

# Zo doe je een ontwikkelingsgerichte audit

Een audit roept vaak de associatie met beoordeling op. En dat element zit er natuurlijk in. Maar hoe mooi zou het zijn als een audit vooral op groei gericht is! Groei en ontwikkeling van alle betrokkenen in de school. Dit artikel beschrijft zo'n aanpak van waarderend oordelen, waarbij beoordeling en ontwikkeling geïntegreerd zijn.

TEKST MACHIEL KARELS EN LIDWIEN KOK  
BEELD MACHIEL KARELS, LIDWIEN KOK EN SHUTTERSTOCK

**A**llereerst worden de ontwikkelingsgerichte uitgangspunten beschreven, gericht op leerlingen, leraren en de schoolorganisatie. Daarna wordt de werkwijze van de audit uiteengezet. Het artikel sluit af met mogelijke toepassingen en manieren om met de conclusies en aanbevelingen van de audit om te gaan. Alle kijkwijzers en materialen zijn als download toegevoegd.

## GELIJKWAARDIGHEID

Bij audits staat het van en met elkaar leren centraal. Hierdoor is er een basis van gezamenlijkheid en gelijkwaardigheid, ondanks de beoordelende elementen die met de audit gepaard gaan. Het

gaat om gelijkwaardigheid als mens, maar vanuit de rol van auditor kun je daar vervolgens wel wat van vinden. Iedereen is immers aanspreekbaar op het gezamenlijke doel en zijn of haar verantwoordelijkheid hierin. *Zie ook het kader hierover.*

## ONTWIKKELINGSGERICHTE UITGANGSPUNTEN OP LEERLINGEN GERICHT

Bij ontwikkelingsgericht onderwijs staat de **brede persoonsontwikkeling** van leerlingen centraal. Vorming van de persoonlijkheid is een belangrijk onderwijsdoel, naast natuurlijk de basisvakken en de sociale ontwikkeling van leerlingen.

Deze brede opvatting over de doelstelling van het onderwijs heeft belangrijke gevolgen voor de inrichting van de onderwijsleersituatie.

De drie **basisbehoeften** relatie, competentie en autonomie zijn belangrijk bij de pedagogische en didactische afstemming. Eerst het kind, dan de leerling! Dit principe van Luc Stevens is de **pedagogische basishouding** bij ontwikkelingsgericht onderwijs. Dit sluit aan bij het aspect 'relatie' en is het startpunt van alles. Een belangrijk principe bij het aspect competentie is dat er wordt uitgegaan van de zone van naaste ontwikkeling. Bij het aspect autonomie speelt het bevorderen van een **zelfstandige leerhouding** en eigenaarschap een grote rol. Dit versterkt de intrinsieke motivatie van de leerlingen.



Gelijkwaardigheid als mens is een belangrijk uitgangspunt bij audits.

**Betekenisvolle activiteiten** en inhouden leveren een belangrijke bijdrage aan de ontwikkelings- en leerprocessen in de school. Bij ontwikkelingsgericht onderwijs is zingeving essentieel. Het geleerde moet verinnerlijkt worden. Ook is het van belang dat de leerling weet wat het nut is van het geleerde. Daarnaast moet de leerling in staat zijn om het geleerde in verschillende contexten toe te passen.

Ten slotte wordt er binnen ontwikkelingsgericht onderwijs grote waarde toegekend aan **observeren** en **reflecteren**. Door middel van observatie zoekt de leraar wat de leerlingen zelf willen en al (bijna) kunnen. Daar stemt de leerkracht het onderwijsaanbod op af. Vervolgens reflecteert hij/zij of het lesaanbod passend is. Op basis van de reflectie past de leerkracht het aanbod van activiteiten weer aan.

### ONTWIKKELINGSGERICHTE UITGANGSPUNTEN OP LERAREN GERICHT

Als je op een ontwikkelingsgerichte manier naar leraren kijkt, wil je feitelijk een **lerende houding** zien. Zie het artikel 'De school-leider als architect van een leeromgeving voor leraren'. Die lerende houding uit zich op verschillende manieren.

Leraren willen verbeteren, zij streven hoge normen na. Ze ervaren zichzelf als professional en ze zoeken de uitdaging. Ze zien er juist leerkansen in als zij uit hun comfortzone treden. Ze zijn open over hun eigen sterke en zwakke kanten en ze zien feedback als kans om te groeien.

Omdat ze de ontwikkeling van de leerlingen zo centraal stellen, zijn ze nieuwsgierig naar de impact van hun eigen handelen op het leren van kinderen. Ze gebruiken dan ook meerdere databronnen om vanuit een totaalbeeld te kunnen analyseren. Telkens gericht op de vraag: wat werkt bij deze leerlingen en wat is mijn impact op het leren van de leerlingen?

Ze zijn ook nieuwsgierig naar nieuwe inzichten, opvattingen en werkwijzen om zo hun handelen te optimaliseren. Er is synergie binnen het team, omdat er goed samengewerkt wordt, gericht op het gezamenlijke verlangen en de visie van de school.

### ONTWIKKELINGSGERICHTE UITGANGSPUNTEN OP DE SCHOOL GERICHT

Hoe ziet schoolontwikkeling eruit in een ontwikkelingsgerichte school? Het is in ieder geval geen hapsnapbenadering van losse teamcursussen over uiteenlopende onderwerpen. En ook geen ieder-voor-zichwerkwijze met losse opleidingen waar verder niemand van profiteert. Maar wat dan wel?

## GELIJKWAARDIGHEID BIJ AUDITS

Gelijkwaardigheid is een belangrijk uitgangspunt bij audits. Het gaat dan om gelijkwaardigheid als mens. Uiteraard is er wel verschil in rollen. Uitgangspunt van het gesprek is het gezamenlijke doel, daar is iedereen op aanspreekbaar, welke rol je ook hebt.

Kan iedereen een antwoord geven, als gevraagd wordt: hoe gaat het met het gezamenlijke doel? En op een zeker moment heeft iemand dan de rol om er wat van te vinden. Dan vindt het oordeel plaats. Niet uit macht, maar op basis van een rol, die ook weer verband houdt met een verantwoordelijkheid voor dat gezamenlijke doel.

Je veroordeelt niet de mensen. Als mensen zijn jullie immers gelijkwaardig. Maar wel beoordeel je hun bijdrage aan het doel. Dat oordeel is legitiem en belangrijk vanuit onze *ver-antwoord-elijkheid* naar de vraag die de maatschappij aan ons stelt.

*Hartger Wassink, zelfstandig adviseur / governance consultant*

De schoolontwikkeling op een ontwikkelingsgerichte school is nauw verbonden met het gezamenlijk verlangen, de kernwaarden en ambities. Het gezamenlijk verlangen is het antwoord op de vraag welke kennis, houding en vaardigheden de leerlingen moeten bezitten aan het einde van de schoolloopbaan. Hoe helderder dit beeld is, hoe meer synergie binnen het team. Dit vraagt dus ook iets van het reflectieve vermogen van het team.

De doelen en ambities zijn gezamenlijk opgesteld en worden als inspirerend ervaren. Het eigenaarschap voor innovatie ligt daarvoor bij de direct betrokkenen. De innovatie is gericht op kennis opbouwen over 'wat werkt' om de visie te realiseren. Werkendwijs vindt bijstelling van aanpak en doelen plaats op basis van data uit allerlei bronnen. Te denken aan LVS en tevredenheidspeilingen, observatiesystemen, zelfevaluaties, kwaliteitskaarten en kijkwijzers.

### RICHTINGGEVEND DENKKADER

Een belangrijke onderlegger bij de audit is het model Dimensies van het onderwijs. In dit model zitten alle eerder genoemde ontwikkelingsgerichte elementen verwerkt. Het model wordt gebruikt als denkkader om de schoolontwikkeling op een gestructureerde manier in kaart te brengen. *Zie afbeelding en kader.*

## Beschrijving van de werkwijze van de audit

### 1 — Inspectiekader en basiskwaliteit

De basisvraag van de audit is op schoolontwikkeling gericht. Maar daarnaast en feitelijk ook daarvoor is natuurlijk wel van belang dat de **basiskwaliteit** op orde is. Er wordt gewerkt met kijkwijzers die expliciet op de basiskwaliteit en de kernstandaarden van het inspectiekader zijn gebaseerd. Deze kijkwijzers zijn aangevuld met ontwikkelingsgerichte elementen vanuit de hierboven genoemde invalshoeken op leerling-, leraar- en schoolniveau.

### 2 — Strategisch plan

Een tweede element dat gebruikt wordt als kijkkader bij de audit is het strategisch plan van de scholengroep waar de school bij hoort. Dit plan is immers vanuit het grondvlak opgesteld en geeft de koers van de organisatie aan. De basiselementen van dit koersplan zouden in de school terug te zien moeten zijn of ze zijn ten minste richtinggevend voor de schoolontwikkeling. Juist deze schoolontwikkeling is een belangrijk uitgangspunt bij de audit.

### 3 — Parels en puzzels

De puzzels en de parels van de school zijn een ander belangrijk element van de audit. Waar is het team trots op en waarmee worstelen de teamleden? Allereerst zeggen deze parels en puzzels veel over de manier waarop er door de school naar het onderwijs gekeken wordt. Zijn het hele platgeslagen, praktische dingen of getuigt de vraagstelling van een doordachte visie op leren en ontwikkelen? Door bij deze zaken aan te sluiten, wordt het nut van de audit en de toepasbaarheid van de opbrengsten sterk vergroot.

### 4 — Zelfevaluatievragenlijst

Op basis van de parels en puzzels, van de voorinformatie of van het strategisch plan, kan er een beknopte zelfevaluatievragenlijst door de school worden ingevuld. Of bijvoorbeeld een quickscan vanuit het kwaliteitsinstrument dat de school gebruikt, liefst aangevuld met verklaringen, conclusies en acties die zijn opgesteld.

Een dergelijke zelfevaluatie of quickscan geeft gedetailleerde informatie voor de auditoren en de manier van invullen levert ook inzichten op over het reflectieve vermogen van de betrokkenen. De vragenlijst bestaat uit een aantal vragen die min of meer uit het toezichtkader komen, aangevuld met enkele ontwikkelingsgerichte items. De vragenlijst wordt toegespitst op de onderzoeksvraag van de school.

### 5 — Voorinformatie

De onderstaande zaken worden middels een e-mailbericht digitaal opgevraagd. Daarnaast worden de kijkwijzers meegestuurd, zodat iedereen weet waarnaar gekeken wordt. Er wordt tevens een conceptdagprogramma meegestuurd, dat door de school aangepast kan worden.

- Het koersplan c.q. strategisch beleidsplan van het bestuur.
- Een inlogcode voor ParnasSys of een ander LVS dat wordt gebruikt. Tijdelijke toegang tot het LVS in het kader van een audit valt binnen de wet AVG onder 'gerechtvaardigd belang'.
- Wat is de eigen onderzoeksvraag van de school? Waar moet extra aandacht naar uitgaan?
- De parel van de school. Waar is de school trots op?
- Welk beleid is er dat voor de onderzoekers inzichtgevend is voor het antwoord op de onderzoeksvraag? Welke documentatie is daarbij helpend?
- Een schoolplan meesturen is vaak ook nuttig voor het algemene beeld. Een jaarplan of jaarverslag geeft vaak meer specifieke informatie.
- Een recente zelfevaluatie is belangrijk voor het zicht op de eigen onderzoeksvraag.
- Aanvullende documentatie die voor het onderzoek van belang wordt geacht, bijvoorbeeld scholen op de kaart, de schoolgids of de opdrachten van de eventueel aanwezige leerteams.

### 6 — Analyse vooraf

De auditoren bestuderen de informatie en stellen op basis daarvan hypothesen op c.q. formuleren een aantal aanvullende onderzoeksvragen. Er ontstaan allicht beelden bij het vooronderzoek, maar het is te vroeg om al conclusies te trekken. De lijst met vragen gaat op de auditdag mee en deze helpt om gericht te observeren en de juiste open vragen te stellen.

Een paar vragen als voorbeeld:

- *Wat wordt er gedaan aan het analyseren van de automatiseringen?*
- *Hoe is de relatie tussen rekenvaardigheid en begrijpend lezen, aangezien die beide iets zeggen over intelligentie?*
- *Op welke manier spelen de referentieniveaus een rol in de werkwijze van de school?*
- *Hoe beoordeelt een school of bepaalde opbrengsten passend zijn voor een groep? Wat zijn daarvoor de criteria en hoe zijn deze onderbouwd?*
- *Er wordt gewerkt met een lagere leerlijn voor sommige kinderen. Wat zijn daarvoor de criteria en wat is de werkwijze?*

## Dimensies van Onderwijs

	Leerstofgericht		Kindgericht
Doel   focus	Leerstof	← →	Brede ontwikkeling
Pedagogiek	Sturen	← →	Coachen
Didactiek	Compenseren	← →	Activeren
Leerstof	Gestandaardiseerd	← →	Betekenisvol
Organisatievorm	Klassikaal	← →	Flexibel
Differentiatie	Convergent	← →	Eigen leerlijn
Toetsen	Summatief	← →	Formatief
Rapportage	Standaard rapport	← →	Portfolio
Cultuur	Volgend	← →	Lerend
Leiderschap	Sturend	← →	Coachend
Kwaliteitszorg	Curatief	← →	Preventief
Ouderbetrokkenheid	Zenden	← →	Participatie

## Kenmerken van het model

- Het model van de dimensies van onderwijs start vanuit het 'why', de waarom-vraag van onderwijs.
- Het model is in zijn aard neutraal, aangezien elke school zelf kan bepalen wat de invulling van de waarom-vraag / visie is. Als er daarna maar congruent wordt doorgeredeneerd bij de invulling van de andere dimensies, die meer over het hoe en het wat gaan.
- De kerndimensies van het model zijn onderbouwd vanuit wetenschappelijke inzichten over ontwikkelen en leren.
- Het model is richtinggevend, omdat de vaststelling van het doel van onderwijs consequenties heeft voor de invulling van de andere dimensies. Dit geeft richting aan schoolontwikkeling.
- De onderliggende gedachte van het model is: breng je schoolorganisatie voor leraren en leerlingen in lijn met je opvatting over leren en ontwikkelen van kinderen en volwassenen.

Het model brengt daarmee onderwijskundige en veranderkundige inzichten bij elkaar. Dit inzicht helpt bij het werken aan duurzame veranderingen in het onderwijs.

### 7 Kijkwijzer en vragenlijst

De audit wordt uitgevoerd met als basis een aantal vragenlijsten en kijkwijzers. Ze worden als bijlage aan dit artikel toegevoegd. De items van het toezichtkader zijn hierin verwerkt, aangevuld met ontwikkelingsgerichte elementen.

- Een vragenlijst met vragen voor directie, IB, leerlingen, leraren en ouders. Deze – op de onderzoeksvraag en parel toegespitste – vragen worden met deze doelgroepen interactief besproken tijdens de audit.
- Een kijkwijzer voor de basiskwaliteit en kernstandaarden als het gaat om pedagogisch, didactisch en organisatorisch gedrag van leraren.

### 8 Flitsbezoeken

De groepen worden bezocht binnen wat grotere tijdsblokken, waarbij de auditor(en) korte momenten bij de groepen naar binnen gaan. Vaak maar vijf of tien minuten en dan weer naar een volgende groep. Elke groep wordt meerdere keren bezocht op wisselende momenten. Hierdoor krijgen de auditoren verschillende lesmomenten te zien en krijgen zij een realistischer beeld van de pedagogische, didactische en organisatorische kwaliteiten van de leraren. Het is voor de leraren ook meer ontspannen als er af en toe onverwacht iemand min of meer ongemerkt binnen komt lopen.



Geef teamleden ruimte voor toelichting op de observaties.

Een alternatieve werkwijze is: flitsbezoeken van 10 minuten, gevolgd door een kort reflectiegesprek met de leerkracht. Heb je laten zien wat je ons wilde laten zien?

Tijdens deze bezoeken kunnen er ook op een laagdrempelige manier vragen gesteld worden aan de leerlingen over hun werk, zodat de auditoren inzicht krijgen in het eigenaarschap van de leerlingen hierover. Natuurlijk niet tijdens instructiemomenten en zonder de andere leerlingen te storen.

## 9 → Gesprekken

Er worden tijdens de auditdag gesprekken gevoerd met alle betrokkenen: directie, IB, leraren, onderwijsassistenten, leerkrachtondersteuners, leerlingen en ouders. De eerder genoemde vragenlijsten staan hier centraal. Hypotheses worden gecheckt bij de diverse doelgroepen en er wordt zoveel mogelijk informatie opgehaald om een helder beeld te krijgen van de school.

Het is vooral belangrijk om bij leerlingen en ouders na te gaan in welke mate de visie en idealen van de school herkend worden. Geef de school bijvoorbeeld aan dat eigenaarschap van leerlingen voor hun werk belangrijk is, dan kunnen daarover vragen gesteld worden aan de leerlingen. Hebben zij daadwerkelijk inzicht in hun leergedrag en in hun resultaten? Werken zij bewust aan doelen en in welke mate is er ruimte voor eigen keuzes in het leerprogramma of in de manier van werken?

## 10 → Teambrede terugkoppeling met eerste bevindingen

Aan het einde van de dag is er een teambrede terugkoppeling van de bevindingen. De audit heeft het karakter van waarderend oordelen. Daarom vindt er een (visuele) terugkoppeling plaats, waarin ruimte is om met elkaar te reflecteren: wat wordt er herkend, erkend en wat is verrassend? De bevindingen worden daarom besproken aan de hand van **activerende vragen**.

Een mooie leidraad daarbij kan het hierboven genoemde model 'Dimensies van het onderwijs' zijn. Bij elk aspect kunnen één of meerdere vragen gesteld worden die gebaseerd zijn op de observaties van de auditoren. Daarover raak je met elkaar in gesprek en in dat gesprek krijgen de observaties een plek. Hierdoor krijgen teamleden ruimte voor toelichting op de observaties en hebben ze feitelijk al kennisgenomen van een groot deel van de rapportage.

Een aantal voorbeelden van dergelijke vragen zijn:

- *Doel:* Welke brede vaardigheden worden door de school belangrijk gevonden en hoe hebben deze een plek in de analyse van de opbrengsten? Hoe krijgt een onderzoekende houding een plek in het onderwijs? Welke plek hebben de acht basiswaarden van burgerschapsvorming? Hoe krijgt **eigenaarschap** en verantwoordelijkheid gestalte in de school?
- *Pedagogiek:* Hoe bewust gaan jullie bij jullie interactie om met de **balans tussen sturen en activeren**?
- *Didactiek:* Hebben jullie schoolbreed **activerende werkvormen** afgesproken? Hoe zet je deze in bij alle vakken? Hoe kijken jullie naar de **betrokkenheid** van leerlingen?
- *Leerstof:* Hoe eenduidig is de aanpak bij het zaakvakonderwijs? Hoe **betekenisvol** is het zaakvakonderwijs voor de leerlingen? Hoe wordt er omgegaan met woordenschat? Hoe betekenisvol is het woordenschatonderwijs? Welke kijkwijzer wordt er gebruikt voor het **observeren** van leesbegrip?

## 11 → Rapportage van de audit

Alle bevindingen krijgen een plek in een rapportage van ongeveer 10 pagina's, 4000 woorden. Uitgangspunt daarbij is dat de rapportage voldoende duidelijk is en dat er met name ruime aandacht is voor de conclusies en aanbevelingen op het vlak van schoolontwikkeling. Het is niet moeilijk om een heel gedetailleerde rapportage te maken, maar de meerwaarde zit meestal niet in de details. Als bijlage bij dit artikel wordt het rapportagemodel toegevoegd.

In de rapportage is ook ruimte voor reflectie van de directeur.



Naast feitelijke onvolledigheden, kan men aangeven wat men herkent, erkent of als kans ziet om een vervolg te geven op korte, middellange en lange termijn.

## 12 → Leerwerkbijeenkomst met het team

Het vervolg op de audit is het belangrijkste van alles. Het gaat er immers om dat je als school weet waar je staat en wat de volgende stappen zijn voor de schoolontwikkeling. Met welke aanbeveling ga je aan de slag, welke heeft prioriteit of sluit goed aan op de schoolontwikkeling en biedt kans om deze een extra impuls te geven? Of mogelijk moeten er nog dingen gebeuren op het vlak van de basiskwaliteit.

Een mooie manier om met de opbrengst van de audit om te gaan is een **leerwerkbijeenkomst met het team**. De teamleden krijgen vooraf het verslag intern doorgestuurd en kunnen dus kennisnemen van de conclusies en aanbevelingen. Deze conclusies en aanbevelingen staan vervolgens centraal bij de leerwerkbijeenkomst. Er wordt op een interactieve manier met het team aan de slag gegaan met de conclusies en aanbevelingen. Bijvoorbeeld



Een kijkwijzer voor de basiskwaliteit als het gaat om pedagogisch, didactisch en organisatorisch gedrag van leraren.

Scan me



Het rapportagemodel van de audit.

Scan me



Een vragenlijst met vragen voor directie, IB, leerlingen, leraren en ouders. Deze vragen worden met deze doelgroepen interactief besproken tijdens de audit.

Scan me

door ze te prioriteren en om te zetten naar concrete actiepunten of thema's voor de PLG's binnen de school. Eventueel kunnen er praktische handvatten gegeven worden voor de conclusies en aanbevelingen waar op korte termijn mee aan de slag gegaan wordt.

## 13 → Schoolplan en jaarplan

De geprioriteerde aanbevelingen en actiepunten kunnen een prima **uitgangspunt zijn voor het schoolplan en jaarplan**. Ook kan er gekeken worden wat de conclusies en aanbevelingen voor gevolgen hebben voor het scholingsplan en voor de in te zetten begeleiding bij schoolontwikkeling.

### Interne audits leren

Het is ook mogelijk om binnen een scholengroep een ontwikkelingsgerichte audit te doen samen met een extern bureau om op deze manier interne mensen op te leiden voor het uitvoeren van een dergelijke audit. Een maatwerktrainingsdag om interne auditoren op te leiden en mee te nemen in de rol, functie en taak van de auditor is hierbij voorwaardelijk.

## ..... OVER DE AUTEURS .....

Machiel Karels is directeur van kennisplatform **Wij-leren.nl**. Daarnaast begeleidt hij verandertrajecten op weg naar kindgericht onderwijs. Hij heeft ervaring in het basis- en speciaal onderwijs.

### Kennismaken met Machiel?

Mail naar [machiel@wij-leren.nl](mailto:machiel@wij-leren.nl)  
of bel: 06 - 21 33 84 11



Lidwien Kok is onderwijsadviseur en coach. Zij heeft vele jaren ervaring in meerdere rollen in het basis- en speciaal onderwijs. Lidwien houdt zich bezig met onderwijskwaliteit, succesvolle teams en kindgericht onderwijs.

### Kennismaken met Lidwien?

Mail naar [lidwienkok@movimenti.nl](mailto:lidwienkok@movimenti.nl)  
of bel: 06 - 47 08 05 25



### Bronnen

- Artikel *De schoolleider als architect van een leeromgeving voor leraren*. Wij-leren.nl, 18 november 2021.
- Artikel *Dimensies van onderwijs*. Wij-leren.nl, 24 september 2020.