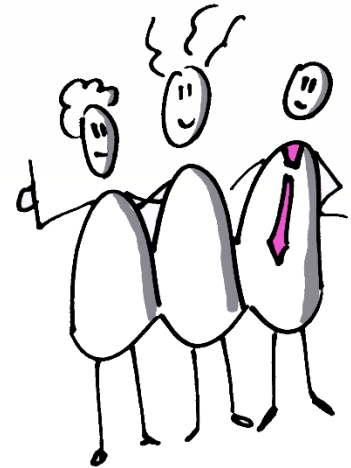
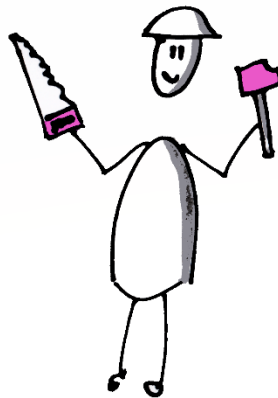
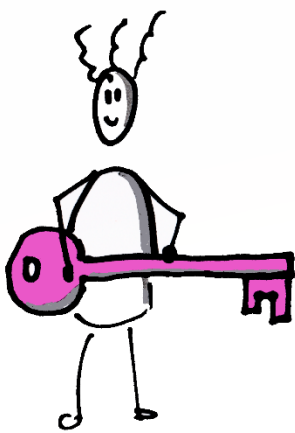


# De interne audit



*Keender: kwalitatief hoogwaardig onderwijs op basis van  
eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap*

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	2
2	Traject van de interne audits.....	3
2.1	Ambities.....	3
2.2	Tijdpad 2018-2022.....	0
3	Inzet van interne audits.....	0
3.1	Inleiding .....	0
3.2	De uitvoering van een interne audit .....	1
3.2.1	<i>Vorbereiding van de audit .....</i>	<i>1</i>
3.2.2	<i>De afname van de audit .....</i>	<i>2</i>
3.2.3	<i>De afronding van de audit.....</i>	<i>3</i>
3.2.4	<i>Het proces na de audit.....</i>	<i>3</i>
4	Literatuurlijst .....	4
5	Bijlagen .....	5
5.1	Profiel van een auditor .....	5
5.2	Richtlijnen voor auditoren.....	5
5.3	Planning van de audit .....	6

## 1 Inleiding

Binnen ons strategisch beleidsplan staat eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap centraal.

Voor ons is eigenaarschap onder andere zelf sturen op kwaliteit<sup>1</sup>.

Eigenaarschap begint er mee dat de mensen die het moeten doen, goed zicht hebben op de kwaliteit:

- van een leraar verwachten we dat hij/zij zicht heeft op de ontwikkeling van de leerlingen
- van een directeur verwachten we dat hij/zij zicht heeft op de kwaliteit van de leraren
- van een bestuurder verwachten we dat hij/zij zicht heeft op de kwaliteit van de scholen.

Een van de middelen binnen Keender om dit proces te ondersteunen is de inzet van interne audits. Wij zijn hiermee gestart vanaf het schooljaar 2015-2016. De eerste cyclus van zelfevaluatie en interne audits zijn afgerond. Na de positieve evaluatie is de auditsystematiek een vast onderdeel geworden in onze kwaliteitszorg.

In de cyclus van de komende vier jaar zal nadrukkelijk aandacht zijn voor de vertaling van de scholen van het strategisch beleidsplan naar hun eigen schoolplan en de concrete vertaling hiervan naar de jaarplannen. De eigen ambities rondom eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap van de scholen staan hierbij centraal.

In dit beleidsstuk wordt concreet uitgewerkt op vorm en inhoud hoe de zelfevaluaties en de interne audits binnen stichting Keender worden uitgevoerd.

*Het is niet het systeem, maar de uitvoerders van het systeem die de kracht bepalen.*

---

<sup>1</sup> Bron: Herman Bijsterbosch, <http://www.bijsterbosch-onderwijs-advies.nl/diensten/audit>

## 2 Traject van de interne audits

### 2.1 Ambities

Het belang van evaluaties is dat het inzicht geeft in de stand van zaken op dit moment en het geeft uitzicht op de te bepalen koers.

We willen met de cyclus rondom de interne audit het volgende bereiken:

- een organisatie die gericht is op continue verbetering
- het verhogen van de onderwijskwaliteit
- het stimuleren van ontwikkeling
- het leren van en met elkaar
- het vergroten van de kennis van het waarderingskader van de inspectie
- het stimuleren van kwaliteitsdenken
- de kwaliteit en de frequentie van de onderlinge feedback verbeteren
- de audits als in- en output van de beleidscyclus op school- en stichtingsniveau gebruiken.

Indicatoren hiervoor zijn:

- opgeleide auditoren
- al het onderwijskundige personeel is ingelicht door de directeur en IB-er
- alle scholen hebben een zelfevaluatie gemaakt volgens het format
- alle scholen zijn twee keer geauditeerd
- alle scholen hebben een keer auditrapportage gekregen
- alle directeurs en minimaal één IB-er per school hebben deel uitgemaakt van een auditteam
- alle leden van het auditteam hebben onderling feedback gegeven en ontvangen over het proces en de wijze van communiceren.

De succesfactoren zijn:

- er is een groot draagvlak in het directeursberaad en in het IB-netwerk, alle directeurs en IB-ers werken actief aan het realiseren van de doelstellingen
- de directeurs hebben hun teams vroegtijdig geïnformeerd, voorbereid en betrokken bij het proces.
- het College van Bestuur stimuleert, enthousiasmeert en ziet toe op de uitvoering op de afzonderlijke scholen
- de Raad van Toezicht toont interesse en wordt geïnformeerd door het CvB over het proces en de resultaten
- de onderwijsinspecteur wordt geïnformeerd door het CvB over het proces en de resultaten;
- scholen (directie, IB-er en leraren) zijn actief betrokken
- alle ouders van de scholen zijn geïnformeerd
- het draaiboek zelfevaluatie en interne audit is helder en alle betrokkenen weten wat er van hen verwacht wordt en handelen daar naar
- in het directeursberaad en in het IB-netwerk wordt regelmatig de stand van zaken besproken
- IB-ers, directeurs en leraren zijn geïnspireerd om de cyclus rondom de interne audit tot een succes te maken.

## 2.2 Tijdpad 2018-2022

<b>Brin</b>	<b>School</b>	<b>Welke audit?</b>	<b>Data</b>
06 NL	BS Heeckeren	Compleet	Dond 28 maart 2019
08 NC	Petrusschool	Light	Woe 3 april 2019
09SY	BS Dr.Ariëns (H)	Light	Woe 8 mei 2019
11BU	BS Paus Joannes	Light	Dins 9 april 2019
11ON	BS Pius X	Light	Dins 28 mei 2019
12LX	Kameleon	Compleet	Dond 29 nov 2018
12YQ	BS Holthuizen	Light	Maan 18 maart 2019
29TN	Basisschool Los Hoes	Compleet	Dond 31 jan 2019
<b>Brin</b>	<b>School</b>	<b>Welke?</b>	<b>Data</b>
06 WM	BS St. Jozef	Light	2019-2020
03XH	De Albatros	Light	2019-2020
08YS	Dr. Ariëns Daltonschool	Light	2019-2020
09WH	BS Kard. Alfrink	Light	2019-2020
11ZU	BS. St.Bonifatius	Light	2019-2020
13AF	BS Honesch	Light	2019-2020
13EN	BS Buurse	Light	2019-2020
13JY	BS St.Bonifacius	Compleet	Najaar 2019
<b>Brin</b>	<b>School</b>	<b>Welke audit?</b>	<b>Data</b>
07WG	BS De Sterrenboog	Light	2020-2021
06 NL	BS Heeckeren	Light	2020-2021
08 NC	Petrusschool	Compleet	2020-2021
09SY	BS Dr.Ariëns (H)	Compleet	2020-2021
11BU	BS Paus Joannes	Compleet	2020-2021

11ON	BS PiusX	Compleet	2020-2021
12LX	Kameleon	Light	2020-2021
12YQ	BS Holthuizen	Compleet	2020-2021
29TN	Basisschool Los Hoes	Light	2020-2021
<b>Brin</b>	<b>School</b>	<b>Welke?</b>	<b>Data</b>
06 WM	BS St. Jozef	Compleet	2021-2022
03XH	Basisschool de Albatros	Compleet	2021-2022
08YS	Dr. Ariëns Daltonschool	Compleet	2021-2022
09WH	BS Kard. Alfrink	Compleet	2021-2022
11ZU	BS. St. Bonifatius	Compleet	2021-2022
13AF	BS Honesch	Compleet	2021-2022
13EN	BS Buurse	Compleet	2021-2022
13JY	BS St. Bonifacius	Light	2021-2022

## 3 Inzet van interne audits

### 3.1 Inleiding

Het onderzoekskader van de inspectie voor onderwijs is opgebouwd rond de drie elementaire vragen over de betekenis van het onderwijs voor leerlingen:

- Leren ze genoeg? (Onderwijsresultaten)
- Krijgen ze goed les? (Onderwijsproces)
- Zijn ze veilig? (Schoolklimaat)

Onze audits zijn gebaseerd op het huidig geldende onderzoekskader die is vastgesteld op 1 juli 2018. Daarnaast leggen we de nadruk op de eigen ambities van de scholen, waarin we de vertaling van het strategisch beleidsplan van de scholen meenemen in de audits.

Binnen Keender werken we met een cyclus van vier jaar, waarbij de scholen om het jaar geauditteerd worden. We onderscheiden hierin twee soorten audits, een audit light en een complete audit.

Bij de audit light worden de volgende standaarden bekeken:

- OP2 Zicht op ontwikkeling
- OP3 Didactisch handelen
- SK1 Veiligheid
- OR1 Resultaten
- KA1 Kwaliteitszorg

Bij de complete audit worden vier kwaliteitsgebieden onderzocht met de daarbij horende standaarden. Deze kwaliteitsgebieden zijn:

- Onderwijsproces
- Schoolklimaat
- Onderwijsresultaten
- Kwaliteitszorg en ambitie

Elk jaar stelt de school een zelfevaluatie op die nagenoeg overeen komt met het format dat gebruikt wordt voor de complete audit. De organisatie van de zelfevaluatie ligt bij de school. Het is van belang om hierin het team mee te nemen, zodat de zelfevaluatie gedragen wordt. De vragen, die onbeantwoord blijven of de vragen die naar voren komen vanuit de zelfevaluatie, kunnen meegenomen worden in de interne audit. Ook dit is de keus van de school.

Alle stukken rondom de interne audit zijn te vinden op de portal van Keender onder het kopje bibliotheek > kwaliteit.

Het is wel van belang voor ogen te houden dat het uitgangspunt van de interne audit gericht is op ontwikkeling. We willen de scholen ondersteunen in hun ontwikkeling. Elke audit heeft zijn eigen dynamiek en is afgestemd op de desbetreffende school. Je zou kunnen zeggen dat we gedifferentieerd auditeren binnen het vastgestelde kader. De rapportage is afgestemd op de desbetreffende school. De audit is bedoeld om de kwaliteiten en ontwikkelingsruimte van de school in beeld te krijgen. Dit zal voor elke school maatwerk zijn en vanuit het perspectief geschreven om de school een volgende stap te kunnen laten maken.

## 3.2 De uitvoering van een interne audit

De audits worden uitgevoerd door wisselende auditteams. De auditteams bestaan uit:

- 2 opgeleide auditoren
- 1 directeur
- 1 IB-er.

Om het effect van het leren van en met elkaar zo groot mogelijk te maken zijn de directeur en de IB-er van verschillende scholen.

De audit bestaat uit een drietal duidelijk afgebakende periodes:

1. voorbereiding op de audit
2. de afname van de audit
3. de afronding van de audit.

### 3.2.1 Voorbereiding van de audit

De directeur ontvangt een mail, waarin verzocht wordt om de onderstaande documenten per mail op te sturen naar de voorzitter van het auditteam:

- schoolplan
- jaarplan
- jaarverslag
- schoolgids
- diepteanalyse LOVS
- eindopbrengsten afgelopen 4 jaar (en eventuele analyses die zijn gemaakt)
- het schoolondersteuningsprofiel (alleen bij complete audit)
- schoolzelfevaluatie
- het laatste auditrapport
- het laatste inspectierapport.

Tevens wordt de opzet van de audit aangegeven en gevraagd het team in te lichten over de aankomende audit.

Voordat de audit wordt uitgevoerd, vindt er een intakegesprek met de schoolleiding plaats. De voorzitter van het auditteam doet dit twee weken voorafgaand aan de audit. Tijdens dit gesprek verzamelt de voorzitter van het auditteam informatie over de school. Het gesprek is bedoeld om vast te stellen of er nog andere specifieke thema's op verzoek van de schoolleiding belicht moeten worden tijdens de audit. Hier wordt specifiek gevraagd naar de eigen ambities van de school en naar de vertaling van het strategisch beleidsplan op de school. Tot slot wordt tijdens dit gesprek de planning van de auditdag vastgesteld en verwachtingen over en weer besproken.

Ter voorbereiding op de dag van de audit is het van belang, dat de school heeft georganiseerd, dat het auditteam op de auditdag zelf inzage kan krijgen in de volgende documenten:

- borging van afspraken (en eventuele nieuwe beleidsstukken of ontwikkelingen)
- individuele leerlijnen (alleen bij complete audit)
- zorgdossiers
- borgingsdocumenten
- laatste tevredenheidsonderzoeken
- veiligheidsdocumenten (bijv. pestprotocol, registratie incidenten)
- naar eigen inzicht kunnen documenten klaarliggen, die iets zeggen over de kwaliteit van de school en de borging daarvan.



### 3.2.2 De afname van de audit

De planning van de dag wordt in samenspraak met de school tijdens het intakegesprek vastgesteld. Een voorbeeld van de tijdsplanning is in de bijlage opgenomen. De activiteiten die ingepland worden op deze dag zijn:

- kennismaking met het team
- klassenbezoeken
- gesprek met ouders
- gesprek met leerlingen
- documentenanalyse
- gesprek met directeur en IB-er
- terugkoppelingsgesprek met directeur en IB-er
- terugkoppelingsgesprek met het team

De directeur van de school, die geauditeerd wordt, organiseert aan het begin van de dag een kennismaking met het team. Het auditteam maakt kennis met de leraren en stemt af wat de verwachtingen zijn van de leraren betreffende de binnenkomst en na afloop van de klassenbezoeken. Deze worden per tweetal (auditor en directeur of IB-er van het auditteam) afgelegd. Indien mogelijk worden alle groepen bezocht. In het bijzonder wordt gekeken naar de uitvoering van het onderwijsleerproces en het schoolklimaat. De kernvragen tijdens het klassenbezoek zijn de vier vragen vanuit de vaardigheidsmeter:

1. Is het doel duidelijk?
2. Wordt de kortste weg naar Rome gevolgd (Is de les effectief en gericht op het doel)?
3. Hoe is de afstemming?
4. Hoe is de actieve betrokkenheid van leerlingen?

In een klassenbezoek wordt ook gekeken naar de planmatigheid van het dagelijks handelen en de ondersteuning. Hiervoor is het van belang dat de documenten waaruit planmatigheid blijkt klaar liggen bijv. groepsplannen, groepsmap, logboek, zorgmap, etc.

Het doel van deze documentenanalyse is een beeld te krijgen van de kwaliteitszorg. Er wordt o.a. gekeken bij de audit light naar de gestelde doelen, analyse, evaluatie en bijstelling en daarnaast naar de structuur. Bij de complete audit komt hierbij de planmatigheid van extra ondersteuning, samenwerking en verantwoording bij.

Bij het gesprek met de IB-er worden de analyses van de opbrengsten en trends besproken. Verder ligt bij de audit light in dit gesprek de focus op zicht op ontwikkeling, de kwaliteitszorg rondom de ondersteuning, de positie van de IB in de school en de zorgstructuur. Bij de complete audit zal hier de samenwerking met anderen, het aanbod, de inzet van de passend onderwijs gelden en de extra ondersteuning aan bod komen.

In het gesprek met de directeur komt de informatie die inmiddels verzameld is tijdens de audit en die geen verdere vragen oproept, niet meer aan de orde.

Thema's voor het gesprek met de schoolleiding zijn bij de audit light:

- de voorlopige bevindingen n.a.v. de klassenbezoeken
- de invulling van het onderwijskundig leiderschap van de schoolleiding: schoolontwikkeling, uitvoering gesprekkencyclus, implementatie van vernieuwingen, het afleggen van klassenbezoeken, contacten schoolbestuur, etc.
- de kwaliteitszorg
- personeelsbeleid

Bij de complete audit komt hierbij:

- aanbod

- ouderbetrokkenheid
- samenwerking
- verantwoording.

Tijdens de gesprekken met ouders en leerlingen wordt gesproken over hun ervaringen met de school. Ervaren de ouders en leerlingen de visie die de school wil uitdragen? Bij de ouders ligt de nadruk op de kwaliteitsgebieden schoolklimaat en kwaliteitszorg en ambitie. De leerlingen worden vooral bevraagd op het onderwijsproces en het schoolklimaat.

Ter afsluiting van het schoolbezoek worden de eerste bevindingen, conclusies en aanbevelingen gedeeld met de directeur en IB-er en later ook in het team. Tijdens dit gedeelte van de audit zal de kwaliteitscoördinator en het college van bestuur aanwezig zijn.

### **3.2.3 De afronding van de audit**

Bij de audit licht stuurt de secretaris de teampresentatie met hierin de bevindingen van de audit op naar de directeur. Er volgt naderhand geen verdere geschreven rapportage. Na de complete audit wordt er een rapportage geschreven door een van de auditoren (de secretaris) volgens het vastgestelde format. De andere leden van het auditteam leveren input aan voor het verslag. Hierin komen de bevindingen en de conclusies aan de hand van het onderzoekskader van de inspectie en komen antwoorden op de aanvullende vragen van de school. De aanbevelingen worden opgenomen in de rapportage.

Het eerste concept van het verslag wordt binnen het auditteam per mail besproken. Als een ieder van het auditteam het eens is met de rapportage wordt het concept opgestuurd naar de directeur van de school (uiterlijk na 3 weken). Als de directeur inhoudelijk akkoord is wordt er een afspraak gemaakt met de school. Hierna gaan de auditoren van het auditteam met de directeur en IB-er in gesprek over de rapportage. In dit gesprek worden feiten gecheckt en de conclusies en aanbevelingen besproken. Dit is de fase dat er nog wijzigingen in het rapport kunnen worden aangebracht.

Onjuistheden kunnen worden verbeterd, de toon kan daar waar nodig worden aangepast en conclusies en aanbevelingen kunnen nog tegen het licht worden gehouden. Na het gesprek met de directeur wordt het rapport definitief vastgesteld en door de school verspreid naar het team, de MR, de KC en het CvB.

### **3.2.4 Het proces na de audit**

Het eigenaarschap van de uitkomsten van de audit ligt bij de school. De directeur heeft in overleg met zijn of haar team de regie over het proces na de audit. Zij kunnen hierbij op hun aanvraag ondersteuning krijgen vanuit het bestuurskantoor.

De audit zal onderdeel van gesprek zijn in de reguliere gesprekken tussen de kwaliteitscoördinator en de school en zal op de agenda staan in het eerstvolgende managementgesprek. Daar zal het proces en de inhoud van de audit besproken worden. De focus ligt hierbij op de ontwikkelingsopdrachten die vanuit de audit zijn benoemd en hoe deze zijn weggezet in de ontwikkelagenda van de school.

## 4 Literatuurlijst

Kabalt, J. Tjepkema, S. & Verheijen, L. (2016). *Waarderend veranderen. Appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Amsterdam: Boom

Kramer, F. & Wildeboer, T. (2017). *Slim! De 4 sleutels voor een effectieve les*. Fochteloo: Sabine Kokee

Mulder, A. & Water-Astro van de, L. (2012). *Audits van de toekomst. Meer waarde halen uit audits*. Deventer: Kluwer

Stevens, R. (2012). *Met Open Vizier. Auditing als stimulerende interventie*. Overveen: Stevens Consultancy bv

### Geraadpleegde websites:

[www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)

- Onderzoekskader 2017, voor toezicht op voorschoolse educatie en het primair onderwijs. Definitieve versie. Oktober 2016

[www.poraad.nl](http://www.poraad.nl)

- Klifman, H. (2016). *Handreiking bovenschoolse kwaliteitszorg*. Utrecht: PO-Raad
- Kerkhof, A. van de (2016). *Een spiegel voor de school. Praktijkervaringen van beginnende en gevorderde auditoren*. Utrecht: PO-Raad

[www.bijsterbosch-onderwijs-advies.nl](http://www.bijsterbosch-onderwijs-advies.nl)

### Beleidsstukken Keender:

- Strategisch beleidsplan Keender 2018-2022
- Schoolplannen Keender 2019-2023
- Jaarplannen scholen 2019-2023
- Verbeterplan „Focus op basisvaardigheden“
- Handboek kwaliteitszorg: Sturen op onderwijskwaliteit

## 5 Bijlagen

### 5.1 Profiel van een auditor

Binnen stichting Keender verwachten wij van elk lid van het auditteam dat hij/zij zich ten dienst stelt van de school die geauditeerd wordt. Het uitgangspunt is dat de school zich vanuit de zelfevaluatie en de interne audit verder kan ontwikkelen.

Dit betekent dat wij de volgende competenties verwachten van een lid van het auditteam:

- empathisch kunnen luisteren, zodat de ander de ruimte krijgt om begrepen te worden
- helder kunnen communiceren, zodat de ander de boodschap ook begrijpt
- de auditbevindingen scherp kunnen definiëren
- analytisch en kritisch kunnen denken en redeneren
- een onderzoekende en integere houding
- een objectieve en onafhankelijk instelling
- samenwerken met anderen om gezamenlijk het schoolbelang te dienen.

### 5.2 Richtlijnen voor auditoren

Degenen die de interne audits uitvoeren hebben geen directe betrokkenheid bij de onderzochte school.

De auditoren richten zich op het proces en de randvoorwaarden daarvan. Zij richten zich op het schoolbeeld en niet op het functioneren van individuele personen.

Om de veiligheid van elk individu te waarborgen bespreken de auditoren de uitkomsten van de audit alleen binnen het auditteam.

De zelfevaluatie is het uitgangspunt en van daaruit wordt er onderzocht.

Tijdens de interne audit wordt onderzocht of de processen verlopen zoals is beschreven in de verschillende documenten. Een even belangrijk doel is dat er gekeken wordt naar mogelijke aspecten die verder ontwikkeld kunnen worden.

Auditoren moeten in staat zijn om in processen te denken.

### 5.3 Planning van de audit

De planning van de dag wordt in samenspraak met de school tijdens het intakegesprek vastgesteld. De school vult zelf het volgende programma voor de auditdag in:

**School:**

**Datum:**

Tijd	Activiteit, auditoren	
8.00-8.15	Kennismaking met team	
8.25-8.40	Auditteam> Binnenkomst bekijken Voorzitter auditteam> Kort gesprek met directeur	
8.45-9.00	Auditteam korte afstemming: alles duidelijk voor vandaag?	
9.00-9.30	Lesbezoek 1:	Lesbezoek 2:
	Groep:	Groep:
	Vak:	Vak:
9.30 – 10.00	Lesbezoek 3:	Lesbezoek 4:
	Groep:	Groep:
	Vak:	Vak:
10.00 – 10.15	Pauze	
10.15- 10.45	Lesbezoek 5:	Lesbezoek 6:
	Groep:	Groep:
	Vak:	Vak:
10.45-11.15	Lesbezoek 7:	Lesbezoek 8:
	Groep:	Groep:
	Vak:	Vak:
11.15– 12.00	Auditteam: delen ervaring en overzichtslijsten invullen.	
12.00 – 12.30	Gesprek met team	
12.30 – 13.00	Auditteam: pauze en delen ervaring en overzichtslijsten invullen.	
13.00- 13.45	Gesprek met ouders (4) en leerlingen (6)	

13.45– 14.00	Auditteam: delen ervaring en overzichtslijsten invullen.
14.00-15.00	Gesprek Ib-er en directeur
15.00 – 16.00	Vorbereiden voorlopige conclusies door auditteam
16.00-16.30	Terugkoppeling directie/IB-er
16.30-17.00	Gesprek met aanwezige teamleden (hele auditteam)
17.00-17.30	Evaluatie in auditteam

Bij elk lesbezoek liggen alle documenten rondom de administratie van de groep klaar in het lokaal. Daarbij denken we aan de groepsmap, zorgdossiers, logboek, toetsmap etc. Wanneer alleen digitale informatie voor handen is, dan dit digitaal klaar zetten met inlogcodes.