



# Van risico naar resultaat

Preventie en aanpak van kwaliteitsrisico's in het VO

Publieksversie van een onderzoek naar scholen in het voortgezet onderwijs die risico's signaleren op onderwijskwaliteit

 **Leren  
verbeteren**

Een project in opdracht van  
het ministerie van OCW

**b&t**

# Inhoud

Waarom dit onderzoek?.....	4
Welke scholen zoeken hulp?.....	6
Wat is de hulpvraag van scholen?.....	12
Hoe helpt Leren verbeteren?.....	16
Conclusie.....	26
Colofon.....	28

## Over Leren verbeteren

Leren verbeteren begeleidt scholen en besturen in het voortgezet onderwijs bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit. We bieden kennis, menskracht en middelen aan besturen, risicoscholen, scholen met een onvoldoende oordeel van de inspectie en zeer zwakke scholen. Het project Leren verbeteren wordt in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) uitgevoerd door B&T. Onderdeel van het project is het uitvoeren van onderzoek.

**Steeds meer scholen in het voortgezet onderwijs nemen zelf het initiatief om hulp te zoeken als ze risico's signaleren in hun onderwijskwaliteit – nog vóóordat de inspectie ingrijpt. Wat drijft deze scholen? Welke factoren liggen ten grondslag aan kwaliteitsrisico's? En welke aanpak werkt het beste om duurzame verbetering te realiseren?**

Dit onderzoek biedt opvallende inzichten: de meeste risicoafdelingen bevinden zich op havo/vwo, niet op vmbo zoals vaak wordt verondersteld. Wisselingen in leiderschap blijken bij 75% van de scholen een cruciale rol te spelen bij het ontstaan van risico's. En terwijl scholen vaak hulp zoeken bij problemen met resultaten en kwaliteitszorg, blijkt het versterken van de leskwaliteit vaak de sleutel tot duurzame verbetering.

Het onderzoek laat zien dat een effectieve aanpak verder gaat dan symptoombestrijding. Succesvolle verbetertrajecten richten zich op het creëren van een sterke kwaliteitscultuur, het versterken van onderwijskundig leiderschap en het implementeren van cyclische processen. Hiervoor is niet alleen de schoolleiding, maar de hele organisatie medeverantwoordelijk.

De bevindingen bieden concrete handvatten voor schoolleiders en bestuurders die proactief willen werken aan onderwijskwaliteit, zonder te wachten tot problemen zich voordoen.



## Waarom dit onderzoek?

Sinds de invoering van het herziene onderzoekskader in 2021 hebben scholen zelf de verantwoordelijkheid gekregen voor het monitoren van onderwijsresultaten en het tijdig signaleren van risico's. Deze verandering heeft geleid tot een nieuwe dynamiek: steeds meer scholen nemen proactief contact op met Leren verbeteren zodra ze kwaliteitsrisico's signaleren, voordat ze een negatief oordeel van de inspectie krijgen.

De cijfers laten een duidelijke trend zien: waar in schooljaar 2020-2021 nog 40 risicoafdelingen werden begeleid, steeg dit aantal naar maar liefst 56 in schooljaar 2021-2022 en naar 92 in schooljaar 2022-2023 (t/m oktober 2023). Die toename roept belangrijke vragen op over de aard van de risico's, de behoeften van de scholen en de effectiviteit van de geboden ondersteuning.

Dit onderzoek brengt in kaart:

- ✓ welke scholen contact opnemen met Leren verbeteren en wat hun kenmerken zijn;
- ✓ wat hun ondersteuningsbehoeften zijn en hoe hun vragen tot stand komen;
- ✓ hoe de begeleiding door Leren verbeteren bijdraagt aan kwaliteitsverbetering;
- ✓ welke preventieve maatregelen scholen kunnen nemen om potentiële risico's vroegtijdig te ondervangen.

### Wat zijn risicoscholen?

Risicoscholen zijn scholen met potentiële kwaliteitsrisico's. Tot 2021 verzond de inspectie jaarlijks attenderingen en waarschuwingen naar scholen waar zij risico's signaleerde. Die scholen werden aangeduid als 'risicoscholen'. Het doel van dit systeem was om scholen bewust te maken van mogelijke risico's en ze aan te sporen preventieve maatregelen te nemen om te voorkomen dat ze als onvoldoende (destijds: zwak) of zeer zwak beoordeeld zouden worden.

Dit betekende concreet:

- ✓ **Attending:** een school ontving een attending wanneer het gemiddelde resultaat over de laatste drie jaar boven de norm lag, maar het resultaat van het laatste jaar onder de norm viel.
- ✓ **Waarschuwing:** een school ontving een waarschuwing wanneer het gemiddelde resultaat van de laatste drie jaar boven de norm lag, maar het gemiddelde van de laatste twee jaar onder de norm viel.

Sinds de invoering van het herziene onderzoekskader in 2021 wordt van schoolbesturen verwacht dat zij zelf de onderwijsresultaten monitoren en mogelijke risico's op tijd signaleren. Tegelijkertijd blijft de inspectie de risico's monitoren. Scholen die volgens de inspectie onder de norm presteren, krijgen in voorkomende gevallen alsnog een bezoek van de inspectie in het kader van deze risico's.



## Welke scholen zoeken hulp?

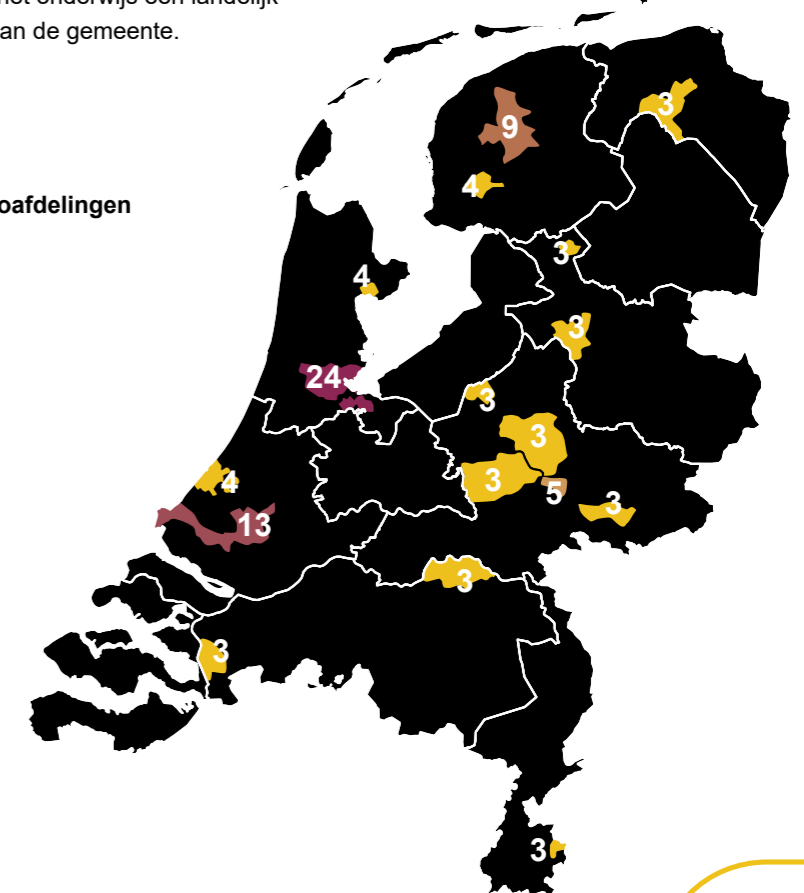
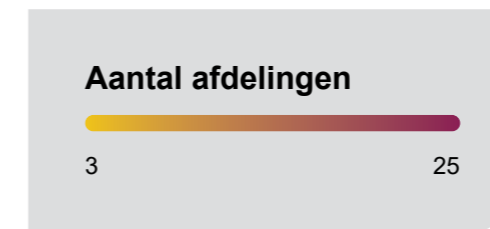
In de periode augustus 2021 t/m oktober 2023 begeleidde Leren verbeteren 146 risicoafdelingen, verdeeld over 77 scholen en 52 besturen. Deze cijfers laten zien dat op veel scholen meerdere afdelingen tegelijkertijd begeleiding ontvangen, wat wijst op schoolbrede uitdagingen in plaats van geïsoleerde problemen binnen één afdeling.

## Geografische spreiding

De begeleiding door Leren verbeteren vindt vooral plaats in grote steden. Amsterdam voert de lijst aan met 24 begeleide afdelingen, gevolgd door Rotterdam met 13 afdelingen. De concentratie in grootstedelijke gebieden wordt mogelijk verklaard door het grote aantal scholen in die steden en de complexere uitdagingen die gepaard gaan met onderwijs in een grootstedelijke context.

Toch beperkt de hulpvraag zich niet tot de Randstad. Ook in kleinere dorpen en steden zoals Landgraaf, Doetinchem, Dieren en Zwolle worden risicoafdelingen begeleid. Dit toont aan dat kwaliteitsrisico's in het onderwijs een landelijk fenomeen zijn, onafhankelijk van de omvang van de gemeente.

Geografische spreiding van begeleide risicoafdelingen

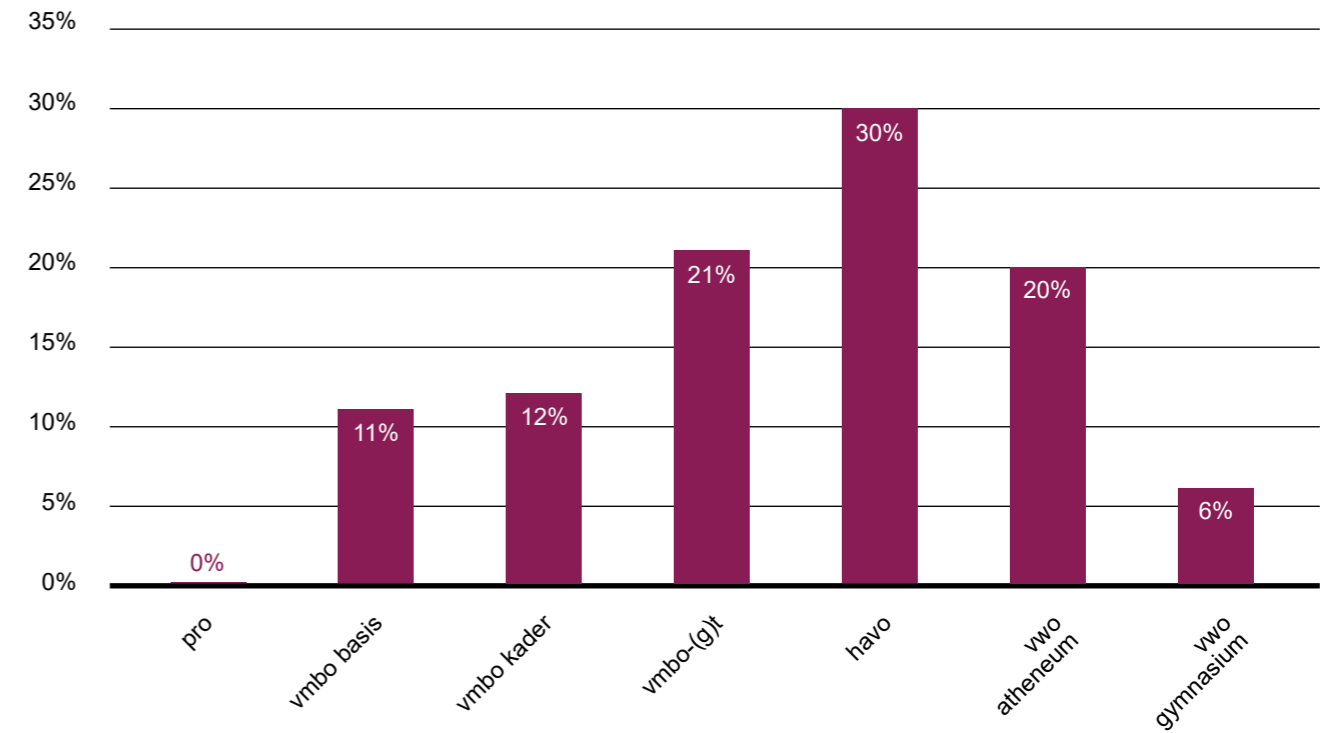


## Schoolsoorten

**Bijna 60% van de door Leren verbeteren begeleide afdelingen is een havo- of vwo-afdeling.**

Een interessante observatie hierbij is dat de havo-afdeling vaak de directe aanleiding vormt voor het eerste contact met Leren verbeteren. Vervolgens blijkt tijdens het traject dat de problematiek breder is en wordt de vwo-afdeling ook in de begeleiding meegenomen. Dit suggereert dat problemen binnen een havo-afdeling sneller zichtbaar worden, mogelijk door de resultaten, terwijl soortgelijke onderliggende problemen in de vwo-afdeling in eerste instantie minder opvallen.

**Begeleide afdelingen per schoolsoort**



# Kwaliteitsrisico's

Als we kijken naar de kwaliteitsrisico's die scholen bij aanmelding aangeven, zien we een duidelijk patroon. De meest voorkomende risico's betreffen drie specifieke standaarden:

## 1. SKA2 (Kwaliteitscultuur):

bij 56% van de afdelingen wordt dit als risico genoemd. Het gaat daarbij om uitdagingen rondom het realiseren van een professionele leer- en verbetercultuur, gezamenlijke uitvoering van kwaliteitszorg en onderwijskundig leiderschap.

## 2. SKA1 (Visie, ambities en doelen):

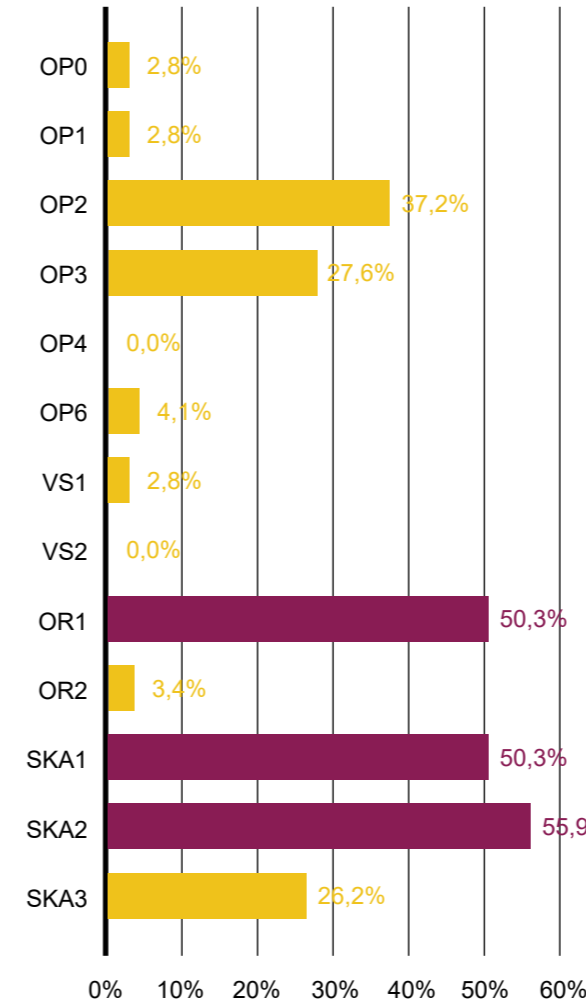
de helft (50%) van de afdelingen meldt hierop een risico. Dit betreft problemen met het formuleren van een gedragen visie, het afstemmen van ambities en doelen op de leerlingenpopulatie en het inrichten van een effectief stelsel van kwaliteitszorg.

## 3. OR1 (Onderwijsresultaten):

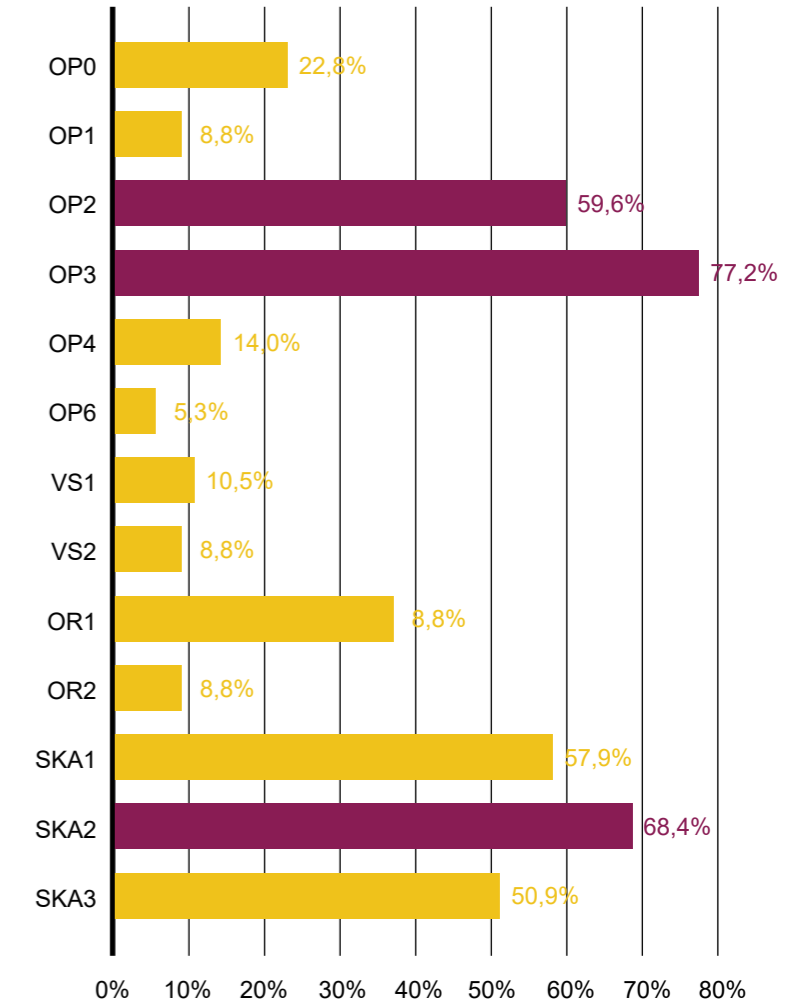
50% van de afdelingen noemt dit als kwaliteitsrisico. Dit heeft betrekking op leerresultaten die niet passend zijn bij de leerlingenpopulatie, tegenvallende eindexamenresultaten of doorstroomcijfers die onder de normering vallen.

Opvallend is dat in een verdiepend gesprek tijdens de intake vaak meerdere standaarden als risicogebieden worden aangeduid, wat wijst op de complexiteit en samenhang van kwaliteitsvraagstukken in het onderwijs. Ook valt op dat de drie meest gemelde kwaliteitsstandaarden bij de intake, niet overeenkomen met de drie standaarden waarop uiteindelijk begeleiding wordt geboden.

Gemelde kwaliteitsstandaarden risicoafdelingen



Kwaliteitsstandaarden waarop uiteindelijk begeleiding is geboden





# Wat is de hulpvraag van scholen?

## Aanleiding voor contact

Uit de data-analyse blijkt dat er uiteenlopende aanleidingen zijn voor scholen om contact op te nemen met Leren verbeteren. Meestal is er echter sprake van een externe prikkel die het contact initieert en vaak gaat het om een combinatie van aanleidingen.

## De meest voorkomende aanleidingen:

- ✓ Een inspectiebezoek met herstelopdracht vormt vaak de directe aanleiding voor contact. In deze gevallen heeft de Inspectie van het Onderwijs al geconstateerd dat er verbeteringen nodig zijn en scholen zoeken ondersteuning bij het vormgeven van deze verbeteringen.
- ✓ Daarnaast komen scholen bij Leren verbeteren via zelfevaluaties of bestuurlijke reviews waarin kwaliteitsrisico's aan het licht komen. Dit duidt op een proactieve houding waarbij scholen zelf aan de slag gaan met kwaliteitsbewaking en op basis daarvan hulp zoeken.
- ✓ Wisselingen in leidinggevenden blijken ook regelmatig een aanleiding te zijn. Nieuwe leidinggevenden kijken met een frisse blik naar de organisatie en signaleren vaak eerder de noodzaak om te werken aan onderwijskwaliteit. Ze hebben mogelijk ook minder binding met bestaande praktijken waardoor ze kritischer kunnen zijn.
- ✓ Ten slotte zijn tegenvallende onderwijsresultaten een belangrijke trigger om contact te leggen met Leren verbeteren. Dit kunnen dalende examenresultaten zijn of opbrengsten die onder de norm vallen.

Een opvallende bevinding uit de focusgroepen is dat scholen doorgaans niet in paniek aankloppen bij Leren verbeteren. Integendeel, vaak hebben ze al een eerste onderzoeksfase afgerond en heeft de schoolleiding een redelijk beeld van de situatie en de kwaliteitsrisico's. Hun ondersteuningsvragen zijn daarom niet zozeer noodkreten als 'Help, wat is er aan de hand?', maar eerder gerichte vragen als 'Help ons om dit goed aan te pakken' of 'Help ons om nog meer inzicht te krijgen.' Deze resultaatgerichte benadering verschilt van scholen die al een oordeel 'onvoldoende' of 'zeer zwak' hebben ontvangen en vaak in een meer reactieve modus verkeren.

## Uitdagingen op specifieke standaarden

**Wanneer we dieper inzoomen op de specifieke uitdagingen binnen de kwaliteitsstandaarden, komen er duidelijke patronen naar voren.**

Bij **zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2)** blijkt het opzetten van een goed werkende cyclus voor zicht op ontwikkeling een grote uitdaging (79% van de afdelingen). Ook het afstemmen van het onderwijs op groepen leerlingen en individuele leerlingen wordt vaak als knelpunt genoemd (71%). Scholen zoeken naar de juiste instrumenten en procedures om leerlingen systematisch te volgen en het onderwijs daarop af te stemmen.

Op het gebied van **pedagogisch-didactisch handelen (OP3)** worstelen scholen vooral met het creëren van een passend en stimulerend leerklimaat (genoemd door 84% van de afdelingen) en met het realiseren van een gestructureerd en efficiënt verloop van de les (80%). Dit zijn fundamentele aspecten van effectief lesgeven, die direct invloed hebben op de leeropbrengsten van leerlingen.

Op het gebied van **sturing en kwaliteitszorg (SKA1)** is de meest genoemde uitdaging het inrichten van een stelsel van kwaliteitszorg dat gericht is op het realiseren, borgen en verbeteren van de onderwijskwaliteit (genoemd door maar liefst 97% van de afdelingen). Ook het sturen op het behalen van beoogde doelen wordt door 82% als uitdaging ervaren. Scholen worstelen dus met de systematische borging van kwaliteitsprocessen.

Binnen de **standaard kwaliteitscultuur (SKA2)** vallen twee elementen met name op: de gezamenlijke uitvoering van het stelsel van kwaliteitszorg (87%) en onderwijskundig leiderschap (87%). Dit suggereert dat veel scholen moeite hebben om kwaliteitszorg als een gedeelde verantwoordelijkheid te implementeren en dat sterk onderwijskundig leiderschap vaak ontbreekt.

Een overkoepelend thema, dat op verschillende plekken naar voren komt, is het **cyclisch werken**. Zowel uit de data-analyse als uit de focusgroepen en panelgesprekken blijkt dat de structuur en cultuur die cyclisch werken mogelijk maken, vaak nog onvoldoende aanwezig zijn op de afdelingen. Dit gebrek aan cyclisch werken manifesteert zich zowel bij het volgen van leerlingen (OP2) als bij bredere kwaliteitszorgprocessen (SKA1, SKA3).

## Belangrijke contextfactoren

**Naast de specifieke uitdagingen binnen de kwaliteitsstandaarden, spelen ook contextfactoren een belangrijke rol bij het ontstaan en aanhouden van kwaliteitsrisico's. Twee factoren springen hierbij duidelijk naar voren.**

### 1. Gebrekkig onderwijskundig leiderschap

Bij driekwart (75%) van de onderzochte afdelingen was sprake van wisselingen in leiderschap en/of een gebrek aan onderwijskundig leiderschap. Dit probleem komt bijzonder vaak voor bij afdelingen met een risico op SKA1, SKA2 en SKA3, waar bij meer dan 90% het gebrek aan onderwijskundig leiderschap meespeelt als risicofactor. Maar ook bij afdelingen met risico's op andere standaarden wordt bij 70% het gebrek aan onderwijskundig leiderschap als uitdaging genoemd. Dit benadrukt de cruciale rol die sterk onderwijskundig leiderschap speelt in het waarborgen van onderwijskwaliteit.

### 2. Personele wisselingen

Personele wisselingen vormen een tweede belangrijke contextfactor. Bij ongeveer de helft (50%) van de afdelingen met risico's op leskwaliteit (OP2 en OP3) speelden personele wisselingen mee als factor die het moeilijk maakt om aan de kwaliteitsstandaarden te voldoen. Dit toont aan hoe continuïteit in het personeelsbestand een voorwaarde is voor duurzame kwaliteitsontwikkeling.

Naast deze twee hoofdfactoren worden ook verwaarlozing, een gebrek aan kansenrealisatie (wanneer scholen leerlingen kansen bieden, maar onvoldoende in staat blijken leerlingen te ondersteunen bij het verzilveren daarvan) en veranderingen in de leerlingenpopulatie genoemd als contextfactoren die het risico op kwaliteitsproblemen vergroten.



# Hoe helpt Leren verbeteren?

## Duur en aanpak van de ondersteuning

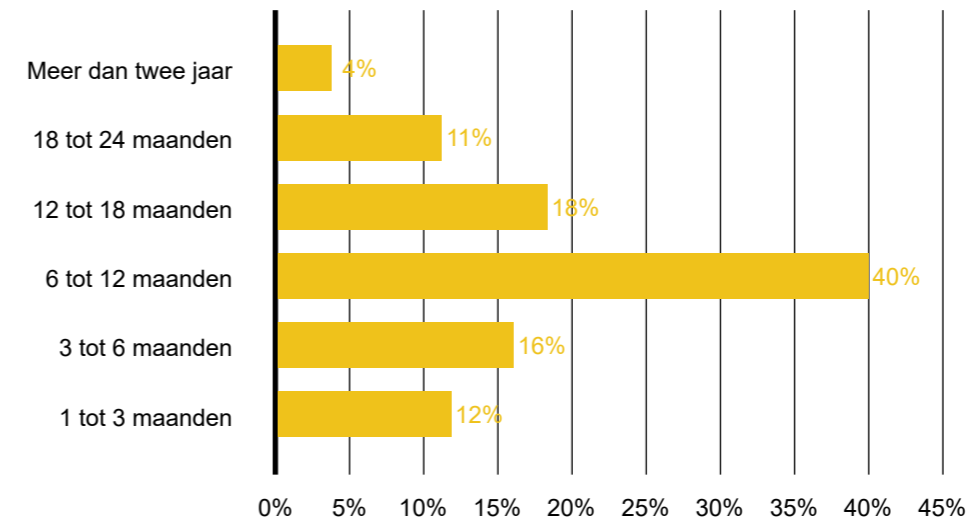
De ondersteuning die Leren verbeteren biedt aan scholen met risicoafdelingen, wordt gekenmerkt door maatwerk en een integrale benadering. De meeste trajecten (40%) hebben een looptijd hebben van 6 tot 12 maanden. Deze periode blijkt in veel gevallen voldoende om substantiële verbeteringen in gang te zetten, zonder dat er sprake is van een langdurige afhankelijkheid van externe begeleiding.

Een belangrijk kenmerk van de aanpak van Leren verbeteren is dat de adviseur fungeert als sparringpartner voor de school. Dit blijkt een bewuste keuze te zijn, die verschilt van de meer sturende rol die adviseurs vaak aannemen bij scholen met een oordeel 'onvoldoende' of 'zeer zwak'. Bij risicoscholen is er vaak meer eigen initiatief en pro-activiteit aanwezig, waardoor een coachende benadering beter aansluit.

Hoewel de adviseurs aansluiten bij de ondersteuningsvraag van de school, verbreden ze die vraag vrijwel altijd. Uit het onderzoek blijkt dat de oorspronkelijke ondersteuningsvraag vaak slechts een deel van het probleem adresseert. De adviseurs van Leren verbeteren maken de integraliteit van het vraagstuk zichtbaar en zorgen voor een bredere focus op duurzame oplossingen. Dit verklaart waarom de risico's die bij

de intake worden genoemd (vaak SKA1, SKA2 en OR1) verschillen van de standaarden waarop uiteindelijk begeleiding wordt geboden (vaak OP3, SKA2 en OP2).

## Duur begeleiding Leren verbeteren bij risicoscholen



## Meest ingezette interventies

De ondersteuning van Leren verbeteren bestaat uit verschillende interventies, die in combinatie worden ingezet. De interventies die het vaakst worden toegepast:

# 80%

**Coaching van het managementteam** wordt in 80% van de trajecten ingezet. Deze interventie staat centraal omdat het managementteam een sleutelrol speelt in het realiseren van duurzame kwaliteitsverbetering. Door het MT te versterken in hun rol als kwaliteitsbewakers en onderwijskundig leiders, wordt de basis gelegd voor blijvende verbetering.

# 65%

**Coaching van de directeur** is in 65% van de trajecten een belangrijk onderdeel. Hierbij gaat het om het versterken van de directeur in zijn of haar rol als eindverantwoordelijke voor de onderwijskwaliteit en als boegbeeld voor de gewenste kwaliteitscultuur.

# 58%

**Begeleiding bij het opstellen van een verbeterplan** vindt plaats in 58% van de trajecten. Deze interventie helpt scholen om hun verbeteracties concreet, samenhangend en realistisch te formuleren, met duidelijke doelen en tijdslijnen.

# 51%

**Begeleiding bij de uitvoering van het verbeterplan** wordt in 51% van de trajecten toegepast. Hierbij ondersteunt de adviseur de school bij het daadwerkelijk implementeren van de verbeteracties, het monitoren van de voortgang en het bijsturen waar nodig.

Andere interventies die regelmatig worden ingezet, zijn het begeleiden van lesbezoeken, scholing (bijvoorbeeld van kwaliteitsmedewerkers), coaching van secties of docenten en het uitvoeren van reviews. Lesbezoeken helpen de adviseur en de schoolleiding om goed zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit en hier vervolgens het goede gesprek over te voeren.

Een opvallende bevinding uit de focusgroepen is dat scholen de verschillende interventies vaak niet als afzonderlijke elementen ervaren, maar als een samenhangend geheel. Dat verschilt van het perspectief van de adviseurs, die zeer bewust specifieke interventies inzetten met elk een eigen doel. De scholen waarderen juist de integrale aanpak, waarbij strategische inzichten worden gecombineerd met praktische hulpmiddelen zoals een kwaliteitskalender en observatie-instrumenten.

## Werkende elementen in de ondersteuning

Uit de analyse van de data en de gesprekken met betrokkenen komen verschillende elementen naar voren die bijdragen aan het wegwerken van kwaliteitsrisico's.

### Succesfactoren

**Een gestructureerde aanpak met regelmatige begeleiding** blijkt een belangrijke succesfactor. Dit omvat frequente voortgangsoverleggen, een duidelijke planning en het systematisch monitoren van de voortgang. Deze structuur helpt scholen om focus en richting te houden tijdens het verbetertraject.

**Sterk leiderschap binnen de school** is een tweede cruciale factor. Wanneer er een sterke en betrokken schoolleider of directeur is, vergroot dit de kans op succesvolle interventies en verbeteringen aanzienlijk. De schoolleider fungeert als aanjager en bewaker van het verbeterproces.

**Aandacht voor teamontwikkeling** draagt ook bij aan het succes. Een sterk en lerend team, met teamleiders en docenten die openstaan voor samenwerking en professionele ontwikkeling, vormt de basis voor duurzame verbetering van de onderwijskwaliteit.

**Kritische reflectie en analyse** zijn eveneens belangrijk voor het slagen van het traject. Het stellen van kritische vragen en het uitvoeren van grondige analyses helpt scholen om tekortkomingen te identificeren en effectieve verbeterstrategieën te formuleren.

## Belemmerende factoren voor vooruitgang

Naast werkende elementen zijn er ook factoren die de vooruitgang kunnen belemmeren. Deze inzichten zijn waardevol omdat ze scholen en besturen helpen om potentiële valkuilen te herkennen en te vermijden.

### Belemmerende factoren

**Gebrek aan continuïteit in leiderschap** blijkt een van de meest belemmerende factoren. Wisselingen in de schoolleiding en disfunctioneren van leidinggevenden verstoren het verbeterproces en maken het moeilijk om een consistente koers te varen.

**Een zwakke professionele cultuur** onder docenten en leidinggevenden belemmert ook de vooruitgang. Wanneer er weinig veranderingsbereidheid is of wanneer er geen gedeeld gevoel van urgentie bestaat, stagneert het verbeterproces.

**Onvoldoende gestructureerde organisatie en planning** vormen een derde belemmerende factor. Problemen met het schoolplan, overvolle agenda's en gebrekkige afstemming maken het moeilijk om verbeteracties systematisch door te voeren.

**Gebrekkige communicatie en samenwerking** tussen verschillende niveaus binnen de organisatie, zoals tussen het schoolbestuur en teamleiders, belemmeren eveneens de voortgang. Goede communicatie en afstemming zijn essentieel voor een succesvol verbetertraject.

Het is belangrijk om te beseffen dat sommige van deze belemmerende factoren buiten de directe invloedssfeer van de adviseur van Leren verbeteren liggen. Toch houden adviseurs hier rekening mee in hun begeleiding, omdat deze factoren een grote impact hebben op de effectiviteit van het verbetertraject.

## Welke preventieve maatregelen zijn effectief?

Een belangrijk doel van dit onderzoek was om te achterhalen welke preventieve maatregelen scholen en besturen kunnen nemen om risico's op onderwijskwaliteit tijdig te signaleren en aan te pakken. Uit de gesprekken met scholen die begeleiding hebben ontvangen, komt waardevolle kennis naar voren over hoe kwaliteitsrisico's in de toekomst kunnen worden verminderd.

### Preventieve maatregelen voor schoolleiders

**Het creëren van een gedeelde visie op goed onderwijs en kwaliteitszorg** is een cruciale eerste stap voor schoolleiders. Uit het onderzoek blijkt dat bij risicoafdelingen vaak een gezamenlijk beeld ontbreekt van wat goed onderwijs inhoudt en hoe verantwoordelijkheden in het werken aan onderwijskwaliteit verdeeld zijn. Door samen met het team een duidelijke visie te ontwikkelen en die regelmatig te bespreken, ontstaat er een gemeenschappelijk referentiekader. Dat maakt het eenvoudiger om de kwaliteit van het onderwijs te evalueren en te verbeteren.

**Het creëren van een breed gedragen urgentiebesef** is een tweede cruciale stap. Uit het onderzoek blijkt dat de urgentie voor verandering bij risicoafdelingen vaak niet breed gedragen wordt en slechts door een deel van de medewerkers wordt gevoeld. Schoolleiders kunnen die versterken door transparant te communiceren over kwaliteitsrisico's, data te delen en gezamenlijk te reflecteren op wat die gegevens betekenen voor de onderwijspraktijk. Door het hele team te betrekken bij die analyse, wordt het urgentiebesef verbreed en ontstaat er meer draagvlak voor verbeteracties.

**Het implementeren van een duidelijke cyclische aanpak voor kwaliteitszorg** helpt om systematisch aan kwaliteitsverbetering te werken. Een cyclische aanpak bestaat uit het plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen

van acties gericht op kwaliteitsverbetering. Uit het onderzoek blijkt dat cyclisch werken op verschillende plekken terugkomt als uitdaging bij risicoafdelingen. Door een heldere kwaliteitszorgcyclus te implementeren, met concrete instrumenten zoals een kwaliteitskalender, kunnen risico's vroegtijdig worden gesignaleerd en aangepakt.

**Het uitvoeren van kwalitatief goede lesbezoeken en de nabespreking daarvan** vormen een krachtig instrument om de onderwijskwaliteit te monitoren en te verbeteren. Lesbezoeken geven inzicht in de dagelijkse onderwijspraktijk en maken het mogelijk om gerichte feedback te geven aan docenten. Even belangrijk is het bespreken van deze lesbezoeken in het team, om zo een gedeeld beeld te ontwikkelen van wat goede lessen zijn. Dat draagt bij aan een professionele cultuur waarin kwaliteit van onderwijs centraal staat.

**Het breder verdelen van verantwoordelijkheden voor kwaliteitszorg binnen het team** versterkt de systematische aanpak van kwaliteitszorg. Door niet alleen leidinggevendenden, maar ook sectieleiders, coördinatoren en docenten verantwoordelijkheid te geven in het kwaliteitszorgsysteem, wordt de basis voor kwaliteitsbewaking verbreed. Dit maakt de school minder kwetsbaar voor personele wisselingen en zorgt ervoor dat kwaliteitszorg verweven raakt met de dagelijkse praktijk van het onderwijs.

### Preventieve maatregelen voor schoolbesturen

**Het waarborgen van continuïteit in onderwijskundig sterk leiderschap** blijkt een cruciale factor voor duurzame onderwijskwaliteit. Schoolbesturen doen er goed aan om te investeren in stabiel en kundig leiderschap op hun scholen. Omdat wisselingen in de schoolleiding in de praktijk niet altijd te voorkomen zijn, is het van belang om bij dergelijke transitie extra aandacht te besteden aan de overdracht van kennis en beleid rondom onderwijskwaliteit en aan de aansturing van de school in de transitieperiode. Ook kan het helpen om verantwoordelijkheden voor kwaliteitszorg breder te beleggen binnen de organisatie, zodat de afhankelijkheid van individuele leidinggevendenden afneemt.

**Het versterken van de kwaliteitscultuur door kennisdeling tussen scholen** is een tweede belangrijke preventieve maatregel. Schoolbesturen kunnen platforms creëren waarop scholen kennis en ervaringen uitwisselen over het verbeteren en borgen van onderwijskwaliteit. Deze kennisdeling kan formeel georganiseerd worden, bijvoorbeeld via thematische netwerkbijeenkomsten, maar ook informeel door het stimuleren van collegiale consultatie tussen scholen. Door van elkaar te leren, kunnen scholen gemeenschappelijke uitdagingen identificeren en effectieve oplossingen delen. Wat werkt op de ene school kan inspiratie bieden voor een andere school, waarbij altijd rekening moet worden gehouden met de specifieke context en leerlingpopulatie.

**Het actief betrekken van bestuurlijke kwaliteitsmedewerkers bij verbetertrajecten** versterkt de

preventieve werking van kwaliteitszorg. Bestuurlijke kwaliteitsmedewerkers kunnen een belangrijke schakel vormen tussen het bestuursniveau en de scholen. Ze kunnen ondersteunen bij het implementeren van een kwaliteitszorgsysteem, het verzamelen en analyseren van data, en het formuleren van verbeteracties. Door hen nauw te betrekken bij kwaliteitsvraagstukken op de scholen, wordt hun expertise optimaal benut en ontstaat er meer samenhang in de aanpak van kwaliteitszorg.

**Het vergroten van kennis over het wettelijk kader binnen de organisatie** is eveneens essentieel. Besturen moeten ervoor zorgen dat niet alleen leidinggevendenden, maar alle betrokkenen voldoende kennis hebben van de onderwijskwaliteitsnormen en het inspectiekader. Dit bevordert een gemeenschappelijk begrip van wat kwaliteit in het onderwijs inhoudt en stelt medewerkers in staat om risico's tijdig te signaleren. Het delen van deze kennis kan plaatsvinden via trainingen, workshops of periodieke informatiesessies.

**Het zorgen voor brede verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg** zorgt ervoor dat kwaliteitsbewaking niet alleen bij leidinggevendenden ligt. Door alle lagen van de organisatie – van docenten tot teamleiders en van ondersteunend personeel tot directieleden – te betrekken bij kwaliteitszorg, wordt dit een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit bevordert niet alleen de kwaliteitscultuur, maar vergroot ook de kans dat risico's vroegtijdig worden gesignaleerd en aangepakt.

## De rol van Leren verbeteren bij preventie

**Leren verbeteren kan een waardevolle rol spelen bij het ondersteunen van scholen en besturen in hun preventieve aanpak. Dit kan op verschillende manieren.**

**Het aanbieden van strategische begeleiding en praktische tools** is een belangrijke vorm van ondersteuning. Leren verbeteren beschikt over een schat aan kennis en ervaring op het gebied van kwaliteitsverbetering in het onderwijs. Deze expertise kan worden ingezet om scholen te helpen bij het ontwikkelen van een strategische aanpak van kwaliteitszorg, gekoppeld aan praktische instrumenten zoals kwaliteitskalenders, observatie-instrumenten en formats voor data-analyse.

**Het faciliteren van reflectiesessies en kennisdeling** kan scholen helpen om van elkaar te leren. Door bijeenkomsten te organiseren waarin scholen ervaringen uitwisselen over het verbeteren en borgen van onderwijskwaliteit, draagt Leren verbeteren bij aan de verspreiding van kennis en goede praktijken. Dit kan in de vorm van conferenties, webinars of leergemeenschappen.

**Het houden van voortgangsgesprekken na afloop van begeleiding** kan helpen om de duurzaamheid van verbeteringen te waarborgen. Uit het onderzoek blijkt dat scholen het waardevol vinden om begeleidingstrajecten te evalueren. Een voortgangs- of ontwikkelgesprek 6 tot 12 maanden na afloop van een traject kan waardevolle inzichten opleveren in de duurzame effecten van de begeleiding en eventuele nieuwe ontwikkelpunten in kaart brengen.

**Het delen van preventieve informatie over het verbeteren en borgen van onderwijskwaliteit** kan scholen helpen om risico's vroegtijdig te signaleren. Door informatie te verspreiden over het wettelijk kader, veelvoorkomende risico's en effectieve interventies, kunnen scholen beter geïnformeerde besluiten nemen over hun kwaliteitsbeleid. Dit kan via verschillende kanalen, zoals publicaties, podcasts of informatiebijeenkomsten.

**Het verder ontwikkelen van een preventief aanbod voor scholen zonder acute risico's** zou een waardevolle aanvulling zijn op de bestaande dienstverlening van Leren verbeteren. Uit dit onderzoek blijkt dat scholen vaak pas contact opnemen wanneer er al concrete risico's zijn gesignaleerd. Laagdrempelig preventief aanbod, bijvoorbeeld in de vorm van een zelfevaluatietool of korte consulten, kan scholen helpen om potentiële risico's te identificeren voordat ze uitgroeien tot serieuze problemen. Door expertise toegankelijk te maken in een vroeger stadium, kan Leren verbeteren bijdragen aan het voorkomen van kwaliteitsrisico's.

**Het innemen van een meer confronterende positie bij risicoscholen** zou de toegevoegde waarde van Leren verbeteren-adviseurs nog kunnen vergroten. Uit het onderzoek blijkt dat adviseurs bij risicoscholen vaak kiezen voor een rol als sparringpartner en dat ze daar minder sturend optreden dan bij scholen met een oordeel 'onvoldoende' of 'zeer zwak'. Hoewel deze aanpak aansluit bij het feit dat risicoscholen doorgaans zelf meer initiatief nemen om ondersteuning te zoeken, schuilt hierin ook een risico. De soms beperkte urgentiebeleving en smalle focus op een deel van het probleem kunnen ook een meer confronterende houding vergen. Adviseurs kunnen mogelijk vaker doorvragen, aannames uitdagen en sterker sturen op een integrale aanpak van kwaliteitsverbetering. Juist bij scholen die zich niet in een acute crisis bevinden, kan een kritische houding voorkomen dat er te oppervlakkig naar problematiek wordt gekeken. Dit vraagt om een balans tussen aansluiten bij de school en het team enerzijds, en het verbreden van de blik en het scherp stellen van de ondersteuningsvraag anderzijds.



## Conclusie

Het onderzoek toont aan dat Leren verbeteren een wezenlijke bijdrage levert aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit bij risicoafdelingen in het voortgezet onderwijs. De ondersteuning die Leren verbeteren biedt is genuanceerd, contextgevoelig en gaat in de meeste gevallen verder dan de initiële hulpvraag waarmee scholen zich melden.

De kracht van Leren verbeteren ligt in de combinatie van verschillende aspecten. Allereerst heeft de adviseur van Leren verbeteren een frisse en externe blik, waardoor patronen worden herkend die voor betrokkenen binnen de school soms niet zichtbaar zijn. Ten tweede brengt de adviseur specifieke expertise mee op het gebied van kwaliteitszorg en onderwijsverbetering. Ten derde fungeert de adviseur als sparringpartner die kritische vragen stelt en het perspectief verruimt. En ten slotte biedt Leren verbeteren een combinatie van strategische inzichten en praktische hulpmiddelen, waardoor scholen niet alleen weten wat ze moeten verbeteren, maar ook hoe ze dat kunnen doen.

Door aandacht te besteden aan leiderschap, kwaliteitscultuur en integraal werken aan onderwijskwaliteit, helpt Leren verbeteren scholen om niet alleen acute problemen op te lossen, maar ook duurzame verbeteringen te realiseren. Het onderzoek toont aan dat met name de coaching van het managementteam en de directeur, in combinatie met het opstellen en uitvoeren van verbeterplannen, effectieve interventies zijn.

Voor de toekomst biedt het onderzoek waardevolle inzichten in hoe scholen preventief kunnen werken aan het versterken van hun onderwijskwaliteit. Door proactief te werken aan een sterke kwaliteitscultuur, door cyclische processen te

implementeren en door tijdig risico's te signaleren, kunnen scholen voorkomen dat kwaliteitsproblemen escaleren. Hierbij is het essentieel dat niet alleen de schoolleiding, maar de hele organisatie verantwoordelijkheid neemt voor het borgen en versterken van de onderwijskwaliteit.

Leren verbeteren kan hierin een belangrijke rol blijven spelen, niet alleen als begeleider van scholen die al risico's ervaren, maar ook als partner in preventie. Door kennis te delen, reflectie te faciliteren en scholen te ondersteunen bij het ontwikkelen van een sterke kwaliteitscultuur, draagt Leren verbeteren bij aan duurzame onderwijskwaliteit in het Nederlandse voortgezet onderwijs.

## Colofon

*Van risico naar resultaat. Preventie en aanpak van kwaliteitsrisico's in het VO*

is een uitgave van



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

Krijn Taconiskade 418, 1087 HW Amsterdam  
088 20 51 636  
contact@projectlerenverbeteren.nl  
www.projectlerenverbeteren.nl

De inhoud van deze brochure is gebaseerd op een onderzoek dat Leren verbeteren in 2024 uitvoerde. Voor meer informatie over dit onderzoek wordt verwezen naar de complete onderzoeksrapportage op de website van de Leren verbeteren:

[Ackermans, M., Hendriks, A. & Rakers, L. \(2025, januari\). Zicht en grip op risicoafdelingen. Rapportage onderzoek Leren verbeteren.](#)

Auteurs: Mark Ackermans, Anouk Hendriks en Lotte Rakers  
Redactie: Claudia Smit, B&T communicatiecollectief  
Vormgeving: Ricky Booms, Dimgray

Met dank aan: alle schoolteams die hun medewerking hebben verleend aan dit Leren verbeteren-onderzoek naar kwaliteitsrisico's.

© 2025 Leren verbeteren

Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande toestemming van Leren verbeteren.



**Leren  
verbeteren**

Een project in opdracht van  
het ministerie van OCW

**b&t**