schrijven, is het risico groot dat zelfevaluatie aan de kant wordt geschoven."

Veranderingen in wet- en regelgeving

Wetswijzigingen kunnen belemmerend en helpend zijn: aan de ene kant zijn de medewerkers al bezig met verandering, zijn ze het al gewend dat er dingen gebeuren. Maar aan de andere kant: het moet niet te veel worden. Balans houden is belangrijk.

Als belemmerend wordt door een organisatie ervaren dat je nu ook verplicht bent om te scholen op de 3F taaleis, terwijl ze net met de invoering van zelfevaluatie bezig zijn. Ook werd genoemd dat het bezig zijn met zelfevaluatie zomaar kan verschuiven als er nieuwe ontwikkelingen komen. En het is een uitdaging om landelijk ontwikkelde zaken zoals het curriculum en de pedagogische kaders op een effectieve wijze onder de aandacht te brengen bij pedagogisch medewerkers.

Kwetsbaarheid bij ziekte van de sleutelfiguur

Door ziekte van sleutelfiguren, zowel binnen als buiten de organisatie, loopt het traject vertraging op. Dat werkt bij een kleine organisatie, waar de verantwoordelijkheid voor kwaliteit bij één persoon ligt, nog sterker door dan bij een organisatie waar meer personen betrokken zijn bij het invoeringsproces.

Keuze voor het instrument

Over de keuze van het instrument is in alle gesprekken uitgebreid gesproken. Er is bij de vijf onderzochte organisaties voor vier verschillende instrumenten gekozen. Hier volstaan we met een aantal overwegingen van de geïnterviewden voor de verschillende instrumenten en tot slot een aantal algemene opmerkingen.

- De Beoordelingsschaal Pedagogische Kwaliteit moet door een pedagoog of beleidsmedewerker worden afgenomen. Het instrument geeft concrete handvatten voor aanpak in de praktijk, ze zijn herkenbaar voor de pedagogisch medewerkers; scores worden gezien als objectief meetmiddel. besproken met medewerkers en het is wetenschappelijk onderbouwd.
Volgens de maker is de schaal wel te gebruiken als inspiratie voor de pedagogisch medewerker. In de praktijk wordt ervaren dat het voor afname door een pedagogisch medewerkers alleen geschikt is als er veel begeleiding en tijd voor uitvoering wordt geboden.
- OVM is gekozen omdat dat aansluit bij de scholen waar mee samengewerkt wordt.

- KIJK! is een kind volgsysteem, vraagt training voor de medewerkers er mee kunnen werken. Het sluit wel aan bij KIJK! voor de schoolleeftijd. De ervaring leert dat dit alleen te gebruiken is voor zelfevaluatie, als je er begeleiding bij aanbiedt.
- AKTA meter is gekozen omdat die overzichtelijk is, niet te arbeidsintensief en een mooie kans biedt om medewerkers aan de zelfevaluatie te laten wennen met een methode die niet direct op henzelf gericht is. De focus op de ruimte is 'safe' voor de medewerker.

Als je heel veel buiten werkt, dan heeft de AKTA meter beperkingen: als je dan alleen de binnenruimte mag scoren en je hebt dan juist veel aanbod buiten dan scoor je heel slecht, terwijl je wel heel veel activiteiten aanbiedt.

Algemene opmerkingen over de instrumentkeuze

- Als je verschillende werksoorten hebt, dan betekent dit bij zelfevaluatie soms het gebruik van verschillende instrumenten.
- Er is behoefte aan een instrument met los van elkaar inzetbare onderdelen. Ook al zijn niet alle instrumenten bedoeld om modulair gebruikt te worden, vaak zijn ze wel modulair van opzet.
- Er is vraag naar digitalisering van de instrumenten.
- OVM en KIJK! zijn bedoeld als kind volgsysteem. Het kost extra inspanning, zoals de inzet van een coach om deze instrumenten voor zelfevaluatie in te zetten.
- Welke keuze ook gemaakt wordt, het kost altijd tijd en geld. Sommige instrumenten zijn erg intensief waarin je heel veel verantwoordelijkheid en tijd bij een pedagogisch medewerker neerlegt. En dat moet je vooraf inplannen.
- Soms wordt een instrument gekozen dat het dichtst bij het doel aansluit om veranderingen in de organisatie door te voeren, bijvoorbeeld het toewerken naar zelfsturende teams.

Kortom: men vindt het lastig een passend systeem te kiezen en om vooraf een goede inschatting te maken van de tijd die gemoeid gaat met de invoering. De menukaart van BKK is bekend bij de geïnterviewden, maar hulp bij de keuze om op maat te zoeken naar een geschikt instrument is gewenst.

4. Analyse van de processtappen

In deze paragraaf staat de tweede onderzoeksvraag centraal:

Verloopt de inzet van zelfevaluatie-instrumenten volgens een bepaald proces?

Theoretisch model

In paragraaf 1 is het model voor een succesvolle invoering van zelfevaluatie beschreven, met vijf fasen die in theorie doorlopen moeten worden.

Vijf fasen	Indicatoren	Zoekvragen
I Verdiepingsfase intern	<ul style="list-style-type: none">• Intern coalitie gevormd• Bekend met zelfevaluatie• Menukaart bekend	<ul style="list-style-type: none">• Zijn de OR/PVT en oudercommissie/ouderraad geïnformeerd?• Is de RvT/RvC geïnformeerd?• Zijn er aanvullende vragen aan BKK en/of instrumentenaanbieders gesteld?
II Besluitvorming	<ul style="list-style-type: none">• Instrument geselecteerd• Managementbesluit genomen	<ul style="list-style-type: none">• Welke criteria zijn gebruikt voor de selectie?• Wat bepaalde de keuze?• Wie bepaalde de keuze?
III Voorbereiding en communicatie	<ul style="list-style-type: none">• Er is een projectplan• Er is een projectverantwoordelijke• Er is een budget voor vrijgemaakt	<ul style="list-style-type: none">• Zijn start en einddatum bekend?• Zijn interne deelnemers bekend?• Zijn betrokkenen geïnformeerd?
IV Uitvoering zelfevaluatie	<ul style="list-style-type: none">• Dataverzameling loopt• Het management is betrokken	<ul style="list-style-type: none">• Wordt het projectplan gevolgd?• Wordt het budget bijgehouden?• Wordt de dataverzameling gemonitord?
V Conclusies en voornemens	<ul style="list-style-type: none">• Er is een uitkomst• Er is een bespreking waarbij de houder aanwezig is• Er worden conclusies getrokken uit de data	<ul style="list-style-type: none">• Zijn de OR/PVT, oudercommissie/ouderraad geïnformeerd?• Is de RvT/RvC geïnformeerd?• Zijn er voornemens geformuleerd?

Figuur 1 Vijf fasen inzet zelfevaluatie instrumenten. Geïnspireerd op een stappenplan zelfevaluatie dat in Vlaanderen gebruikt wordt bij gemeentes (www.auditvlaanderen.be)

Gefaseerde aanpak in de praktijk

Tijdens de interviews is nagegaan of deze fasen herkenbaar terug te vinden zijn in het proces. Al heeft geen van de vijf organisaties vooraf een bewust plan van aanpak volgens dit schema gebruikt, de fasen zijn in het proces wel te herkennen. Per fase zijn de opvallende ervaringen beschreven.

Vorbereiding - pedagogisch beleidsmedewerker is vaak leidend

Opvallend is hier de rol van de pedagogisch beleidsmedewerker. Hij/zij is vaak degene die een stimulerende rol heeft gespeeld bij het aangaan van dit proces. Maar ook wordt in de voorbereiding de ervaring van de directeur uit vorige werksituaties meegenomen.

De menukaart is bekend, maar organisaties lopen wel tegen een lastig keuzeproces aan. Voor een goed keuzeproces is eigenlijk ondersteuning op maat nodig. En het begint bij de vraag: wat wil je met je zelfevaluatie? Welk onderwerp wil je evalueren?

Besluitvorming - bevlogen leiding enthousiasmeert medewerkers

In alle geïnterviewde organisaties neemt de directeur de beslissing voor het starten van zelfevaluatie, meestal in overleg met het MT en beleidsmedewerker. Bevlogenheid van de directie leidt tot enthousiasmeren van medewerkers.

Criteria die genoemd zijn voor de keuze van het instrument: al goede ervaringen elders, de inhoud van de schaal (op de medewerker gericht), de wetenschappelijke onderbouwing, de resultaten geven praktische handvatten voor kwaliteitsverbetering, prijs, makkelijk in te vullen, gevraagde tijdsbesteding.

Opvallend is dat de oudercommissie wel geïnformeerd wordt, maar geen rol speelt in besluitvorming.

Projectplan is niet overal aanwezig

Er is lang niet overal een projectplan met concrete begin- en einddatum gemaakt voor de start. Dus ook na de metingen ligt niet overal een plan van aanpak voor het aan de slag gaan met de gevolgen. Eén van de organisaties heeft wel aan het begin een duidelijk plan gemaakt en ook veel aandacht besteed aan de communicatie van de medewerkers. Dat blijkt tijdens het proces heel positief te werken.

Eén van de organisaties met veel verschillende locaties en samenwerkingspartners heeft positieve ervaring met "learning by doing": geen strak keurslijf om een systeem uit te rollen, maar wel de leerervaringen benutten.

Opvallend is dat bij alle organisaties stagnaties waren door uitval van sleutelfiguren in het proces: de stafmedewerker, de directeur, de beleidsambtenaar die financiële toezeggingen had gedaan. En dit leidt meteen tot vertragingen en uitstel. Een goed plan van aanpak is dan ondersteunend in de voortgang.

De medewerkers worden over het algemeen pas geïnformeerd na de keuze van het instrument. En ouders worden weinig betrokken. Wel wordt de oudercommissie geïnformeerd, ouders lezen soms iets in de informatiebrief, maar dit krijgt weinig aandacht. Bij de communicatie met medewerkers is het enthousiasme en de drive van de directeur voor het starten met zelfevaluatie doorslaggevend. En er wordt sterk de nadruk gelegd op bewust worden van de medewerkers.

Bij alle organisaties is een budget vrijgemaakt, bijvoorbeeld voor scholing die nodig is voor gebruik van het instrument. Maar niet overal wordt ook budget gereserveerd voor de tijd die het kost om het instrument in te voeren: de kwaliteitsmanager doet het dan in de reguliere uren.

Uitvoering zelfevaluatie verschilt sterk

De uitvoering verschilt sterk per organisatie. Die verschillen hebben behalve met de organisatiekenmerken ook te maken met het gekozen instrument, de manier van afnemen (observatie door leidinggevende of door collega's), het onderwerp waar het instrument zich op richt en de keus om met een pilot binnen de organisatie te starten of de zelfevaluatie meteen organisatiebreed in te zetten.

Sluitende aanpak van terugkoppeling resultaten ontbreekt

De laatste interviewronde is gedaan in september-november, een half jaar na de start. Opvallend is dat het proces langer duurde dan verwacht. Men is nog niet gestart met de

meting of nog niet met de bespreking. In sommige plaatsen is al wel de analyse gedaan en zitten er veel handvatten voor verbetering in. Maar de terugkoppeling moet nog plaatsvinden. Er wordt gestart met het op locatie- of groepsniveau terugkoppelen zodat de medewerkers er van kunnen leren. Men is wel van plan om de resultaten te bespreken in de organisatie en dan verbetervoorstellen door te voeren. Opvallend is dat een sluitende aanpak voor de terugkoppeling van de resultaten en het checken of de verbeteringen zijn doorgevoerd lang niet overal aanwezig is.

Conclusie: volgen van de processtappen is nodig voor goed resultaat!

Bij het beschrijven van de ervaringen in de vijf fasen valt op dat invoeren van zelfevaluatie niet onderschat moet worden! Je doet het er niet zo maar even bij. Het doorlopen van de vijf processtappen is echt nodig om een goed resultaat te behalen. Je kunt bij elke stap de mist in gaan, waardoor de zelfevaluatie niet het effect oplevert waar je op gerekend had.

De eerste stappen worden vaak met enthousiasme gezet, maar als een goed projectplan ontbreekt en als er geen plan is voor de bespreking van de resultaten, dan kan elke hobbel die je onderweg tegenkomt leiden tot onoverkomelijke stagnatie.

Bij het kritisch nagaan van de vijf processtappen uit figuur 1, kunnen we concluderen dat bij het invoeren van de zelfevaluatie de genoemde indicatoren inderdaad allen van belang zijn. Afhankelijk van de omvang en de inrichting van de organisatie kan de uitwerking verschillen. Maar als je effectief zelfevaluatie in je organisatie wilt invoeren, dan is het verstandig aan om de stappen uit het overzicht systematisch te doorlopen.

Kortom: invoeren van zelfevaluatie is een veranderingstraject waarin het van belang is om vooraf het hele proces te overzien en na te denken wat je met de resultaten gaat doen en hoe je die gaat borgen.

5. Aanbevelingen

Op basis van de interviews en de bevindingen daaruit komen de onderzoekers tot een aantal aanbevelingen die helpen bij een succesvolle invoering van zelfevaluatie.

- ✓ Zorg dat vooraf het doel helder is en dat je weet waarom je kiest voor zelfevaluatie.
- ✓ Zorg ervoor dat de keuze van het instrument past bij het doel van de organisatie en dat de invoering haalbaar is.
- ✓ Zorg dat je eigen bevlogenheid zichtbaar is, zodat het bevorderend werkt bij het betrekken van je medewerkers.
- ✓ Zorg er bij de inrichting van het proces voor dat medewerkers de ruimte krijgen om het aan te laten sluiten bij hun eigen praktijk.
- ✓ Zorg voor een duidelijk projectplan om de voortgang te borgen.
- ✓ Zorg dat er tijd en geld beschikbaar is voor scholing en invoering.
- ✓ Zorg voor een plan voor terugkoppeling en borging van resultaten.

En vooral: Onderschat het proces niet; het is een verandertraject dat je zorgvuldig moet voorbereiden en bestaat uit een aantal fasen die je moet doorlopen.