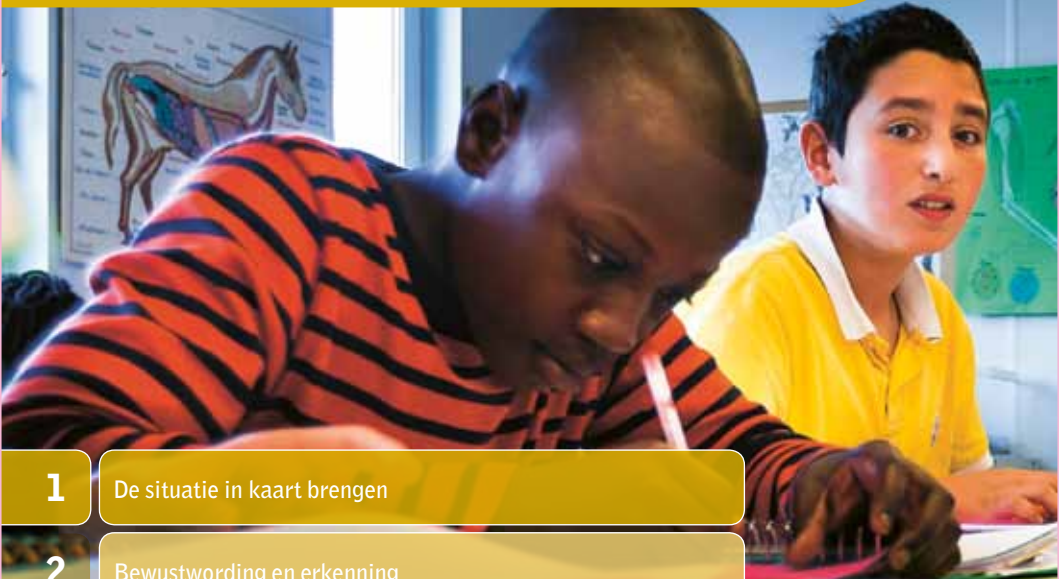


# 'De stappen in beeld'

Op weg naar (nog) beter onderwijs



1

De situatie in kaart brengen

2

Bewustwording en erkenning

3

Verbeterdoelen en maatregelen bepalen

4

Aan de slag met verbeteractiviteiten

5

Voortgang en resultaten realiseren

6

Onderwijskwaliteit op peil houden

**Leren verbeteren**  
Project voor risicoscholen en  
(zeer) zwakke afdelingen

Een project van de VO-raad en AOC Raad



# Colofon

Dit is een uitgave van het project *Leren verbeteren* van de VO-raad en de AOC Raad, mede mogelijk gemaakt door het ministerie van OCW en van EL&I.

Deze waaier is tot stand gekomen met behulp van veldexperts op het gebied van verbeterprocessen bij vo-scholen en ervaringsdeskundigen.

**Tekst** Nanny Schoenmakers en Remco van der Dussen (Capgemini Consulting)

**Eindredactie** Marijke Nijboer

**Ontwerp** OSAGE / communicatie en ontwerp

**Druk** Fennema Drukkers

Utrecht, januari 2013 (2e herziene druk)

**Leren verbeteren**  
Project voor risicoscholen en  
(zeer) zwakke afdelingen

Een project van de VO-raad en AOC Raad



Disclaimer: bij het samenstellen van deze waaier is de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht. Aan de tekst van deze waaier kunnen geen rechten worden ontleend.

# Leeswijzer

Deze waaier biedt schoolleiders (en bestuurders) een handreiking om in zes concrete stappen gericht te werken aan het verbeteren van opbrengsten en onderwijskwaliteit. Hierbij is niet alleen aandacht voor *wat* scholen kunnen doen om de onderwijskwaliteit te verbeteren, maar vooral ook *met wie* en *hoe*.

Per stap worden op de voorzijde nuttige activiteiten, betrokken actoren, handige instrumenten en bruikbare informatiebronnen genoemd. Op de achterzijde van elke stap staan specifieke tips en aandachtspunten.

## Voorzijde



Wat houdt de stap in?



Wat zijn belangrijke activiteiten?



Wie bij deze stap betrekken en hoe?



Welke instrumenten en tools gebruiken?



Welke informatiebronnen raadplegen?

## Achterzijde



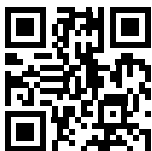
Tips en aandachtspunten



## Over het gebruik van de waaier

Deze waaier benoemt de stappen in het verbeterproces. In de praktijk zal de volgorde soms anders zijn, verbeteren is geen stappenplan. Wel moeten de chronologische stappen van deze waaier de rode draad zijn van het verbeterproces.

Alle genoemde informatiebronnen zijn via de website van het project Leren verbeteren ([www.vo-raad.nl/lerenverbeteren](http://www.vo-raad.nl/lerenverbeteren)) te vinden, tenzij anders wordt vermeld. De publicaties van de AOC Raad zijn te vinden op: [www.aocraad.nl/projecten-en-diensten/opbrengstgericht-werken](http://www.aocraad.nl/projecten-en-diensten/opbrengstgericht-werken).



# De situatie in kaart brengen



## Wat houdt de stap in?

Meet hoe het staat met de onderwijskwaliteit en leg dit vast in een rapportage. Betrek collega's van verschillende niveaus en disciplines bij het verzamelen van alle relevante informatie. Zo wordt het draagvlak vergroot en pakken mensen de eigen verantwoordelijkheid sneller op.



## Wat zijn belangrijke activiteiten?

- Breng de resultaten in kaart, bij voorkeur met behulp van het ManagementVenster in Vensters voor Verantwoording.
- Breng de kwaliteit van het onderwijsleerproces in kaart (bijvoorbeeld door lesbezoeken, enquêtes, gesprekken met docenten en leerlingen)
- Beoordeel meetuitkomsten (op welke punten voldoet kwaliteit wel/niet)
- Betrek medewerkers bij de metingen, beoordelingen en analyses
- Voer een externe evaluatie of audit uit



## Wie bij deze stap betrekken, en hoe?

- Directie en bestuur bepalen wat moet worden gemeten en geanalyseerd en bewaken dat dit daadwerkelijk wordt uitgevoerd
- Onderwijsteams dragen bij aan de uitvoering van metingen en analyses
- Vaksecties dragen bij aan de uitvoering van metingen en analyses
- De interne medewerker kwaliteitszorg faciliteert het proces

1



## Welke instrumenten en tools gebruiken?

- Opbrengstenoordeel, opbrengstenkaart en hinkelpad (Onderwijsinspectie)
- ManagementVenster, met name Schoolprofiel en het rapport Examens (Vensters voor Verantwoording)
- PrestatieMonitor, om o.a. ontwikkelfase van opbrengstgericht werken en HRM in beeld te brengen (Vensters voor Verantwoording)
- Kijkwijzer opbrengstgericht werken (AOC Raad)
- Kijkwijzer lesobservatie (verschillende formats beschikbaar)
- Tevredenheidsmetingen leerlingen/ouders (Vensters voor Verantwoording)



## Welke informatiebronnen raadplegen?

- Handleiding ManagementVenster (Vensters voor Verantwoording)
- Vigerend 'Toezichtkader' (Onderwijsinspectie)
- Waaier 'Eerste Hulp Bij Opbrengsten' (project Leren verbeteren)
- Brochure 'De beoordeling van opbrengsten in het VO. (Onderwijsinspectie)
- Meest recente Inspectierapport van de school of andere scholen

## Tips en aandachtspunten

- Voor een effectief verbeterplan is allereerst een grondige **analyse van de huidige situatie** nodig. Wees zo concreet mogelijk.
- Scholen die een waarschuwing van de inspectie hebben gekregen, kunnen via het project Leren verbeteren van de VO-raad op basis van cofinanciering een **adviseur inhuren** voor 1 dag. Scholen met het predicaat 'zwak' kunnen via het project op basis van cofinanciering 3 dagen een adviseur inhuren. De adviseur richt zich op een analyse van de situatie en verbeteracties.
- Scholen met het predicaat 'zeer zwak' kunnen via het project Leren verbeteren op basis van cofinanciering een **procesbegeleider inhuren**. Deze richt zich op het aanpakken van door de inspectie geconstateerde kwaliteitsproblemen. De procesbegeleider helpt bij een grondige analyse van de oorzaken, rapporteert hierover aan het bestuur en ondersteunt de schoolleiding bij het opstellen en uitvoeren van een effectief verbeterplan.
- Zorg dat het **SchoolVenster** van Vensters voor Verantwoording is gevuld en gepubliceerd vóór aanvang van de analyse (Ondersteuning hierbij is aan te vragen bij Schoolinfo). Dat geeft namelijk toegang tot de informatie uit het ManagementVenster. Volg eventueel een workshop om de informatie te kunnen duiden.
- Betrek de **docenten** bij de analyse van de cijfers uit het ManagementVenster. Hier staat voor hen relevante informatie: de eindexamenresultaten tot op vakniveau, zowel schoolexamen (se) als het verschil tussen se en centraal examen.
- Leg in de analyse bij de vaksecties het accent op hun rol in de **verticale afstemming** van de onderwijsprogramma's en de toetsing. Leg bij de teams het accent op het **ontwikkelen en afstemmen van de visie** op het onderwijs van de school.
- Overleg met het schoolbestuur of bovenschoolsmanagement hoe de situatie **gezamenlijk** in kaart wordt gebracht. Het bestuur kan faciliteren door kwaliteitsmedewerkers in te zetten of het kwaliteitssysteem op te starten / aan te scherpen.

# Bewustwording en erkenning



## Wat houdt de stap in?

Analyseer de uitkomsten van metingen nader en bespreek deze breed binnen de school. Dit leidt tot bewustwording van de (kwaliteits)situatie, urgentiebesef en draagvlak voor kwaliteitsverbetering. Binnen de school is men vaak onvoldoende bekend met het toezichtkader van de inspectie: hoe worden de opbrengsten beoordeeld en wanneer is de onderwijskwaliteit onvoldoende? Bepaal of de analyse alleen geldt voor de risicoafdeling, of een afdelingsoverstijgend probleem is. Analyseer ook wat de dieperliggende oorzaken zijn van de tekortkomingen in de onderwijskwaliteit.



## Wat zijn belangrijke activiteiten?

- Informeer over (inspectie)eisen aan onderwijskwaliteit
- Informeer over het toezichtkader inspectie en hoe de school daarop scoort
- Bespreek gesignaleerde tekortkomingen in de kwaliteit
- Analyseer (dieperliggende) oorzaken van tekortkomingen in de kwaliteit
- Nodig collega's/experts uit die ervaring hebben met verbeterprocessen



## Wie bij deze stap betrekken, en hoe?

- De directie bespreekt meetuitkomsten binnen diverse geledingen van de school en analyseert oorzaken van tekortkomingen in de kwaliteit
- Onderwijsteams en vaksecties bespreken samen en met de schoolleiding de (kwaliteits)situatie van de school en dragen bij aan de analyse
- Leerlingen en ouders worden geïnformeerd en bespreken de situatie van de school
- De interne medewerker kwaliteitszorg ondersteunt het proces

2



## Welke instrumenten en tools gebruiken?

- Urgentiemeter van het project Leren verbeteren
- Checklist '(Zeer) Zwakke Scholen', brochure 'Fietsen zonder zijwiel'tjes', p. 63-79 (project Leren verbeteren)



## Welke informatiebronnen raadplegen?

- Artikel 'Alerte scholen blijven uit gevarenzone' VO-Magazine febr 2012
- Brochure 'Kwaliteit staat buiten kijf! Samen opbrengstgericht werken = vakmanschap versterken!' (AOC Raad)

## Tips en aandachtspunten

- Neem de **docenten** vanaf het begin mee bij de analyse van de kwaliteitsproblematiek. Het is belangrijk dat ze tijdig en goed op de hoogte zijn van kwaliteitsrisico's en participeren in nadere analyses van de oorzaken van tekortkomingen in de kwaliteit.
- "*When the 'why?' is big enough, the 'how?' will follow.*" Investeer in een **professioneel schoolklimaat** met ruimte voor bewustwording, erkenning, een kwetsbare opstelling, kritiek uiten en leren van elkaar.
- Investeer in **communicatie** met ouders en leerlingen. Zij vormen belangrijke informatiebronnen en hun mening stimuleert het bewustwordingsproces binnen de school.
- **Informeer** alle relevante betrokkenen over de stand van zaken binnen de school.



# Verbeterdoelen en maatregelen bepalen



## Wat houdt de stap in?

Op basis van de analyse wordt bepaald aan welke verbeterpunten de komende periode wordt gewerkt. Het resultaat is een effectief verbeterplan met een samenhangend pakket aan maatregelen. Daarbij staan de verantwoordelijken en uitvoerders vermeld. Als de doelen en activiteiten zijn vastgelegd, heeft de school een stip aan de horizon en kan ook worden vastgesteld wanneer de school succes behaalt.



## Wat zijn belangrijke activiteiten?

In samenwerking tussen schoolleiding en docenten:

- Formuleer ambities, tussendoelen en streefdoelen
- Bepaal verbetermaatregelen om de ambities en doelen te bereiken
- Werk verbetermaatregelen uit tot SMART-geformuleerde activiteiten
- Leg doelen en maatregelen vast in een verbeter- en actieplan
- Communiceer binnen de school
- Communiceer naar leerlingen en ouders



## Wie bij deze stap betrekken, en hoe?

- Het bestuur is *sparring partner* voor de school bij de totstandkoming van het verbeterplan, neemt eindverantwoordelijkheid voor dit plan en bewaakt effectiviteit
- Directie en teamleiders stellen na afstemming met alle betrokkenen binnen de school verbeterplan op
- Onderwijsteams en vaksecties dragen verbetervoorstellen aan en werken deze uit
- Interne medewerker kwaliteitszorg geeft inhoudelijke ondersteuning
- Het project Leren verbeteren kan externe ondersteuning geven

3



## Welke instrumenten en tools gebruiken?

- Mindmap 'Effectieve verbeterplannen' (project Leren verbeteren)
- Voorbeeld-inhoudsopgave van een verbeterplan, brochure 'De ingrediënten voor effectieve verbeterplannen', p. 68 (project Leren verbeteren)
- Mindmap 'Communiceren met ouders' (project Leren verbeteren)



## Welke informatiebronnen raadplegen?

- Brochure 'De ingrediënten voor effectieve verbeterplannen' (project Leren verbeteren)
- Brochure 'Eerlijk duurt het langst' (project Leren verbeteren)
- Voorbeelden van succesvolle verbetermaatregelen: artikel 'Wat kunnen we leren van kwaliteitsverbetering bij (Z)ZS?' (project Leren verbeteren)

## Tips en aandachtspunten

- Werk de maatregelen **SMART** uit: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Zorg dat er haalbare en in de tijd meetbare prestatieindicatoren zijn vastgelegd en voorkom vage termen als 'weinig vertraging' of 'aanvaardbaar niveau'. Maar heb ook oog voor de grenzen van de SMART-formule!
- Het verbeterplan moet goed worden **voorbereid** in de school. Het kan niet van alleen de schoolleiding komen, en al helemaal niet alleen van een extern onderwijsadviesbureau. Er is **draagvlak** nodig. De docenten moeten vanaf het begin worden meegenomen bij de analyse van de kwaliteitsproblematiek en de totstandkoming van het verbeterplan.
- De maatregelen in het verbeterplan moeten aansluiten bij de **centrale kwaliteitsproblemen** van de school en daarvoor een oplossing bieden.
- Zorg ervoor dat de maatregelen een **coherent geheel** vormen en aansluiten bij de ontwikkelingsfase van de school. Doordenk de consequenties van de maatregelen goed.
- Doe niet teveel tegelijk. Begin met een **paar urgente speerpunten** en houd het klein. Stel concrete doelen en monitor de ontwikkeling. Begin niet te snel met weer iets nieuws; de verbeteringen moeten de tijd krijgen om te beklijven.
- **Wees duidelijk** naar het team en het bestuur over de plannen: wat zijn de doelen, wat zijn de gewenste resultaten, waarom zijn bepaalde stappen nodig? De schoolleiding moet hierover transparant en open zijn, zodat teamleden ook zicht krijgen op het proces en weten wat er van hen wordt verwacht.
- Informeer het bestuur tijdig en volledig, zodat het de **eindverantwoordelijkheid** kan nemen en zonodig tijdig kan bijsturen.
- Ga bij collega's op zoek naar **voorbeelden** en 'best practices', bijvoorbeeld via de netwerkbijeenkomsten van het project Leren verbeteren of het eigen bevoegd gezag. Thema's waarmee iedere school worstelt en waarbij uitwisseling kan helpen:
  - Hoe ga je om met vaksecties in relatie tot de opbrengsten en wat betekent dat voor het PTA en de toetsen?
  - Hoe ga je om met de doorstroom van leerlingen (intake en determinatie) in relatie tot methodeonafhankelijke toetsen?
  - Hoe en hoe frequent moet je communiceren met het team om het opbrengstgericht denken én werken te verankeren?

# Aan de slag met verbeteractiviteiten



## Wat houdt de stap in?

Aan de hand van het verbeterplan wordt een samenhangend pakket aan maatregelen uitgevoerd. De hele school is volop bezig met het verbeteren van de processen en de opbrengsten.



## Wat zijn belangrijke activiteiten?

- Spreek verantwoordelijkheden af
- Plan verbeteractiviteiten (jaarkalender)
- Voer verbeteractiviteiten uit



## Wie bij deze stap betrekken, en hoe?

- Bestuur en directie faciliteren kwaliteitsverbetering en schoolontwikkeling
- Directie en teamleiders sturen de uitvoering van verbeteractiviteiten inhoudelijk en procesmatig aan en betrekken alle relevante partijen
- Directie, teamleiders en medewerkers voeren de verbeteractiviteiten uit waar zij (mede)verantwoordelijk voor zijn
- Leerlingen en ouders worden betrokken bij het verbetertraject door middel van bijvoorbeeld rondetafelgesprekken
- Eventueel wordt externe ondersteuning geregeld



## Welke instrumenten en tools gebruiken?

- Waaier 'Eerste Hulp Bij Opbrengsten' (project Leren verbeteren)
- Brochure 'Werken aan opbrengsten' (project Leren verbeteren)
- Presentatie project Leren verbeteren: 'Hoe beoordeelt de inspectie en wat kunt u zelf doen?' (interventiemogelijkheden voor verbetering van opbrengsten)
- Protocollen en checklisten examens VO-raad waaronder de checklist 'De kwaliteit van het schoolexamen' ([www.vo-raad.nl/dossiers/schoolexamens](http://www.vo-raad.nl/dossiers/schoolexamens))

4



## Welke informatiebronnen raadplegen?

- Brochure 'Fietsen zonder zijwieltjes' (project Leren verbeteren)
- Brochure 'Kwaliteit staat buiten kijf! Samen opbrengstgericht werken = vakmanschap versterken' (AOC Raad)

## Tips en aandachtspunten

- ➔ **Werk projectmatig:** stap voor stap, met een begin en een eind, tussendoelen, kort en krachtig en met duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Zorg dat de projectstructuur helder is en dat de resultaten gemonitord worden.
- ➔ Ga snel over tot **actie:** laat zien dat er echt wat gebeurt. Vier de successen en mijlpalen, borg de resultaten en voorkom dat de urgentie wegzakt.
- ➔ In het overleg met **relevante betrokkenen** is het verbeterplan een terugkerend onderdeel (bijvoorbeeld als vast agendapunt op kernteamvergaderingen). Zo groeit de betrokkenheid bij het proces en wordt de basis gelegd voor het sturen op resultaten.

# Voortgang en resultaten realiseren



## Wat houdt de stap in?

Het verbetertraject wordt in gang gehouden. Men heeft grip op het verbetertraject en ligt op koers. Er wordt bijgestuurd indien de voortgang vertraagt en de (tussen)doelen niet worden bereikt. Toets de voortgang en tussenresultaten regelmatig. Het is mogelijk dat de context verandert of dat de verbeteractiviteiten en/of interventies minder effect hebben dan beoogd.



## Wat zijn belangrijke activiteiten?

- Meet voortgang van verbeteractiviteiten
- Monitor tussen- en eindresultaten
- Leg verantwoording af over voortgang en resultaten
- Ga na of voortgang en resultaten aanleiding geven voor bijstelling
- Spreek met leerlingen en docenten om effecten te toetsen
- Stel waar nodig verbeteractiviteiten bij
- Voer een externe audit uit als *midterm-review*
- Verstrek vooraf en gedurende het verbeterproces regelmatig updates binnen schooloverleggen – ook met ouders – omtrent voortgang van het verbeterproces



## Wie bij deze stap betrekken, en hoe?

- Het bestuur houdt stimulerend toezicht op voortgang en resultaten
- De directie regisseert het verbetertraject, monitort de voortgang en resultaten en stuurt waar nodig bij
- Teamleiders/onderwijsteams/vaksecties leggen verantwoording af over hun aandeel in de voortgang en resultaten van verbeteractiviteiten
- Eventueel wordt er een extern auditteam bij betrokken



## Welke instrumenten en tools gebruiken?

- De interne (boven)schoolse kwaliteitszorg- en monitorinstrumenten
- Informatie uit leerlingregistratiesysteem (Magister/SOM)
- ManagementVenster (Vensters voor Verantwoording)
- Kijkwijzer opbrengstgericht werken (AOC Raad)
- Kijkwijzer lesobservatie (verschillende formats beschikbaar)
- Audit (door externe commissie) als *midterm review* van het verbetertraject

5



## Welke informatiebronnen raadplegen?

- Praktijkvoorbeelden VO-raad van scholen die verslag doen van het traject om van het predicaat zwak of zeer zwak af te komen (project Leren verbeteren)

## Tips en aandachtspunten

- Zoek een **onafhankelijke partij** die over je schouder meekijkt. Dit kan een externe organisatie zijn, een procesbegeleider of adviseur van het project Leren verbeteren, een *critical friend* van een andere school uit het eigen bestuur of van een voormalige zwakke school. Deze persoon kan met een frisse blik naar de school kijken en wellicht onverwachte oorzaken, kansen en bedreigingen aandragen. Deze bewakende rol kan op den duur worden overgedragen aan een medewerker binnen de school.
- Maak van het verbeterplan – of nog beter: de kwaliteit van het onderwijs – een **vast agendapunt** bij overleggen in alle geledingen.
- Het project Leren verbeteren verzorgt ook **audits** voor (zeer) zwakke scholen. Via de website van het project is hier meer informatie over te vinden.

# Onderwijskwaliteit op peil houden



## Wat houdt de stap in?

De verbeterresultaten worden een integraal onderdeel van het schoolproces. Een goed functionerend kwaliteitszorgsysteem zorgt ervoor dat de school alert blijft.



## Wat zijn belangrijke activiteiten?

- Blijf continu kijken naar leeropbrengsten
- Bewaak de kwaliteit van lessen met behulp van lesobservatie en enquêtes
- Blijf met elkaar in gesprek
- Spreek elkaar aan
- Verhoog de deskundigheid over kwaliteitszorg



## Wie bij deze stap betrekken, en hoe?

- Het bestuur houdt zicht op onderwijskwaliteit en resultaten
- De directie geeft sturing aan continue evaluaties van onderwijskwaliteit
- Onderwijsteams en vaksecties zijn eigenaar van onderwijskwaliteit
- Leerlingen, ouders e.a. betrokkenen geven feedback op kwaliteit



## Welke instrumenten en tools gebruiken?

- Visitaties /audits (intern en/of extern)
- ManagementVenster, met name SchoolProfiel (Vensters voor Verantwoording)
- (Boven)schoolse instrumenten voor kwaliteitszorg/kwaliteitsbeleid, gebruikmakend van de enquêtes in Vensters voor Verantwoording
- 'Standaard borging kwaliteit schoolexamens. Richtlijn bij het afleggen van verantwoording over de inhoud en processen van de schoolexamens.' ([www.vo-raad.nl/dossiers/schoolexamens](http://www.vo-raad.nl/dossiers/schoolexamens))
- Feedbackscan (docenten) VO (Ruud de Moor centrum)



## Welke informatiebronnen raadplegen?

- 'Systematisch werken aan onderwijskwaliteit VO. Q5-aanpak met handreikingen, suggesties en voorbeelden' ([www.vo-raad.nl/dossiers/kwaliteitszorg](http://www.vo-raad.nl/dossiers/kwaliteitszorg))
- Brochure 'Bezoek met een opdracht' (Project Leren verbeteren)
- Artikel 'Kwaliteit Onderhouden; Actief bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de opbrengsten' (MESO Focus)
- Kader kwaliteitszorg ([www.vo-raad.nl/dossiers/kwaliteitszorg](http://www.vo-raad.nl/dossiers/kwaliteitszorg))

## Tips en aandachtspunten

- Een **cyclisch kwaliteitssystem** vormt de basis voor het beheersen van de kwaliteit en borgen van resultaten. Een cyclisch kwaliteitssystem wordt gekenmerkt door de stappen van de PDCA-cyclus. Er horen vaste evaluatiemomenten bij. Denk aan een jaarlijks tevredenheidsonderzoek onder leerlingen, ouders en medewerkers, een tweejaarlijkse collegiale visitatie en een halfjaarlijkse ronde van lesbezoeken.
- Bij het kwaliteitssystem hoort een geactualiseerd **jaarplan**. De jaarlijkse evaluatiemomenten zijn opgenomen in een evaluatieagenda en in het jaarplan wordt de voortgang vermeld.
- Vermeld in het jaarplan wie binnen de **schoolleiding verantwoordelijk** is voor de handhaving van de kwaliteitssystemprocessen. Deze persoon – zo nodig ondersteund – draagt verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en uitvoeren van kwaliteitssysteminstrumenten en de vervolgactiviteiten.



# Project Leren verbeteren

Deze waaier is een uitgave van Leren verbeteren, een gezamenlijk project van de VO-raad en AOC Raad. Leren verbeteren ondersteunt scholen waarvan de opbrengsten achterblijven actief bij hun verbeteraanpak. Het project adviseert, begeleidt en faciliteert uitwisseling en kennisdeling en richt zich op drie doelgroepen waarvoor een getrappt aanbod bestaat. Voor *risicoscholen* is lichte ondersteuning beschikbaar, voor *zwakke scholen* een uitgebreider aanbod en voor *zeer zwakke scholen* intensieve ondersteuning. In de meeste gevallen wordt gewerkt op basis van cofinanciering.

Het ondersteuningsaanbod bestaat uit:

- een informatiepakket;
- netwerkbijeenkomsten;
- ondersteuning bij analyse en verbeteracties door een vanuit het project geselecteerde adviseur;
- een audit voor scholen met een (zeer) zwakke afdeling, uitgevoerd in opdracht van het project;
- intensieve procesbegeleiding, interim-management of aanvullende ondersteuning op maat voor zeer zwakke scholen.

Voor meer informatie, voorwaarden en aanmelding zie [www.vo-raad.nl/lerenverbeteren](http://www.vo-raad.nl/lerenverbeteren) of via onderstaande QR-code.

Vragen over het project kunnen worden gesteld via [lerenverbeteren@vo-raad.nl](mailto:lerenverbeteren@vo-raad.nl)



[www.vo-raad.nl/lerenverbeteren](http://www.vo-raad.nl/lerenverbeteren)

**Leren verbeteren**  
Project voor risicoscholen en  
(zeer) zwakke afdelingen



Een project van de VO-raad en AOC Raad