

Een ontwikkelingsgerichte benadering van de audit als leerinstrument

Wat interne audits je als schoolleider opleveren

Wie het woord *audit* hoort, denkt al snel aan controle en afvinklijstjes. In veel sectoren staat een audit voor een externe beoordeling of verantwoording. In het onderwijs kan een audit echter een heel andere betekenis krijgen. Wanneer een audit ontwikkelingsgericht wordt ingezet, vormt deze een krachtig hulp- of leermiddel. Het helpt schoolleiders zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit én het versterkt hun leiderschap.

TEKST **MACHIEL KARELS** BEELD **WIJ-LEREN**

In dit artikel staat de vraag centraal: *Wat leveren interne audits je als schoolleider concreet op?* Uitgangspunt hierbij zijn mijn ervaringen als trainer met opleidingstrajecten voor interne audits die schoolleiders, intern begeleiders, leraren en kwaliteitsmedewerkers samen hebben doorlopen.

De schoolleiders die deelnamen aan dit opleidingstraject, waren de ene keer onderdeel van het auditteam dat een school bezocht en op een ander moment schoolleider van de school die een audit onderging. Dit gaf rijke leerervaringen op verschillende niveaus. Die ervaringen worden in dit artikel dus ook op verschillende niveaus beschreven. De kern van de opbrengst ligt in het gezamenlijk ervaren, onderzoeken en het voeren van de dialoog daarover.

Met behulp van kijkwijzers, het inspectiekader en praktijkobservaties wordt de dialoog verdiept en krijgt kwaliteit handen en voeten. Het hoogtepunt is de pilot auditdag, waarop theorie en praktijk samenkomen en het gesprek over onderwijs echt op scherp wordt gezet.

De rode draad van dit artikel: interne audits zijn geen doel op zich, maar een middel dat schoolleiders helpt koers te bepalen, leiderschap te verdiepen en de professionele cultuur te versterken.

Start: de gezamenlijke verkenning

Een intern audittraject begint bij mensen. In een gezamenlijke verkenning brengen deelnemers hun perspectieven samen: de schoolleider met het overzicht, de leraar met de praktijk en de ib'er of kwaliteitsmedewerker met de zorg en systematiek.

Juist die diversiteit is cruciaal. Poortman en Prenger (2018) laten zien dat heterogeen samengestelde professionele leergemeenschappen effectiever zijn, omdat verschillende invalshoeken leiden tot een dieper begrip en bredere oplossingen. Voor schoolleiders betekent dit dat zij worden uitgedaagd om hun visie expliciet te maken en in dialoog te brengen met de praktijkervaringen van anderen.

Echte kwaliteit ontstaat
wanneer verschillende
perspectieven elkaar raken.

Leren kijken naar en spreken over kwaliteit

Na de gezamenlijke start volgt een fase waarin de deelnemers worden toegerust met vaardigheden en instrumenten om een audit goed uit te voeren. Centraal staan de kijkwijzers en het inspectiekader. Deze bieden houvast bij het observeren van lessen en het voeren van gesprekken. Het

gaat hier niet om een rigide checklist, maar om een kader dat richting geeft aan het kijken en luisteren.

Tijdens de training oefenen de deelnemers met gespreksvoering, observeren en het waarderend interviewen. Deelnemers leren om niet alleen signalen op te pikken, maar ook om die op een constructieve manier bespreekbaar te maken. Het is een vaardigheid die ook direct toepasbaar is in de dagelijkse praktijk. Gesprekken met leraren worden hierdoor inhoudelijker en meer gericht op ontwikkeling in plaats van op oordeel.

Onderzoek laat zien hoe belangrijk dit is. Robinson (2011) benadrukt dat leiderschap effectiever wordt wanneer schoolleiders de taal en methodiek hebben om de kwaliteit van onderwijs bespreekbaar te maken. Ook Prenger et al. (2018) wijzen erop dat het gebruik van data en observatie-instrumenten pas waardevol zijn wanneer ze ingebed zijn in een leerproces waarin dialoog centraal staat. Voor schoolleiders betekent dit dat het hanteren van kijkwijzers en kaders hen helpt om hun rol als gesprekspartner en coach binnen het team sterker te vervullen.

Het inspectiekader speelt in deze fase een verbindende rol. Door ermee te oefenen, leren schoolleiders en hun collega's de abstracte standaarden te vertalen naar concrete onderwijspraktijken. Hoe ziet *effectief didactisch handelen* er in een les van groep 5 uit? Welke signalen wijzen op een *taakgerichte werksfeer*? En hoe herken je of *zorg en begeleiding* structureel geborgd zijn? Het trainen met deze instrumenten maakt de brug van theorie naar praktijk stap voor stap tastbaar. De ervaringen van deelnemers onderstrepen de waarde van deze fase. Een schoolleider vertelde: *“Door de training kreeg ik taal om met mijn team op een nieuwe manier over didactiek te praten. Ik wist intuïtief wel wat ik zag, maar nu kan ik het beter benoemen en verbinden aan onze gezamenlijke doelen.”*

Voor schoolleiders ligt hier een belangrijke opbrengst: meer grip op het voeren van kwaliteitsgesprekken. Het ontwikkelen van vaardigheden en het gebruik van instrumenten versterkt hun leiderschap. Het geeft hen de zekerheid dat gesprekken niet afhankelijk zijn van persoonlijke indrukken, maar gestoeld zijn op een onafhankelijk, gedeeld kader. Daarmee groeit ook het vertrouwen van hun team in de manier waarop kwaliteit wordt besproken.

De auditdag: theorie wordt praktijk

De auditdag vormt zonder twijfel het hoogtepunt van het opleidingstraject. Waar eerdere bijeenkomsten vooral gericht zijn op voorbereiding en oefenen, komt tijdens deze dag alles samen: de theorie, het inspectiekader, de kijkwijzers en – vooral – de praktijk van de school. Voor veel deelnemers is dit hét moment waarop het proces gaat leven en waarin de meerwaarde van een audit zichtbaar wordt.

Een dag vol perspectieven

Een auditdag is intensief en veelzijdig. Het auditteam werkt in duo's of trio's tijdens de diverse onderdelen van de dag. Er worden lessen bezocht, gesprekken gevoerd met leraren, leerlingen, ouders, directie en zorgteam. De kracht van verschillende perspectieven komt hier opnieuw naar voren: elke deelnemer kijkt naar de authentieke schoolpraktijk vanuit de eigen expertise. Zo ontstaat een rijker en betrouwbaarder beeld. Voor schoolleiders betekent dit dat zij niet alleen hun eigen blik verscherpen, maar ook leren kijken door de ogen van anderen. Juist dat levert inzichten op die in het dagelijks werk vaak verborgen blijven.

Theorie krijgt betekenis

De auditdag maakt dat abstracte begrippen uit het inspectiekader concreet worden. Termen als *effectief didactisch handelen* of *taakgerichte werksfeer* krijgen inhoud wanneer ze gekoppeld worden aan wat je in een klas ziet gebeuren. Een deelnemer vertelde: *“Ik dacht dat ik het inspectiekader aardig kende, maar pas toen ik ermee in de klas zat, begreep ik wat het in de praktijk betekent. De kijkwijzer hielp me om woorden te geven aan mijn observatie.”*

Voor schoolleiders is dit leerzaam, omdat het hen helpt om beleid en praktijk dicht bij elkaar te brengen. Het inspectiekader is niet langer een document dat in de la ligt, maar een instrument dat richting geeft aan gesprekken en keuzes.

Het gesprek als leerbron

Een belangrijk onderdeel van de auditdag zijn de gesprekken met betrokkenen. Met leraren over hun didactische keuzes, met leerlingen over hun ervaringen en met het team over de schoolcultuur. Deze gesprekken zijn vaak openhartig en verhelderend. Doordat de audit als ontwikkelingsgericht en waarderend wordt gepresenteerd, voelen mensen zich vrijer om open te zijn.

Spannend maar leerzaam

Voor veel schoolleiders is de auditdag spannend: collega's kijken mee en geven feedback. Tegelijkertijd blijkt juist die spanning leerzaam. Uit evaluaties komt naar voren dat de momenten waarop feedback schuurt, vaak de grootste groei opleveren. Het vraagt moed om in de spiegel te kijken, maar de opbrengst is helderheid en richting.

Een schoolleider verwoordde dit als volgt: *“Het was best confronterend om mijn school zo onder de loep te zien nemen. Maar het hielp me ook om te zien waar we echt stappen kunnen zetten. Ik kreeg energie van de concrete suggesties.”*

De kracht van een audit ligt in de dialoog, niet in het rapport.

De opbrengst voor de schoolleiders

De auditdag biedt schoolleiders waardevolle inzichten. Ze krijgen scherper zicht op de sterke punten en ontwikkelpunten van hun school, leren beter spreken over onder-

wijskwaliteit met team, bestuur en inspectie en ervaren de kracht van gezamenlijke reflectie: een kracht die ze kunnen versterken binnen hun eigen schoolcultuur.

Terugkoppeling en rapportage

Aan het einde van de intensieve auditdag volgt de terugkoppeling en rapportage. Dit is het moment waarop de bevindingen samenkomen en worden gedeeld met de school. Voor schoolleiders is dit vaak een spannend maar waardevol onderdeel, omdat de spiegel die tijdens de auditdag is opgebouwd, nu in woorden en gesprekken concreet zichtbaar wordt.

Van observatie naar betekenis

De audit levert een veelheid aan indrukken op: observaties uit lessen, inzichten uit gesprekken en analyses van documenten. In de terugkoppeling worden deze puzzelstukjes samengebracht tot een betekenisvol geheel. Het gaat niet alleen om het benoemen van wat gezien is, maar vooral om het duiden ervan: wat zegt dit over de kwaliteit van onderwijs en over de richting die de school wil inslaan?





Schoolleiders ervaren dit proces als een moment van ordening. Waar de auditdag vooral indrukken oproept, helpt de terugkoppeling om lijnen te trekken en keuzes te verhelderen. Zoals een deelnemer zei: *“De terugkoppeling gaf me overzicht. Het liet zien waar de sterke punten zaten en waar de prioriteiten voor de komende jaren lagen.”*

Waarderend onderzoeken

Een belangrijk principe in de rapportage is dat deze waardevol is. Dat betekent dat sterke punten benoemd en bekrachtigd worden, maar altijd verbonden met ontwikkelpunten.

Voor schoolleiders is dit waardevol, omdat het perspectief biedt: ontwikkeling begint bij wat er al goed gaat. Dat geeft energie en voorkomt dat een audit uitsluitend als kritiek wordt ervaren. Tegelijkertijd worden de verbeterpunten concreet benoemd, waardoor schoolleiders handvatten hebben om hun koers bij te stellen.

Verbinding met het inspectiekader

De rapportage koppelt bevindingen systematisch aan het inspectiekader. Dat maakt de resultaten bruikbaar in de bredere kwaliteitszorg. Voor schoolleiders betekent dit dat de auditresultaten direct te gebruiken zijn in gesprekken met bestuur en inspectie. De rapportage vormt daarmee niet alleen een intern leerinstrument, maar ook een middel om externe verantwoording krachtiger en inhoudelijker te maken.

Spannend maar richtinggevend

De terugkoppeling kan ook confronterend zijn. Het vraagt van schoolleiders de moed om feedback onder ogen te zien en daar open over in gesprek te gaan. Tegelijkertijd blijkt juist die confrontatie richtinggevend. Uit evaluaties komt naar voren dat schoolleiders de terugkoppeling ervaren als een katalysator voor keuzes. Een schoolleider verwoordde het zo: *“De terugkoppeling was eerlijk en scherp. Soms deed het even pijn, maar het hielp me om de kern te zien. Daardoor durfde ik duidelijkere keuzes te maken in het schoolplan.”*

Van rapport naar borging

Hoewel de audit een afgerond moment is, werkt de rapportage door. Voor schoolleiders is dit het moment om bevindingen te vertalen naar beleid en acties. Zo krijgt de kwaliteitscyclus van visie, uitvoering, evaluatie en bijstelling concreet vorm. Onderzoek van Nijland (2025) laat zien dat duurzame schoolontwikkeling juist gebaat is bij zo'n cyclische aanpak: de audit vormt geen eindpunt, maar een schakel in een voortdurende leer- en verbeterbeweging die schoolleiders stimuleert systematisch aan kwaliteit te blijven werken.

Geleerde lessen

Na meerdere jaren ervaring met ontwikkelingsgerichte audits tekenen zich duidelijke patronen af in wat werkt en wat valkuilen zijn. Deze geleerde lessen zijn waardevol voor schoolleiders die een audittraject willen inzetten.

1. Scherpste in de vraag

De eerste les is dat het succes van een audit valt of staat met een scherpe onderzoeksvraag. Wanneer de vraag te breed of te algemeen is, verzandt het proces in losse indrukken. Maar een gerichte vraag geeft focus en zorgt dat observaties en gesprekken zinvol en samenhangend worden. Voor schoolleiders betekent dit dat zij vooraf de moed moeten hebben om keuzes te maken en prioriteiten te stellen.

2. Tijd en ruimte

Een tweede les betreft de investering in tijd. Een audit is intensief en vraagt om voorbereiding, uitvoering en nabespreking. Als de tijdsdruk te groot is, gaat dit ten koste van de diepgang. Schoolleiders die bewust tijd reserveren, ervaren meer opbrengst.

3. Vertrouwen als basis

Een derde les is dat vertrouwen onmisbaar is. Een audit kan spannend zijn; leraren en schoolleiders stellen zich kwetsbaar op. Alleen in een sfeer van veiligheid en waardering kan feedback leiden tot leren. Voor schoolleiders betekent dit dat zij zelf het goede voorbeeld moeten geven door open te luisteren, ook als het schuurt. Onderzoek van Robinson (2011) bevestigt dit: effectief leiderschap ontstaat in een cultuur van vertrouwen en transparantie.

4. Follow-up is cruciaal

Tot slot blijkt dat de waarde van een audit pas volledig tot zijn recht komt wanneer er een vervolg aan wordt gegeven. Een rapport in de la verdwijnt, maar een rapport dat wordt vertaald naar concrete acties, houdt de beweging gaande. Schoolleiders die de opbrengsten verbinden aan hun schoolplan en teamgesprekken, zien dat de audit doorwerkt in de schoolcultuur.

Tot slot: opbrengsten voor de schoolleider

Wanneer schoolleiders terugblikken op een audittraject, valt op dat de opbrengsten breder zijn dan alleen een rapport of een lijst met aanbevelingen. De echte waarde ligt in het proces dat zij samen met collega's en andere experts doorlopen.

Allereerst levert een audit meer zicht op de eigen school op. Het samen kijken en analyseren maakt patronen zichtbaar die eerder verborgen bleven. Schoolleiders ervaren dat dit hen helpt om met meer zekerheid keuzes te maken en een koers te bepalen.

Daarnaast versterkt een audit de dialoog in het team. Door het gebruik van kijkwijzers en het inspectiekader ontstaat een gedeelde taal om over onderwijskwaliteit te spreken. Dat maakt gesprekken met leraren en intern begeleiders concreter en constructiever. Een deelnemer vatte dit kernachtig samen: *“Het mooiste inzicht was dat ik niet alles zelf hoeft te zien of weten; samen leren geeft veel meer kracht.”*

Ook biedt een audit inspiratie door scholen binnen het opleidingstraject te vergelijken met andere scholen. Het delen van verschillende praktijken verbreedt het perspectief van schoolleiders en stimuleert innovatie.

Een ander sterk leerpunt van de auditdag is dat deelnemers andere scholen vanbinnen zien. Door het vergelijken van praktijken leren schoolleiders relativeren en ontdekken ze nieuwe mogelijkheden. Wat in de ene school vanzelfsprekend is, kan in de andere school juist vernieuwend zijn. Deze kruisbestuiving werkt inspirerend.

Onderzoek naar professionele leergemeenschappen bevestigt dit: leren van en met elkaar, ook over de grenzen van de

eigen school heen, vergroot de kwaliteit van reflectie. Voor schoolleiders betekent dit dat zij hun blikveld verbreden en niet opgesloten raken in de dynamiek van hun eigen school.

De opbrengst voor de schoolleider is helderheid, inspiratie en versterkte regie.

Ten slotte verdiept een audit het leiderschap. Het vraagt van schoolleiders om open te staan voor feedback, scherpe keuzes te maken en eigenaarschap te nemen over de kwaliteitsontwikkeling.

Verder kijken



Webinar ontwikkelingsgerichte audits

Webinar van Machiel Karels over ontwikkelingsgerichte audits.



Opleidingstraject ontwikkelingsgerichte audits

Meer informatie over het opleidingstraject voor interne auditoren.



Kennisdossier Schoolleider

Gratis kennisdossier over de rol van de schoolleider.

Bronnen

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler.

Inspectie van het Onderwijs. (2025). *Onderzoekskader 2025 voor het toezicht op het primair onderwijs en de voorschoolse educatie*. Ministerie van OCW.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Nijland, F. (2025). *Cyclisch werken aan onderwijskwaliteit: De kracht van voortdurende verbetering*. Sardes.

Poortman, C. L. (2022). Professionele leergemeenschappen: Wat werkt in de praktijk? *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 43(3), 45-54.

Poortman, C. L., & Prenger, R. (2018). *Leren in netwerken: Professionele leergemeenschappen in het onderwijs*. Pica.

Prenger, R., Poortman, C., & Schildkamp, K. (2018). Teacher professional development in data use: A theory-based design. *Teaching and Teacher Education*, 75, 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.05.013>

Robinson, V. M. J. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.

teitsontwikkeling. Juist in dat proces groeien zij in hun rol als leidinggevende van een professionele, lerende organisatie. En uiteindelijk is dat leren op alle niveaus precies wat we willen: leerlingen, leraren en de schoolleiders die groeien in hun eigen leerproces!

Interne audits: opbrengsten voor de schoolleider



Helder zicht op de onderwijskwaliteit

De audit maakt concreet waar de school sterk in is en waar ontwikkeling nodig is, gekoppeld aan het inspectiekader.



Verdiepende dialoog met het team

De gesprekken tijdens en na de audit stimuleren een open cultuur waarin leraren en schoolleiding samen reflecteren.



Inspiratie door verschillende perspectieven

Door te werken in een divers samengestelde groep krijgen schoolleiders nieuwe inzichten die hun blik verruimen.



Gerichte keuzes in beleid en prioriteiten

De terugkoppeling helpt om scherpe keuzes te maken en het schoolplan concreet richting te geven.



Versterking van leiderschapsvaardigheden

Het proces vraagt luisteren, vertrouwen en besluitvaardigheid, waardoor leiderschap verder wordt verdiept.



Concrete handvatten voor kwaliteitszorg

Kijkwijzers, observaties en rapportages leveren bruikbare instrumenten op om systematisch aan verbetering te werken.

OVER DE AUTEUR



Machiel Karels is directeur van onderwijskundig kennisplatform Wij-leren.nl. Daarnaast begeleidt hij verandertrajecten op weg naar kindgericht en gepersonaliseerd onderwijs. Kennismaken met Machiel? Mail naar machiel@wij-leren.nl.