

Interne audit binnen Fluentia
Een aanjager voor kwaliteitsontwikkeling



Inhoud

Inhoud	2
1. Inleiding	3
2. Doelstelling van audits	4
3. Het auditkader	7
3.1 Standaardprofiel	7
3.2 Eigen profiel	8
4. De aanpak van audits	9
4.1 Voorbereiding van het auditbezoek	10
4.2 Uitvoering van de audit	10
4.3 Rapportage	12
5. Bestuurlijke kaders	13
5.1 Follow-up	13
5.2 Vertrouwelijkheid	13
5.3 Auditoren	13
5.4 Facilitering auditteams	14
5.5 Evaluatie werkwijze	14

1. Inleiding

Het strategisch koersplan van Fluenta 2023-2028 formuleert dat scholen voldoen aan de basiskwaliteit en eigen ambities formuleren (p13).

Met basiskwaliteit worden de kwaliteitsgebieden bedoeld, zoals omschreven in het onderzoekskader van de inspectie 2017:

- krijgen de leerlingen goed les (onderwijsproces)
- zijn de leerlingen veilig (schoolklimaat)
- Leren de leerlingen genoeg (onderwijsresultaten)
- hebben we zicht op de kwaliteitszorg en ambitie

Goede kwaliteit is voldoen aan de wet, de eigen normen én werken aan ambities. Het toezicht legt sinds 2015 het eigenaarschap van de onderwijskwaliteit heel nadrukkelijk bij de scholen en besturen. Het zicht hebben op de kwaliteit van leerlingen, leraren, scholen en bestuur staat hierbij centraal. School-zelfevaluaties en audits zijn hierbij een belangrijk hulpmiddel om vervolgens de dialoog te voeren: wat gaat goed -en hoe borgen we dat- en hoe verbeter je wat nodig is?

Een audit is hierbij een 'aanjager voor kwaliteitsontwikkeling'. Op welke wijze deze zin een vertaalslag krijgt naar de praktijk? Dat staat centraal in dit document.

Hierin beschrijven we achtereenvolgens de uitgangspunten met betrekking tot:

- de doelen van het uitvoeren van audits;
- het kader waarmee de audits uitgevoerd worden;
- de aanpak van audits;
- de bestuurlijke inkadering.

In de bijlagen zijn vervolgens de concrete uitwerkingen en hulpmiddelen opgenomen.



2. Doelstelling van audits

Scholen werken voortdurend aan hun kwaliteit. Binnen de scholen worden verschillende kwaliteitsinstrumenten gebruikt die input leveren voor verbeteracties. Analyse van opbrengsten, tevredenheidspelingen en kwaliteitszorg instrumenten bieden voor de school ankers op weg naar voortdurende verbetering.

Daarbij gaan we uit van de volgende vijf kwaliteitsvragen:

- Doen wij de goede dingen?
- Doen wij de dingen goed?
- Hoe weten wij dat?
- Vinden anderen dat ook?
- Wat doen wij met die kennis en informatie?

Een audit is een (objectieve) externe blik, die scholen kunnen gebruiken om te toetsen of hun beeld van de kwaliteit ook door buitenstaanders herkend wordt en vervolgens hun kwaliteit op peil te houden of te verhogen. De audit brengt de kwaliteit in beeld door onafhankelijke, professionele buitenstaanders en maakt een vergelijking mogelijk met het eigen kwaliteitsbeeld.

Doelstelling van audits

	Ontwikkelen intern doel: de school krijgt een analyse van de ontwikkeling;	Beoordelen extern doel: het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van de scholen;
Kader en normen	visie en huidige ontwikkeling van de school als uitgangspunt; de audit geeft een beeld hoever de school is en waar de ontwikkelpunten liggen;	alle scholen worden langs dezelfde meetlat gelegd, met gestandaardiseerde normen;
Zelfevaluatie	het beeld dat de school van zijn eigen ontwikkeling heeft, is leidend; de feedback van de audit is vooral gericht op aansluiten op dat beeld: zien de auditoren ook wat de school ziet, waar wijkt het af;	de zelfevaluatie zegt iets over de kwaliteit van de sturing op de school; de informatie uit de zelfevaluatie wordt benut als input voor de beoordeling van de kwaliteitszorg van de school;
Aanpak audit	op maat programma maken, school geeft aan waar ze op beoordeeld wil worden.	alle audits zijn gestandaardiseerd en verlopen volgens dezelfde systematiek;
Uitkomsten audit	het auditrapport wordt door de school benut om de verdere ontwikkeling vorm te geven; de school bepaalt welke punten ze uit de audit meeneemt voor verdere plannen;	de uitkomsten zijn een kwaliteitsrapportage voor het bestuur, op grond waarvan vervolgfafspraken gemaakt kunnen worden;
Auditoren	zo nodig experts op bepaalde deelgebieden benutten om aan te kunnen sluiten bij visie school (bijv Jenaplan, coöperatief leren, taal).	toegerust in het kader, distantie ten opzichte van auditschool, regelmatige uitvoering, onderlinge afstemming oordelen.

Wij plaatsen de audits in het perspectief van de kwaliteitsontwikkeling van de school. Door de audit in een ontwikkelingsperspectief te plaatsen, wordt het een instrument om de onderwijskwaliteit te verbeteren en verandering in gang te zetten. De audit is altijd een aanvulling op de kwaliteitszorg en zelfevaluatie van de school.

Belangrijk daarbij is dat het eigenaarschap van de school voor zijn kwaliteit in stand blijft: degene die reflecteert is de ontvanger. Het is dus van essentieel belang dat de feedback gaat over onderwerpen die de ontvanger herkent en kan verbinden aan zijn eigen reflectie. Het doel is immers om het leerproces van de ontvanger te versterken en leren kan alleen door de uitvoerende zelf gedaan worden.

Feedback van een buitenstaander kan heel nuttig zijn omdat zelfreflectie alleen soms niet genoeg is: iedereen heeft blinde vlekken. Maar de feedback van een buitenstaander kan alleen bijdragen aan het leerproces als het aansluit bij de reflectie van de ontvanger zelf. De feedback van de buitenstaander is een middel in het leerproces van de ontvanger, geen doel op zichzelf. Na de feedback bepaalt de ontvanger zelf hoe hij verder gaat met de ontvangen feedback.

Het verkrijgen van zoveel mogelijk (geobjectiveerde) informatie draagt bij aan de mogelijkheden die scholen hebben om planmatig te werken aan kwaliteit. De interne audits moeten in dit licht gezien worden. Ze zijn gericht op het stimuleren van de ontwikkeling van scholen (ontwikkelingsgerichte audits).

Tegelijkertijd kunnen de uitkomsten worden benut in het kader van de verantwoording naar bestuur, de omgeving en de Inspectie van het Onderwijs. Vandaar dat het auditkader aansluit op het toezicht van de inspectie met oog voor de eigen accenten van het bestuur/ de school.

Hieruit volgt de volgende doelstelling:

De scholen worden een keer per vier schooljaren bezocht door een team van daartoe opgeleide auditoren die, op basis van een auditkader, samen met de school verkennen wat de krachtige elementen van de ontwikkeling van de school zijn en waar het ontwikkelpotentieel of de ontwikkelnoodzaak ligt.

Succescriteria hierbij (DIRactief 15 oktober 2024)

- waarderend karakter
- verbindend
- ruimte voor eigen vragen
- positieve insteek
- open nieuwsgierige houding
- vertrouwen
- systematisch
- opbrengst- en doelgericht
- objectief

3. Het auditkader

3.1 Standaardprofiel

Zoals gezegd sluit ons auditkader inhoudelijk aan op het toezichtkader van de inspectie. Daarmee is geborgd dat we het over dezelfde elementen hebben en dat we ons ook extern kunnen verantwoorden over onze kwaliteit.

Daarnaast wordt van scholen verwacht dat ze ook eigen ambities formuleren die hoger of breder dan het toezichtkader zijn en deze ambities ook systematisch invulling geven. We vragen scholen dan ook om in de zelfevaluatie te reflecteren op de basiskwaliteit van onderwijs, maar ook op de eigen ambities. Het programma van de audit (zie verderop) bepaalt of alle onderdelen tijdens de audit aan bod kunnen komen.

Ons auditkader bevat standaard de volgende elementen:

Domeinen	Standaarden
Onderwijsproces	Onderwijsaanbod
	Zicht op ontwikkeling en begeleiding
	Pedagogisch-didactisch handelen
	Onderwijstijd
	Toetsing en afsluiting
Schoonklimaat	Veiligheid
	Schoonklimaat
Onderwijsresultaten	Resultaten
	Sociale en maatschappelijke competenties
Sturing, kwaliteitszorg en ambitie	Visie, ambitie en doelen
	Uitvoering en kwaliteitscultuur
	Evaluatie, verantwoording en dialoog

- Bij iedere standaard komen we tot een uitspraak over de kwaliteit. We gaan daarbij in eerste instantie uit van de wettelijke eisen die aan onderwijs gesteld worden en wetenschappelijk bewezen inzichten over wat goed onderwijs inhoudt. Daarnaast volgt een beoordeling op het algemene beeld van de kwaliteit van het onderwijs. Hiervoor gebruiken we onderstaand schema.



Uit: De mooiste weg(2013); Spitteler/Buijs

Het karakter van de feedback is daarmee enerzijds beoordelend (wordt voldaan aan de standaarden van de basiskwaliteit) en anderzijds ontwikkelend (waar ligt ruimte voor verbetering, wat zijn opties om te gaan ontwikkelen).

We leggen het kwaliteitsbeeld van de auditoren naast het kwaliteitsbeeld dat de school van zichzelf heeft opgesteld in de zelfevaluatie.

3.2 Eigen profiel

De school heeft ook ambities die hoger of naast het standaard kader liggen. Daar kan de school ook feedback op vragen tijdens de audit. Het kan dan gaan om ambities die passen binnen een bepaalde standaard die in het standaardprofiel is opgenomen (bijv extra uitdaging in Onderwijsaanbod) of ambities die buiten het standaardprofiel liggen (bijv identiteit).

Voorwaarden voor het beoordelen van eigen ambities zijn:

- de school heeft duidelijk omschreven wat ze in de ambities wil bereiken en hoe dat zichtbaar kan zijn, zodat de auditoren een handreiking hebben om te kunnen toetsen;
- de auditoren hebben voldoende deskundigheid om de betreffende ambitie goed te kunnen toetsen.

Het is ook mogelijk dat binnen de stichting (in het Strategisch Beleidsplan) bepaalde ambities zijn uitgesproken die voor alle scholen gelden. De audit kan een middel zijn om de ontwikkeling van deze ambities op alle scholen in beeld te brengen. Daarbij gelden dezelfde voorwaarden als bij schoolspecifieke ambities: ze moeten concreet te toetsen zijn en de auditoren moeten over deskundigheid op het gebied beschikken.

4. De aanpak van audits

Uitgangspunt bij een audit is dat een oordeel tot stand komt op basis van diverse bronnen (triangulatie):

- documenten van de school, inclusief zelfevaluatie;
- observaties in de (onderwijs)praktijk;
- gesprekken met directie, intern begeleider en leraren.

Een audit bestaat uit drie fasen: voorbereiding, uitvoering en afronding.

Het totale traject ziet er ongeveer als volgt uit:

Zelfevaluatie en eigen onderzoeksvragen door de school	4 weken voor aanvang audit
Rondsturen zelfevaluatie en kwaliteitsdocumenten door coördinator	3 weken voor aanvang audit
Intakegesprek + afstemmen dagplanning coördinator + directeur	2 weken voor aanvang audit
Vorbereidingsgesprek auditteam	1 week voor aanvang audit
Audit	
Opstellen conceptrapport	binnen 2 weken na audit
Definitief maken rapport	
Rapport wordt gedeeld met bestuur	binnen 6 weken na afronding

4.1 Voorbereiding van het auditbezoek

Voorafgaand aan het auditbezoek wordt een voorbereidingsoverleg gevoerd tussen de directeur van de ontvangende school en de coördinator van het auditteam. De coördinator zorgt voor het tijdig toesturen van relevante kwaliteitsdocumenten naar de leden van het auditteam.

In het voorgesprek met het auditteam vindt afstemming plaats over:

- de rollen binnen het auditteam;
- specifieke onderzoekspunten en -vragen;
- het verdelen van taken onder de leden van het auditteam.

Dagplanning

De directeur van de ontvangende school stelt een dagplanning op voor de audit en informeert het team. In de dagplanning worden in ieder geval opgenomen:

- Presentatie door de school over het profiel en de ambities.
- Diverse klassenbezoeken (uitgevoerd door één lid auditteam + directeur of ib'ër van de school, of maximaal twee auditoren).
- Gesprek met directeur/managementteam.
- Gesprek met intern begeleider(s).
- Gesprek met leerkrachten.
- Gesprek met leerlingenraad
- Gesprek met ouder(s)/verzorger(s)
- Terugkoppeling naar directeur/managementteam. Op verzoek van directeur kan er ook een terugkoppeling gegeven worden aan het gehele team.

Informatiebronnen

Voor het auditbezoek maken we gebruik van de volgende kwaliteitsdocumenten. De school levert deze aan of verwijst hiervoor naar de website.

- Zelfevaluatie
- Jaarplan
- Schoolplan
- Schoolanalyse (document: Zicht op Onderwijskwaliteit)
- Analyse van oudertevredenheid en leerlingtevredenheid (sociale veiligheid)
- Beleidsplan en kwaliteitskaarten basisvaardigheden
- Eventueel schoolspecifieke kijkwijzer

De school bereidt zich voor op de audit door:

- het (door directie en team samen) invullen van het zelfevaluatieformulier;
- de directie bereidt een korte presentatie voor aan het auditteam over het profiel en de ambities van de school: waar is de school trots op, wat zijn speerpunten voor de ontwikkeling etc.;
- het aanleveren van relevante informatie of documenten;
- de school zorgt dat het auditteam tijdens de audit de beschikking kan krijgen over informatie met betrekking tot de uitvoering van onderwijs (groepsmappen, ondersteuningsdocumenten, plannings, evaluaties).

4.2 Uitvoering van de audit

De audit duurt één dag. De school wordt bezocht door vijf auditoren. In de ochtend zijn de lesobservaties en is er ruimte voor een presentatie van de directie/het MT. Tijdens de lesobservaties kijken de auditoren naar lessen met een instructie- en een verwerkingsmoment. Tijdens de lesbezoeken verdiepen zij zich ook in de groepsmappen.

Voorbeeld van een dagprogramma hieronder. De school past deze zelf aan en deelt deze van te voren.

Tijdstip	Activiteit	Deelnemers
08.00-08.30	Kennismaking team en korte toelichting op de dag	
08.30-10.30	Lesobservaties ..	
10.30-10.45	Korte pauze auditteam + bespreken observaties	
10.45-11.15	Nagesprek observaties met observanten/auditteam	
11.15-12.00	Gesprek / Presentatie MT	
12.00-13.00	Pauze auditteam + eerste aanzet presentatie maken	
13.00-13.45	Gesprek leerlingenraad Gesprek ouder(s)/verzorger(s)	
13.45-14.30	Overleg auditteam	
14.30-15.15	Gesprek teamleden (representatieve afvaardiging van tenminste ... teamleden)	
15.15-16.00	Overleg auditteam	
16.00-16.30	Presentatie van het auditteam	

Observaties

Klassenbezoeken nemen een belangrijke plaats in tijdens het auditbezoek. Om goed zicht te krijgen op de kwaliteit van het primaire proces maken wij gebruik van een standaard kijkwijzer die als bijlage is toegevoegd. Om de dialoog met de school over het primaire proces te kunnen voeren, gaat de directeur en/of de intern begeleider(s) mee op klassenbezoek.

De auditleden voeren geen nagesprek met de leerkrachten over de geobserveerde les. Er vindt ook geen terugkoppeling plaats over individuele leerkrachten naar aanleiding van de lesobservaties. De lesobservaties worden betrokken bij de algemene oordeelsvorming voor de eindrapportage.



4.3 Rapportage

De coördinator van het auditteam presenteert aan het einde van de audit de voorlopige bevindingen aan de directie/MT en het team. De coördinator is verantwoordelijk voor de verslaglegging van het bezoek, dat aansluit bij de zelfevaluatie. De auditleden worden betrokken bij het opstellen van de rapportage. In principe is de conceptrapportage binnen twee werkweken beschikbaar voor de school. De school kan hier vervolgens op reageren of het een juiste weergave van de bevindingen is. Indien er feitelijke onjuistheden in het rapport worden geconstateerd, kan dit aangepast worden. Daarna wordt het rapport definitief vastgesteld. De coördinator van het auditteam stuurt het definitieve rapport toe aan de directeur van de school.

5. Bestuurlijke kaders

Om audits een goede functie binnen de stichting te geven, zijn een paar zaken belangrijk:

- follow-up na de audit;
- vertrouwelijkheid;
- deskundige auditoren;
- facilitering auditteams;
- evaluatie werkwijze.

5.1 Follow-up

Binnen de 'Plan-Do-Check-Act' cyclus neemt de follow-up de plaats in van 'Act'.

De directeur is eigenaar van het auditrapport. Hij of zij verwerkt relevante adviezen in het jaarplan van de school. De directeur zorgt er ook voor dat het rapport gedeeld wordt met het bestuur.

5.2 Vertrouwelijkheid

Tijdens het proces van de audit kan vertrouwelijke informatie worden gedeeld. We verwachten van alle betrokkenen dat zij hier integer mee omgaan. In principe bepaalt de directeur welke informatie over de bevindingen gedeeld wordt met anderen. De auditoren communiceren niet met andere mensen binnen de stichting of daarbuiten over de audit.

5.3 Auditoren

Auditoren maken in principe drie jaar deel uit van het auditteam. Jaarlijks stromen enkele auditoren uit en nieuwe auditoren in.

Het auditteam bestaat bij het uitvoeren van de audit uit: 5 personen (één onafhankelijk voorzitter, één medewerker onderwijs, twee leden van het auditteam (waarvan minimaal één directielid) en één carrouselcollega).

- De auditor heeft gedegen kennis van goed onderwijs. Daarnaast is hij/zij analytisch, in staat tot het leggen van verbanden en is communicatief vaardig.
- De auditor moet in staat zijn om tijdens de voorbereiding en tijdens het auditbezoek een onderzoekende rol op zich te nemen én deze rol niet te vermengen met zijn dagelijkse functie als directeur of intern begeleider. Dit betekent dat er richting leerkrachten en leerlingen geen uitspraken worden gedaan over de eigen schoolpraktijk. Een auditor stelt zich open, eerlijk en nieuwsgierig (OEN) op naar het schoolteam, ouders en leerlingen. Een auditor is in staat om objectief te handelen, ook wanneer er sprake is van persoonlijke relaties met directie, teamleden (ouders) of leerlingen.
- Ook is een auditor in staat de verschillende bewijsdocumenten kritisch te lezen en te toetsen aan de praktijk tijdens de audit. De auditor is in staat een lesobservatie te doen aan de hand van een kijkwijzer en kan zijn bevindingen goed onderbouwd delen met het auditteam. Een auditor kan vragen stellen aan de teamleden en leerlingen zonder hier een waardeoordeel in door te laten klinken.
- Van de lead auditor (voorzitter auditteam) wordt verwacht dat hij in staat is om aan het eind van de dag de presentatie op zich te nemen. Ook moet hij/zij in staat zijn de rapportage te redigeren.

5.4 Facilitering auditteams

Het uitvoeren van audits vraagt om tijd en deskundigheid. Fluentia faciliteert per auditbezoek 2 dagen. De financiële vergoeding wordt toegevoegd aan het personele budget van school. In samenspraak met de leidinggevende wordt bepaald hoe deze middelen ingezet worden.

5.5 Evaluatie werkwijze

Jaarlijks vindt een evaluatie plaats door de directeuren en de auditoren. Daaruit volgen aanbevelingen voor de toekomst waar ook de (toekomstige) bezetting van de auditteams onderdeel van uitmaakt. De nieuwe collega onderwijs binnen Fluentia neemt hierin de leiding.



BIJLAGE 1

Vorbereiding audit op schoolniveau

Ter voorbereiding ontvangt de school een document met alle belangrijke informatie ([klik hier](#)).