



Het inzetten van een  
audit, review of visitatie  
om de onderwijskwaliteit  
in beeld te brengen en te  
versterken



organisatie-  
advies

interim-  
management

werving  
& selectie

academie

communicatie-  
collectief

**B&T**  
verantwoord  
veranderen

Hannah Edelbroek



Wat is je ervaring met audits, reviews of  
visitaties?

Waar ben je het meest nieuwsgierig naar  
in deze sessie?



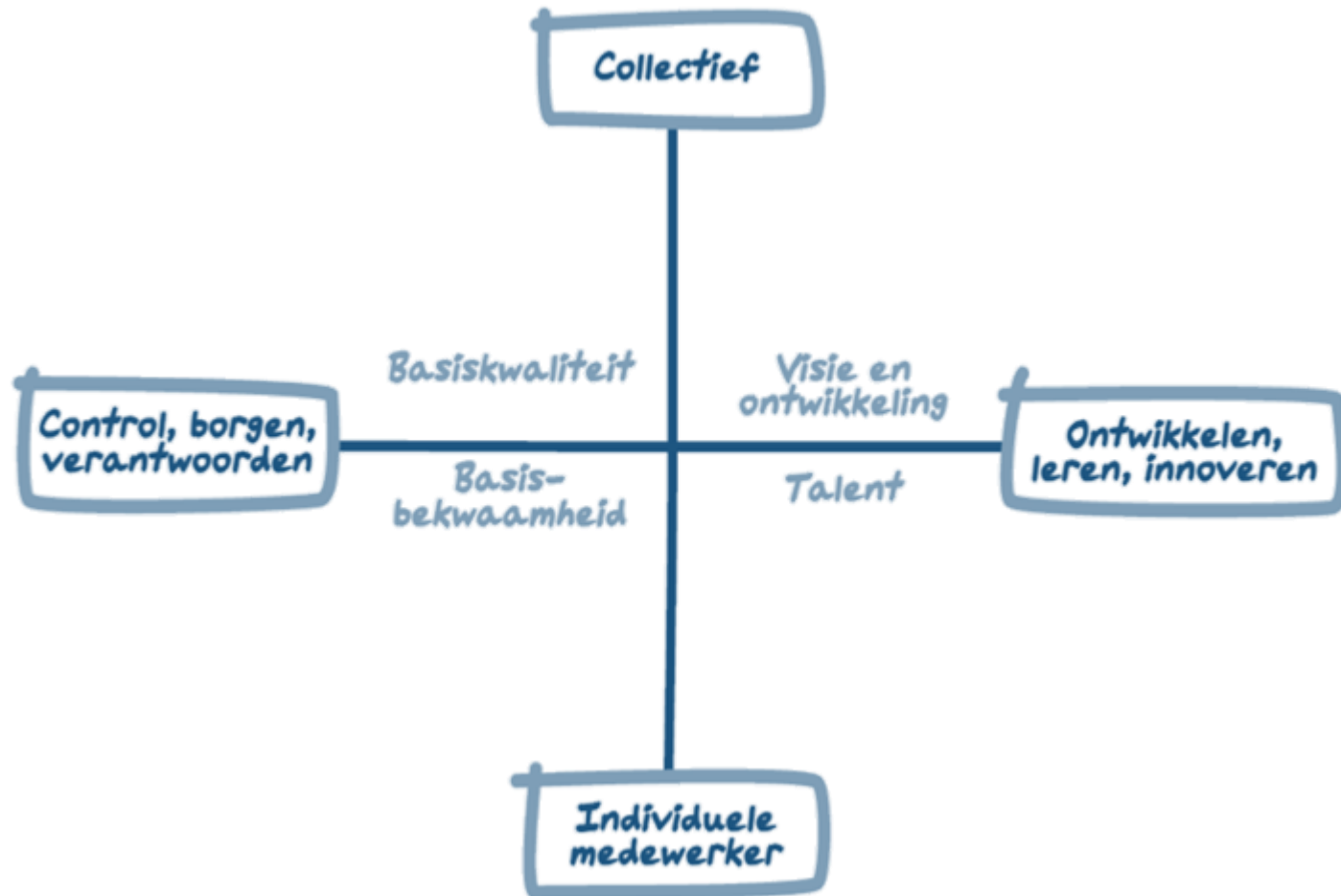
# Programma



- Drie blokken:
  - Audits, reviews en visitaties – kenmerken
  - Inzetten van reflectievormen in de praktijk
  - Hoe kijk en luister jij?
  
- Drie onderdelen per blok:
  - Theorie
  - In gesprek
  - Eigen inzicht/ reflectie

+ Audits, reviews en visitaties -  
kenmerken

# + De kwaliteitskwadranten

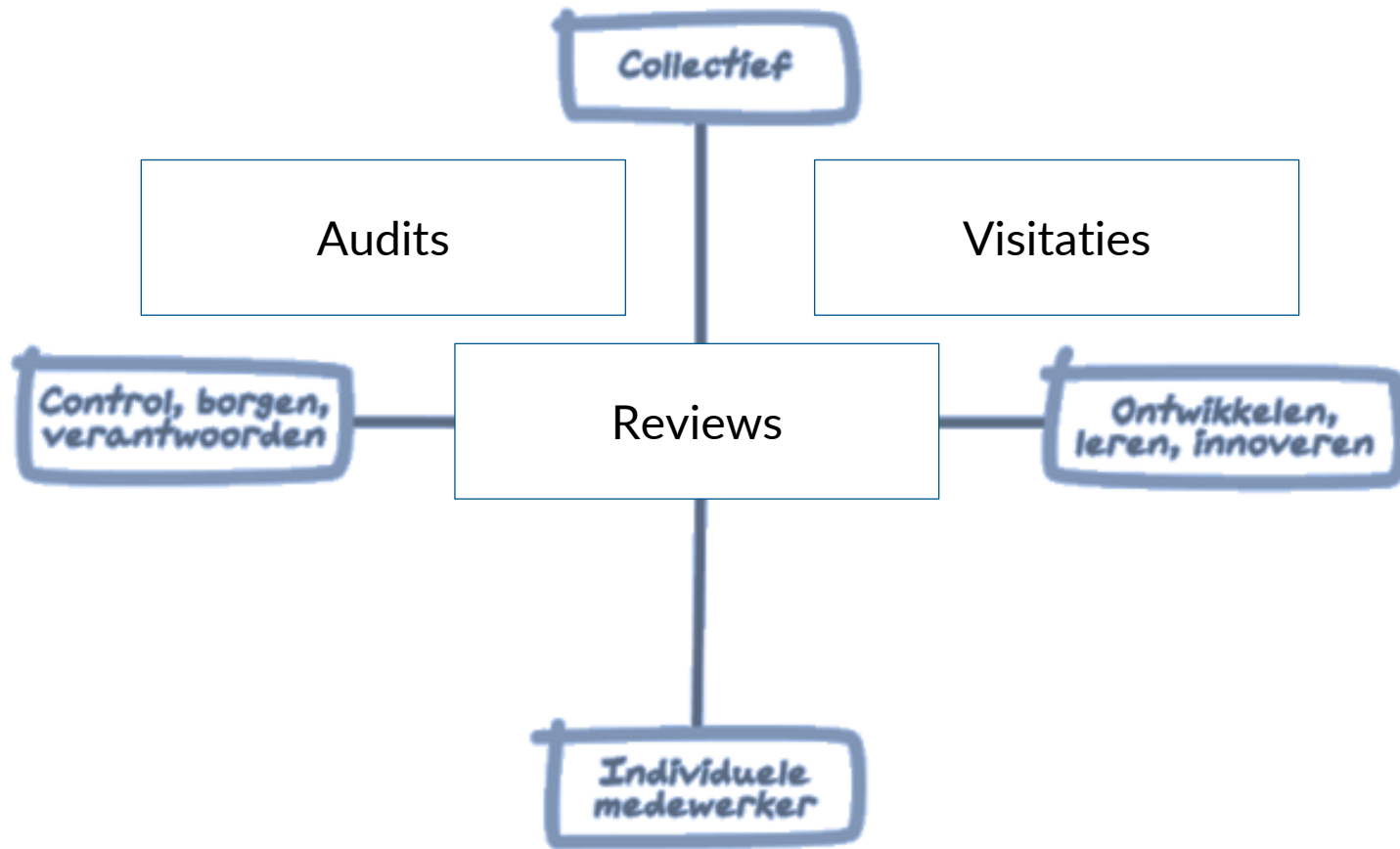


# + Waarom systemen van reflectie?



- Onderwijskwaliteit in beeld brengen en versterken
- Externe blik in aanvulling op je eigen oordeel

# + In het kwaliteitskwadrant





# De verschillen



	Audit	Review	Visitatie
<b>Doel</b>	Verantwoorden	Verantwoorden/ontwikkelen	Ontwikkelen
<b>Status</b>	Beoordeling	Oordeel en advies	Advies
<b>Methode</b>	Check op standaarden onderzoekskader	Feitencheck & dialoog op eigen aspecten	In dialoog over ontwikkelvraag school
<b>Wie uitvoerend</b>	Externe auditeurs	Externen en interne stakeholders	Interne en/of externe bezoekers
<b>Wie deelnemend</b>	Alle stakeholders (intern) betrokken	Alle noodzakelijke stakeholders (intern en extern) betrokken	Afhankelijk van de vraag
<b>Varianten</b>	Breed/smal	Breed/smal	Breed/smal
<b>Uitgangspunt</b>	Onderzoekskader	Hypothesen over onderwijskwaliteit	Ontwikkelvraag
<b>Onderzoeksvraag / hypothese(n)</b>	“Wat is de stand van zaken met betrekking tot standaard VS1?”	“Wij zorgen voor een veilige omgeving voor iedereen, leerlingen voelen zich veilig in en om de school.”	“Heeft de inzet van Vreedzame school het gewenste effect op de veiligheid van leerlingen?”



# + Zelfevaluatie: de basis



Blik naar binnen



Blik van buiten



# + Zelfevaluatie: de basis



- Basis systematische kwaliteitsverbetering
- Analyseren en evalueren eigen opbrengsten
- Strategische doelen
- Eigen aspecten van kwaliteit
- Basiskwaliteit
- Basis voor het gesprek over goed onderwijs op de school en tussen scholen
- Basis voor verantwoording intern en extern
- Startpunt voor audit, review of visitatie



Met elkaar in gesprek



- Gebruiken jullie nu een zelfevaluatie op school of binnen jouw bestuur?
- Wat levert het gebruik hiervan op?
- Hoe kom je tot een zelfevaluatie die maximaal bijdraagt aan een geslaagde audit, review of visitatie?



## Reflectie en inzicht



- Wat heb jij geleerd van de vorige oefening / Welk inzicht heb je opgedaan?

+ Inzetten van reflectievormen  
in de praktijk

# + Welke vorm past bij de organisatie?



besturingsfilosofie



context



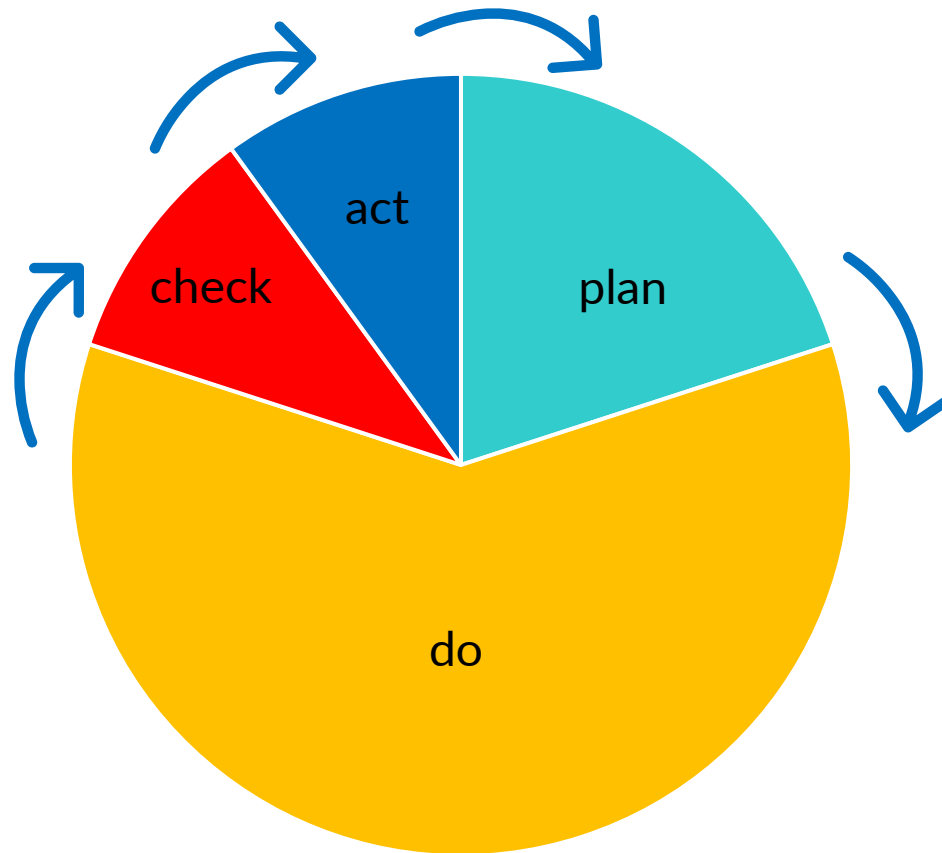
type vraagstuk

# + Besturingsfilosofie

- Een besturingsfilosofie is een wijze waarop het bestuur een organisatie wil aansturen
- Identiteit is de basis voor de besturingsfilosofie.
- Uitgangspunten in verbinding met strategisch beleidsplan
- Rekening houden met:
  - Missie, visie en strategie
  - Grootte van de organisatie
  - Mensbeeld
  - Niveau van gemiddelde medewerker
  - Dynamiek/complexiteit van de omgeving



# + Procesbeschrijving







# PLAN

visie en keuze



- Wanneer audit
  - Verantwoordingsvraagstuk
  - Systematische monitoring kwaliteit
  - Benchmark, analyse bovenschools
- Wanneer review
  - Maatwerk
  - Verantwoordings- en ontwikkelvraagstukken
- Wanneer visitatie
  - Ontwikkelvraag
  - Onderzoek op maat
  - Appels, peren en de rest van de fruitschaal





# PLAN

Programma van eisen



- Algemeen
  - Bepalen focus (breed of smal)
  - Bepalen eigenaarschap
- ARV
  - Specifieke beleidsdoelen
  - Realisatie schoolplan en strategisch beleid
  - Zoeken kiemen voor verdere ontwikkeling
  - **Binnen jullie eigen organisatie.....**





# PLAN

## Samenstellen team

- Algemeen
  - Eventueel projectleider bovenschools (med. kwaliteit)
- Audit, review, visitatie
  - Externe auditors
  - Voorzitter
  - Specialisten
  - Teamleden
  - Eventueel leerlingen/ ouders





# PLAN

## Opstellen plan

- Voorbereiding en uitvoering intake
- Vaststellen onderzoeks-/ ontwikkelvraag
- Aanpak
  - Feitenkaart/ deskresearch (systeem- of contextonderzoek)
  - Stakeholdergesprekken
  - Lesbezoeken
  - Groepsinterviews
  - Peilingen (online dialoog en/of feedbackpeiling)





# DO

## Initiëren



- Intake met schoolleiding/ib/zoco
- Formulieren onderzoeksvraag
- Schetsontwerp aanpak
- Afstemmen praktische zaken
  - Data/tijdpad
  - Samenstellen team
    - ▶ afspraken over inzet ouders / leerlingen
  - Communicatie
  - Taakverdeling team en bestuur/ school





# DO

## voorbereiden

- Passende scope en aanpak vaststellen
- Keuze documenten/ data ter voorbereiding
- Rooster dag maken
- Interviewleidraad/ -draden
- Inhoud vaststellen (stakeholder)gesprekken
- Afspraken vorm rapportage/ terugkoppeling





# DO

Uitvoeren: de dag

- Kort overleg team ARV
- Rondleiding / presentatie door de school
- Gesprek over de ZE met schoolleider en ib'er
- Lesbezoeken
- Interviews/ panelgesprekken
- Tussentijds overleg team ARV
- Gesprek met schoolleiding
- Korte terugkoppeling eind van de dag
- Ophalen feedback voor team ARV





# DO

## Rapportage

- Taakverdeling rapportage
  - Voorzitter/ secretaris neemt voortouw
- Schrijven rapportage
  - Concept 1
  - Tegenlezen regelen
  - Concept 2
- Voorbereiden presentatie/ terugkoppeling
- Presentatie uitkomsten aan team, aanscherpen aanbevelingen en afspraken concrete vervolgacties
  - Definitief rapport







# DO

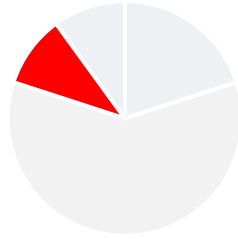
## Follow-up

- Borgingsafspraken
- Van kiemen voor ontwikkeling naar duurzame verandering





# CHECK

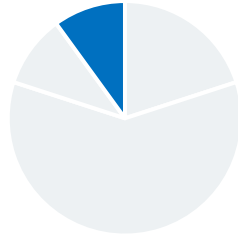


- Interne en externe evaluatie  
voorbereiding, uitvoering, rapportage  
en terugkoppeling
- Vaststellen in welke mate de audit,  
review of visitatie heeft bijgedragen  
aan verbeteren onderwijskwaliteit/  
systeem van kwaliteitsmanagement

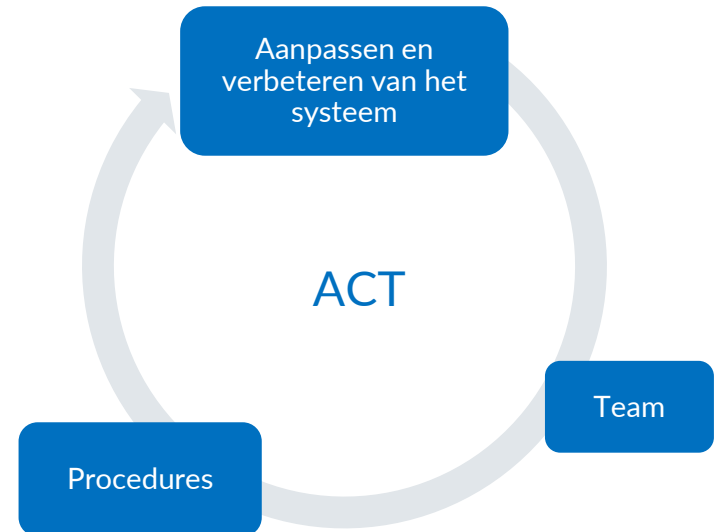




# ACT



- Aanpassen en verbeteren van het systeem:
- Samenstellen en verbeteren van het team:
  - Zijn dit de juiste mensen?
  - Nieuwe mensen inwerken
- Passen de procedures nog bij wat we met elkaar willen realiseren?





# Procesbeschrijving - algemeen



## Plan

- Keuze voor inzet systeem van reflectie
- Ontwikkelen visie op inzet ARV
- Opstellen programma van eisen
- Samenstellen team
- Opstellen plan



## Do

- Initiëren van ARV
- Vorbereiding
- Uitvoering
- Rapportage
- Follow -up



## Check

- Evalueren voorbereiding en uitvoering
- Vaststellen of de ARV heeft bijgedragen aan verbetering van systeem van kwaliteitsmanagement



## Act

- Verbeteren van:
  - Programma
  - Plan
  - Team (competenties/vaardigheden)
  - Formulieren
  - Procedure

# + Piramide van strategische ontwikkeling





# Piramide van strategische ontwikkeling





Met elkaar in gesprek



- Gebruiken jullie al een specifieke reflectievorm binnen jouw school of organisatie? Sluit deze vorm aan bij de besturingsfilosofie, het type vraagstuk en de context?
  - Indien je nog geen reflectievorm gebruikt, welke vorm zou passen bij de besturingsfilosofie, het type vraagstuk en de context?
- Welke rol heb jij hier in/ zou je hier graag in willen?



## Reflectie en inzicht



- Op welke manier zijn binnen jouw organisatie de besturingsfilosofie, de context en het type vraagstuk bepalend voor de reflectievorm?
- Wat heb jij geleerd van de vorige oefening / welk inzicht heb je opgedaan?





# Hoe kijk en luister jij?

Kennis en vaardigheden van de auditor, reviewer en visitor

# + Kijken met vier ogen



Wat zie ik, wat zie jij?

- Observeer wat je ziet op de foto
- Schrijf het op een post-it en plak het op de achterkant van de foto
- Wissel van foto en herhaal het proces
- Vergelijk jullie observaties











# Waarnemen, observeren, interpreteren



- Waarnemen: het leren kennen van je omgeving via de zintuigen
- Observeren: bewust, nauwkeurig, objectief en doelgericht waarnemen
- Interpreteren: bewust betekenis geven aan de observatie

# + Waarnemen



- Objectief en subjectief waarnemen?
- Verbanden zien of verbanden veronderstellen?
- Nieuwsgierig zijn
- Met welk doel neem je waar?





# Observeren, interpreteren, oordelen



## Observeren

Wat gebeurde er op dat moment?

Met precisie iets onderzoeken, nieuwsgierig, zonder vooropgezet referentiekader. Nieuwe dingen ontdekken.

## Interpreteren

Wat denk je dat er gebeurde?

Sneller, we denken elkaar te begrijpen.

## Oordelen

Wat vind je van wat er gebeurde?

Afgezet tegen eigen referentiekader, altijd ten opzichte van. Maakt het mogelijk om te kiezen. Echter, wordt ook ingezet als we niet moeten kiezen.



Een leerling leunt met het bovenlichaam naar voren.

Met het hoofd op de armen

Armen liggen over elkaar

Ogen zijn niet te zien

Een leerling ligt te slapen in de klas

Leerling heeft het zwaar

Leerling is heel hard aan het denken en sluit zich af

De leerling is lui

De leerling is ongeïnteresseerd

De leerling is zielig

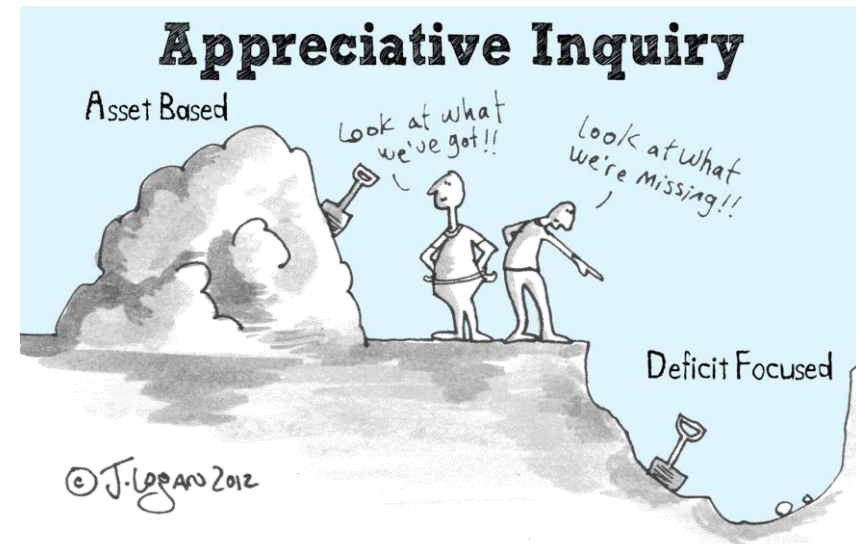
De leerling moet minder gamen

De leerling is eenzaam

# + Waarderend onderzoeken



- Positieve organisatieverandering:  
Uitgangspunt zijn de dingen die al goed gaan
- Werken vanuit kracht in plaats van tekortkomingen
- “Wat je aandacht geeft, groeit”





# Waarderend onderzoeken



De vragen die je stelt bepalen ook het soort antwoorden dat je krijgt

- Algemeen
  - nadruk op open vragen
  - samenvatten van jouw begrip van de ander
- Sluit aan bij enthousiasme en verbeeldingskracht van de ander
- Vraag naar concrete ervaringen
- Wees jezelf en heb plezier
- Wat doen met negatieve ervaringen?
  - naar achteren plaatsen
  - luisteren (als het mensen heel hoog zit)
  - ombuigen door op zoek te gaan naar het verlangen achter het probleem



## Reflectie en inzicht



- Wat heb jij geleerd van de vorige oefening / welk inzicht heb je opgedaan?



Vragen?



Dankjewel voor jullie  
aanwezigheid!



Hannah Edelbroek

[hannah.edelbroek@vbent.org](mailto:hannah.edelbroek@vbent.org)

+316-38070666