



Leren verbeteren

Landelijke netwerkdag kwaliteitszorg VO

Presentatie 4 november 2025

Adviseurs Leren Verbeteren: Nienke Pol en Dorien Sluiter

Doel van vandaag

In gesprek over sturen op onderwijskwaliteit en kenmerken van sterke bestuurlijke kwaliteitszorg

Informeren over Caleido, zelfevaluatieinstrument voor bestuurlijke kwaliteitszorg

Kennismaken met ingrediënten voor bestuurlijke kwaliteitsverbetering

Zicht op integraliteit van de aanpak van kwaliteitsverbetering en de rol van de kwaliteitszorgmedewerker hierin.



Wie zijn we?



Dorien Sluijter



Nienke Pol



Ilse den Heijer

En jullie?



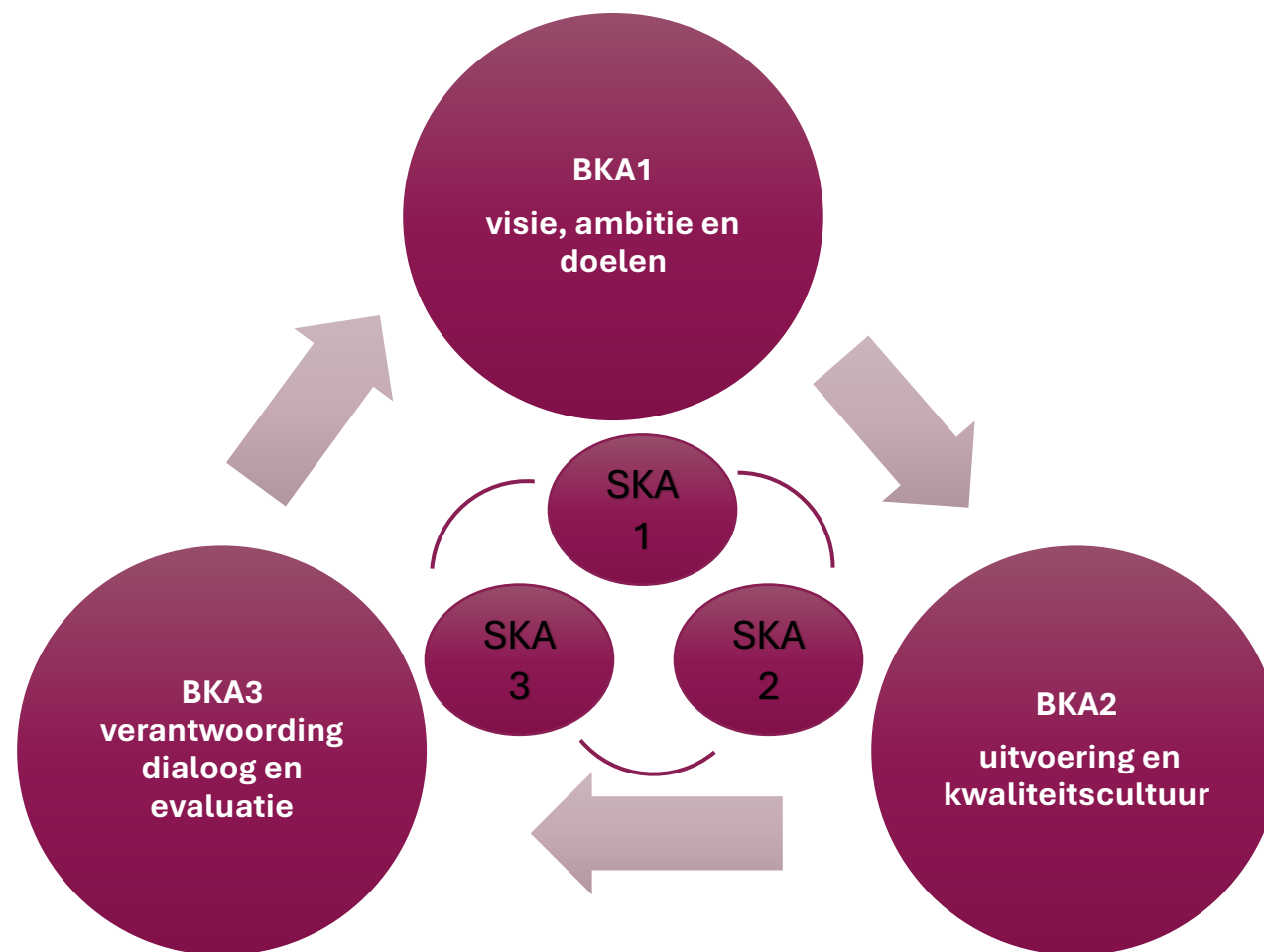
Kennismaken

(in groepjes)

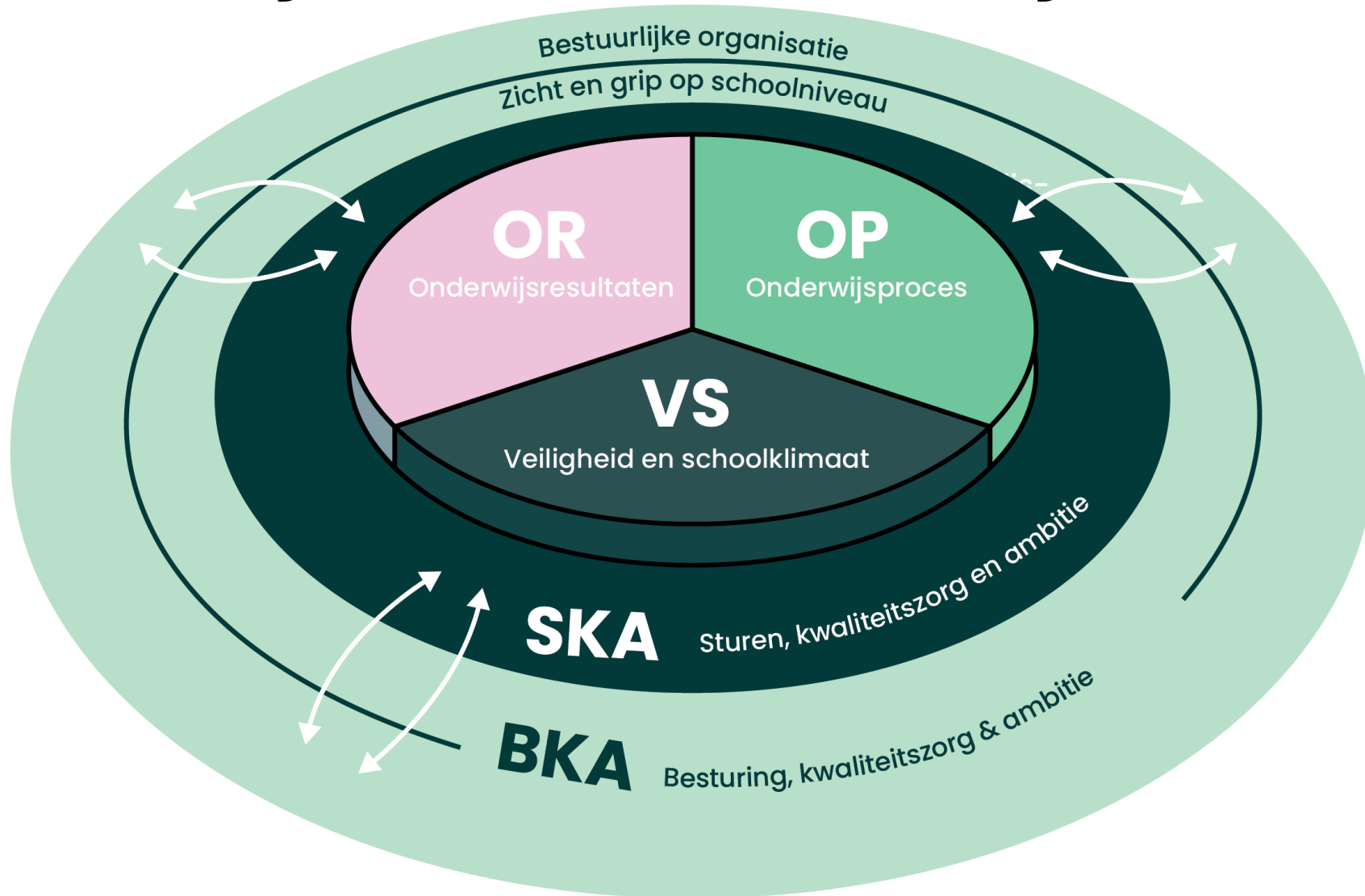
Wie ben je? Wat is je functie?

Wat loopt er al goed, tussen jou en het bestuur, in het samen werken aan onderwijskwaliteit?

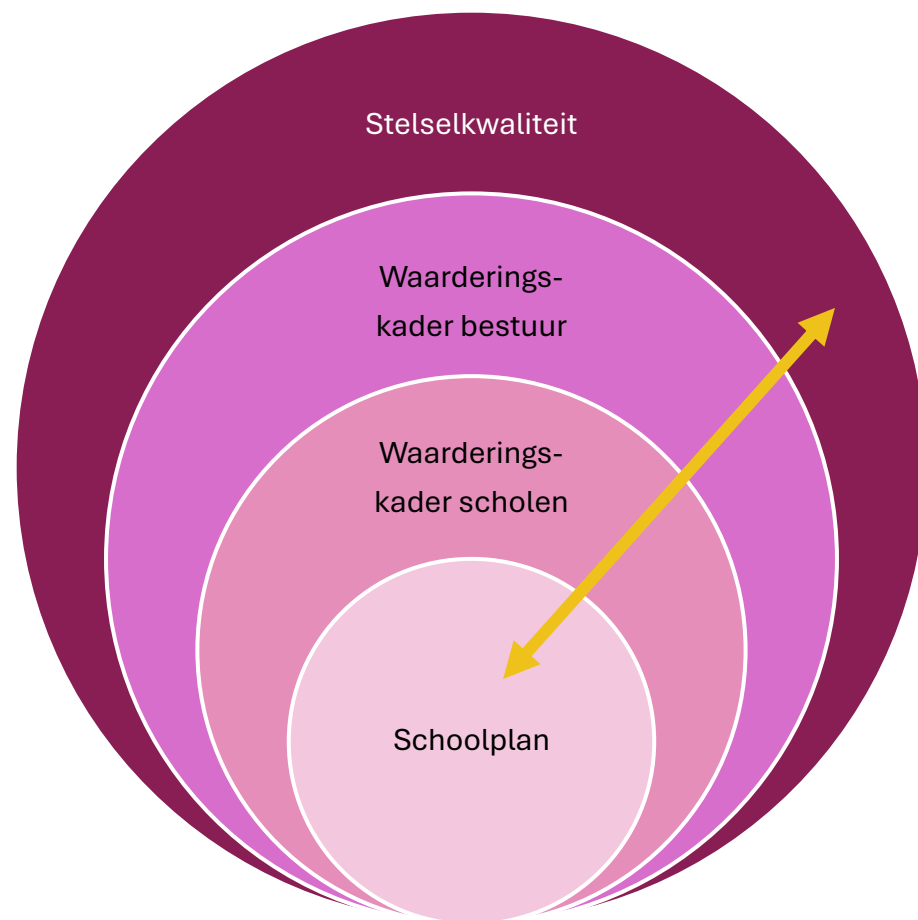
Cyclisch stelsel van kwaliteit Bestuur (BKA1,2,3) en school (SKA1,2,3)



En zo kun je er ook naar kijken..



Samenhang





Sturen op onderwijskwaliteit

**Handreiking voor bestuurlijke
kwaliteitszorg in het VO**

VORAAD
Vereniging van scholen
in het voortgezet onderwijs

**Leren
verbeteren**
Een project in opdracht van
het ministerie van OCW **b&t**

Uit de handreiking

Vier kenmerken van sterke kwaliteitszorg

Kenmerken sterke kwaliteitszorg

Werk
cyclisch
(PDCA)



WERK
CYCLISCH

Verbind
structuur en
cultuur



VERBIND STRUCTUUR
EN CULTUUR

Organiseer
alignement



ORGANISEER
ALIGNMENT

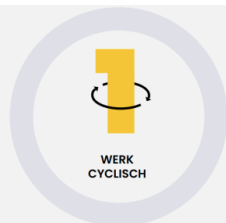
Wees
Rolbewust



WEES
ROLBEWUST

Kenmerken toegelicht

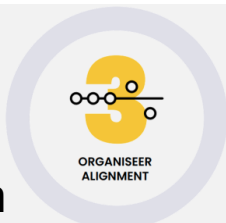
- Meet, monitor en analyseer
- Ga aan de slag met je analyses
- Werk cyclisch op alle niveaus
- Leg afspraken vast



- Werk vanuit structuur aan een kwaliteitscultuur
- Vertoon voorbeeldgedrag
- Zet in op communicatie, participatie en vertrouwen



- Informeer elkaar
- Weet waar het over gaat
- Voer gesprekken tussen alle lagen
- Verbindt processen van het bestuur aan de scholen en vice versa



- Bestuur geeft heldere kaders
- Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk
- Handel voorspelbaar, gestructureerd en proportioneel



In gesprek over succesfactoren kwaliteitszorg

- Praat met elkaar over:
 - Welke succesfactoren zie jij in jouw bestuur
 - Kun je daar voorbeelden van delen?
 - Welke rol heb jij daarin?
 - Wat zou je sterker willen zien?



Werk
cyclisch
(PDCA)

Verbind
structuur en
cultuur

Organiseer
alignement

Wees
Rolbewust

De bestuurlijke zelfevaluatie

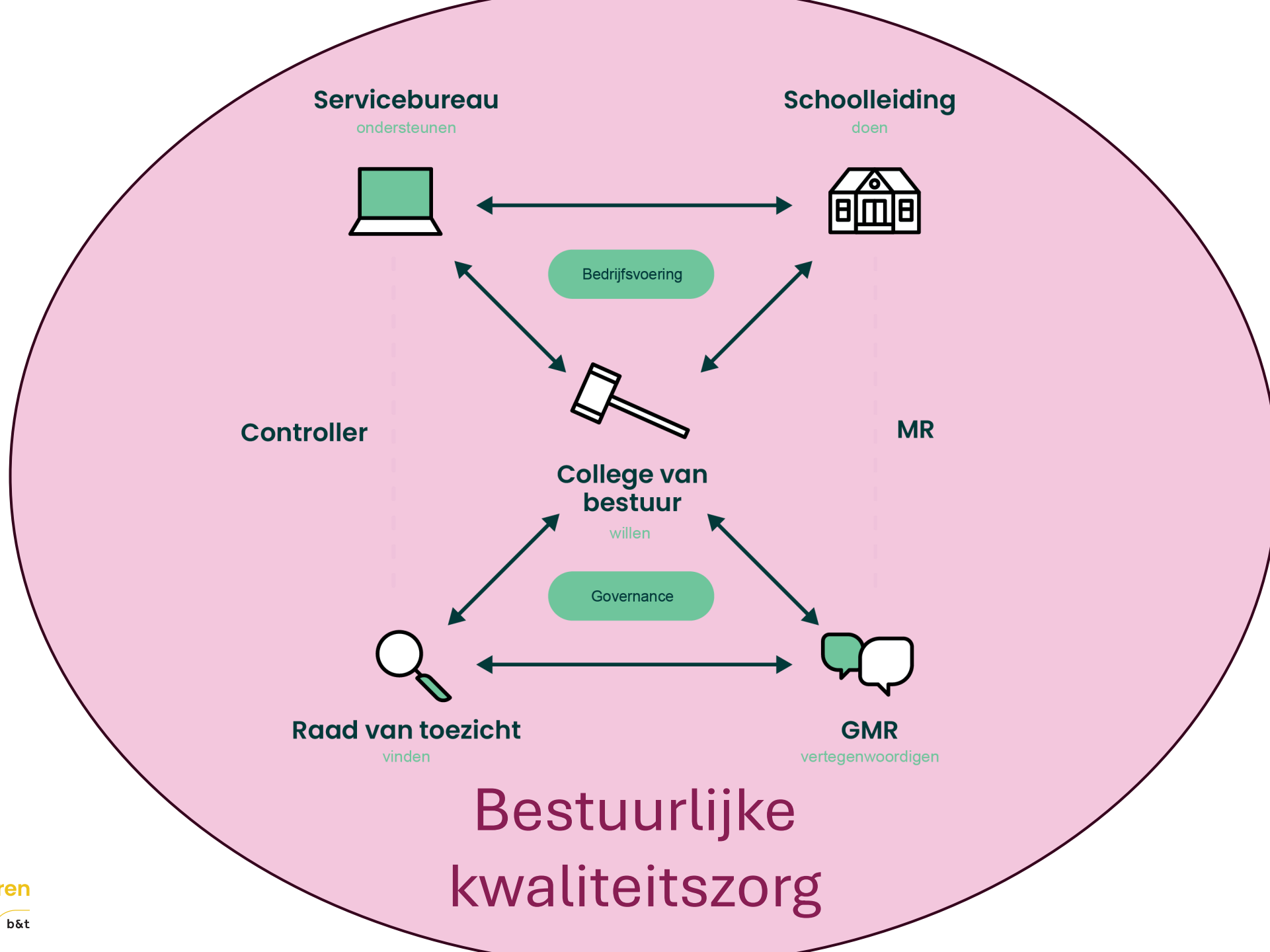
Caleido:

Meerdere perspectieven op
bestuurlijke kwaliteitszorg

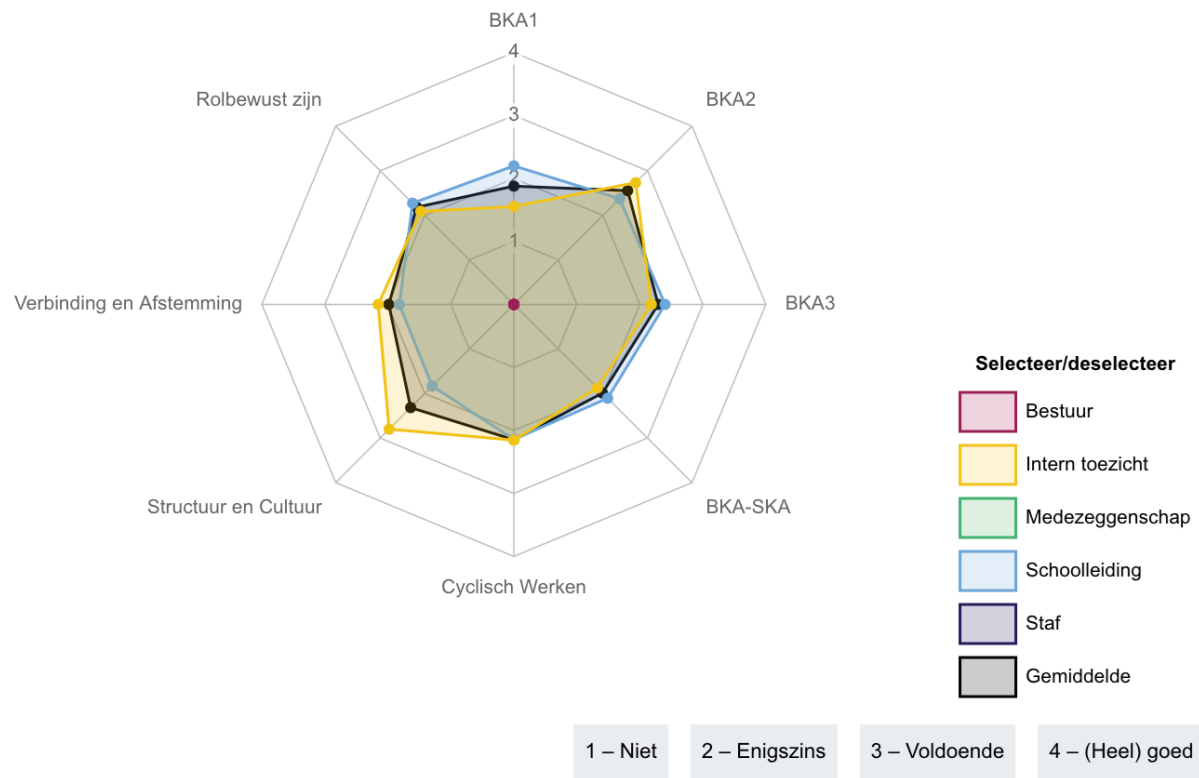


Caleido

Cyclische reflectie op bestuurlijke kwaliteitszorg



Scan 06/19/2025 Rapportage



Totaalresultaat

Deze rapportage bevat de uitkomsten van Caleido. De volgende thema's komen aan bod:

- BKA1: Visie, ambities en doelen
- BKA2: Uitvoering en kwaliteitscultuur
- BKA3: Evaluatie, verantwoording en dialoog
- BKA-SKA: Samenspel bestuur en school/scholen
- Kwaliteitskenmerk 1: Cyclisch werken
- Kwaliteitskenmerk 2: Structuur en cultuur
- Kwaliteitskenmerk 3: Verbinding en afstemming
- Kwaliteitskenmerk 4: Rolbewust zijn

De rapportage geeft een subjectief en tijdgebonden beeld van bestuurlijke kwaliteitszorg, zoals gezien door de bril van de deelnemer(s). De rapportage wordt pas waardevol als er sprake is van verschillende perspectieven en wordt daarom altijd door meerdere mensen, met verschillende rollen, ingevuld. Wanneer er tussen de verschillende groepen respondenten grote verschillen zijn, is het interessant om daarover in gesprek te gaan.

Deze rapportage is een startpunt voor een interne kwaliteitsdialoog en kan gebruikt worden als aftrap voor een intern of extern onderzoek naar de kwaliteit (review, audit, inspectieonderzoek).

Deelname is niet anoniem. Deelnemers weten dat hun naam en rol vermeld worden in de rapportage. De naam van respondenten is alleen zichtbaar binnen het eigen bestuur.

Gebruik het hoofdmenu om snel naar specifieke delen van deze rapportage te gaan.

Wat brengt de zelfevaluatie

- Onderzoek en inzicht, geen waarheidsvinding
- Zicht op bestuurlijke kwaliteitszorg vanuit diverse perspectieven
- Nieuwsgierigheid naar het beeld van de ander
- Start voor kwaliteitsgesprekken en –doelen
- Kennis van het kader, de BKA-standaarden
- Houvast, aangrijpingspunten voor een verbeter slag
- Ontwikkeling in beeld, benchmarks
- Hulp in verbinding van structuur naar cultuur



**WE WILLEN PROACTIEF
HANDELEN, MAAR WAT DAN
EN HOE DAN?**

**Welke methodiek hanteert
een adviseur van leren
verbeteren bij een vraag
van een bestuur?**

Ingrediënten van ondersteuning

Leren verbeteren

01

In gesprek met
bestuur,
schoolleiders,
kwaliteitsmedewer-
ker, anderen
-tot de kern komen-

02

Analyse
problematiek
Data
Verklaring/oorzaak

03

Opstellen
verbeterplan en plan
van aanpak +
ondersteuning bij
uitvoering daarvan

04

Inrichten
projectorganisatie
Vorm om
verbeteringen te
monitoren, bij te
stellen

05

Vorbereiding
inspectie bezoeken
& adviseren over te
zetten stappen

06

Bovenschoolse
groep kwaliteitszorg
medewerkers

Bovenschoolse
groep schoolleiders
+ bestuur over
kwaliteit

07

Uitvoeren van een
bestuurlijke review

08

Verbinding bestuur
en scholen
bevorderen

09

Ondersteuning
school met
herstelopdracht in
nauwe relatie met
de bestuurder/
stafmedewerker

Aandacht voor:

INHOUDELIJK

- Inrichten kwaliteitsstructuur/stelsel
- Vertalen naar kwaliteitscultuur en – bewustzijn
- Inrichten verantwoordingsprocessen bestuur → scholen
- Gebruik maken van de kennis en ervaring binnen de scholengroep
- Gebruik maken van de tools en documenten die er zijn
- Q Rapportage + Q gesprekken
- Voorbereiden inspectiebezoek
- Verbinden bestuur <> scholen
- Verbinden BKA1,2,3 met SKA1,2,3

OPBRENGST

- De kwaliteitszorg is hanteerbaar in de praktijk, voor bestuur en scholen, gericht op planmatig werken aan kwaliteit (PDCA)
- Het bestuur en de schoolleiding zijn in staat het kwaliteitsdenken in de school te brengen op het niveau van handelen van docenten, vaksecties en teams.
- Verbinding en samenwerking tussen bestuur en scholen. Bestuur heeft informatie nodig, scholen hebben ook autonomie nodig.
- Als we vertrekken is er blijvend iets veranderd

Het gaat altijd over

1

WERK
CYCLISCH

- Planmatig werken – rommelige realiteit
- Focus en overzicht

2

VERBIND STRUCTUUR
EN CULTUUR

- Structuur en cultuur
- Documenten en instrumenten en de kwaliteit van de dialoog

3

ORGANISEER
ALIGNMENT

- Complexiteit en integraliteit
- Eigenaarschap en samenwerking

4

WEES
ROLBEWUST

- Kaders en autonomie
- Ieders plek en toegevoegde waarde

Aan de juiste tafels

Plek

Opdracht

Mandaat



Aan tafel met:

1. Stafcollega's op school- en bestuursniveau
2. Bestuur + Rector/Directeur + Stafmedewerker Kwaliteit
3. Rector/Directeur + Stafmedewerker kwaliteit
4. Raad van Toezicht + Bestuur + Stafmedewerker Kwaliteit
5. Bestuur + Stafmedewerker kwaliteit
6. Stafmedewerker kwaliteit + team kwaliteit scholengroep



+ stafmedewerker kwaliteit

1. Staf: afstemmen processen m.b.t. onderwijskwaliteit tussen HR, FIN en Kwaliteit, verbinden processen in de scholengroep
2. Bestuur + Rector/Directeur : ontwikkeling & opbrengsten onderwijs via Q rapportages, gesprekken, schoolbezoeken
3. Rector/Directeur: ontwikkeling & opbrengsten onderwijs scholen, risico's + aanpakken + info uit gesprekken in de school met teamleiders, docenten
4. Bestuur + intern toezicht (inclusief onderwijs cie.): presentatie opbrengsten/ resultaten, informeren veranderingen extern toezicht
5. Bestuur: data, kwaliteit rapportages, ambities, doelen, succescriteria, voortgang, effecten, risico's, borging
6. Team kwaliteit bovenscholen: data, afstemmen, kennis delen, borging

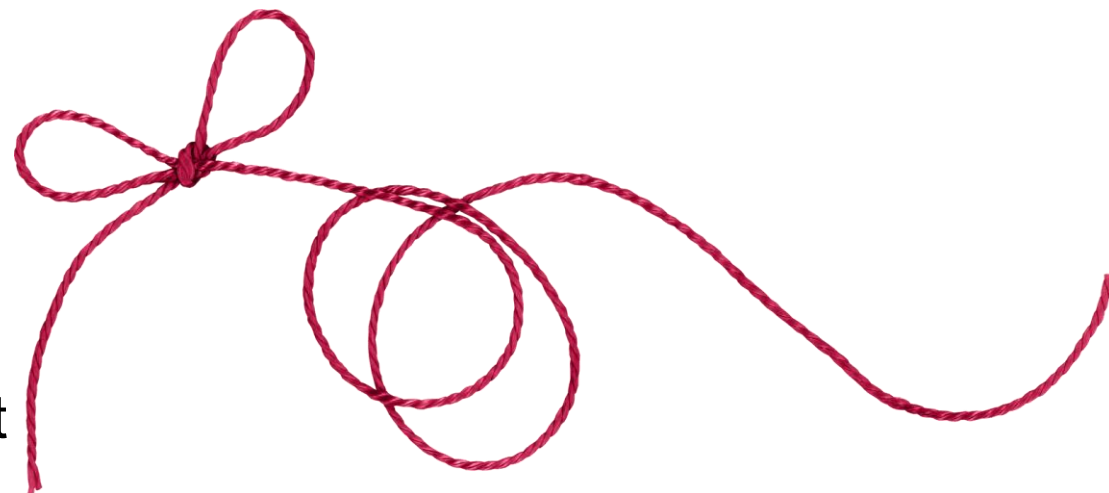
Op alle lagen: informatie delen m.b.t. nieuwe eisen onderzoekskader en voorbereiding bezoek inspectie.

Frequentie overleg + Stafmedewerker kwaliteit

1. Staf onderling: 1 x per 4-6 weken
2. Bestuur + Rectoren/directeuren: 2 keer per jaar
3. Rector/Directeur: 2 keer per jaar
4. Bestuur: 2 wekelijks
5. Bestuur + Raad van Toezicht: 1 keer per jaar (juni/juli)
6. Stafmedewerker en team kwaliteit scholen: 1 keer per 4 tot 6 weken

Rode draad gesprekken

- Cyclisch werken
 - PLAN: Wat willen we bereiken? Wie is verantwoordelijk?
 - DO: Hoe loopt het? Wat gaat goed?
 - CHECK: Lukt het? Waar zie je dat aan?
 - ACT: Wat is de volgende stap? Wat moet behouden blijven?
- Borging:
 - Hoe worden successen en verbeteringen duurzaam vastgelegd
 - Hoe maken we kwaliteit onafhankelijk van personen
- Alignement



HULPVragen BIJ DIALOOG OVER KWALITEIT

PLAN	DO	CHECK	ACT-RE-ACT	BORGING
Welke doelen had je (bij de drie ambities uit Koersplan) gesteld?	Hoe loopt het?	Lukt het om je doelen te realiseren?	Wat is je volgende stap?	Hoe worden successen en resultaten geborgd?
Welke verwachting heb je van het resultaat?	Wat gaat goed?	Waar zie je dat aan? Merk je dat aan? Waar blijkt dat uit?	Wat zijn je verwachtingen van de volgende stap?	Is dit vindbaar voor alle betrokkenen?
Welk resultaat wil je behalen? Wat zijn je succescriteria?	Waar loop je tegenaan?	Kan je een concreet voorbeeld geven?	Welke doelen wil je stellen?	
Welk teamdoel heb je gesteld?	Hoe werk je samen met anderen aan het realiseren van je doelen?	Hoe weet je dat het goed gaat? Waar zie je dat aan?	Wat kun je behouden?	
Welk doel heb je gesteld met je klas, je leergebied, sectie?	Welke bijdrage lever je aan: -het schoolplan? -het teamplan? -het vakwerkplan	Welke data heb je gebruikt en geanalyseerd?	Waarmee moet je stoppen?	
Wat doe je concreet om collega's mee te nemen in de ontwikkeling?		Welk resultaat kan je al benoemen, laten zien?	Wat heb je geleerd maar hoor eigenlijk ergens anders thuis?	
		Is er een document, een aanbeveling?		
		Is het vindbaar voor alle betrokkenen?		
INSPIREREN	MOBILISEREN	WAARDEREN	REFLECTEREN	DUURZAAM MAKEN
Hoe zorg je voor de vonk en bezieling in de plannen? Hoe inspireer je mensen om mee te doen?	Zijn de juiste mensen erbij betrokken? Zijn zij in de gelegenheid om de plannen uit te voeren? Is er tijd, geld, ruimte? Hoe zorg je ervoor dat mensen gemotiveerd zijn en blijven? Hoe blijven mensen mee doen?	Is er een sfeer van vertrouwen en veiligheid om elkaar feedback te geven en te ontvangen? Hoe heb je feedback georganiseerd?	Hoe zorg je ervoor dat mensen vrijuit kunnen reflecteren?	



Vragen



Werken aan een profiel van de kwaliteitsmedewerker

- Hoe heet je functie?
- Wat zijn je taken?
- Welke taak ambieer je, maar voer je nog niet uit?
- Met wie voer je gesprekken over kwaliteit?
- Bij welke overleggen ben je aanwezig?
- Waar heb je invloed op?
- Waar moet je van af blijven?



Check out

toegift

Vorbereiding inspectiebezoek
vanuit je rol als
kwaliteitsmedewerker

Vraag

Op welke manier ben jij betrokken bij de voorbereiding van de komst van de inspectie? Dat wat zij vragen?

10 stappen voorbereiding inspectie

1. Bepaal wat je wilt vertellen
(maak eventueel een PPT)

2. Betrek en informeer elkaar
(RVT <> Bestuur <> scholen)

3. Verzamel data en
kwaliteitsdocumenten

- Bij probleem met opbrengsten: zorg dat je de data kent, dat je een analyse hebt gemaakt, oorzaken kent en een plan hebt voor verbetering

4. Informeer elkaar (B <> S)
over de bijeenkomsten en
uitkomsten van bezoeken
inspectie

5. Stem informatie van
inspectie aan bestuur af met
verificatiescholen en zorg
dat je van elkaar weet wat je
vertelt

6. Stuur eventueel
aanvullende documenten
aan de inspectie op hun
verzoek

7. Zorg ervoor dat de data of kwaliteitsdocumenten op tafel liggen of goed vindbaar zijn

8. Tijdens inspectiebezoek: schrijf feitelijk mee zodat je direct acties kunt ondernemen of een reactie kunt schrijven op de rapportage van de inspectie

9. Ga bij onvoldoendes direct aan de slag:

Maak een verbeterplan, plan van aanpak, richt een projectorganisatie in en monitor het verbeterproces

10. Ben je bewust van de kwaliteiten van je school en je eigen ambitie. Straal vertrouwen uit.