



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**

Sturen op onderwijskwaliteit

**Handreiking voor bestuurlijke
kwaliteitszorg in het VO**

Colofon

Sturen op onderwijskwaliteit. Handreiking voor bestuurlijke kwaliteitszorg in het VO is een uitgave van Leren verbeteren en VO-raad/Voortgezet Leren. Leren verbeteren is een project dat in opdracht van het ministerie van OCW wordt uitgevoerd door B&T. Voortgezet Leren is een programma van de VO-raad.



Project Leren verbeteren

Krijn Taconiskade 418
1087 HW Amsterdam
projectlerenverbeteren.nl



VO-raad/Voortgezet Leren

Aidadreef 4
3561 GE Utrecht
voortgezetleren.nl en vo-raad.nl

Auteurs: Nienke Pol (projectleider Leren verbeteren),
Linda Zeegers (projectleider Voortgezet Leren), Dorien
Sluijter (adviseur Leren verbeteren) en Loes Formsma
(projectmedewerker Voortgezet Leren)

1e druk: maart 2025
2e herziene druk: oktober 2025

© 2025 Leren verbeteren en VO-raad

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

Inhoud

Inleiding	5
Hoofdstuk 1: Vier kenmerken van sterke kwaliteitszorg	9
1. Werk cyclisch	11
2. Sla een brug tussen structuur én cultuur	13
3. Organiseer verbinding en afstemming (alignment)	15
4. Wees rolbewust	17
Hoofdstuk 2: Het toezicht onder de loep	21
BKA1: Visie, ambities en doelen	25
BKA2: Uitvoering en kwaliteitscultuur	35
BKA3: Evaluatie, verantwoording en dialoog	47
Hoofdstuk 3: 10 stappen voor een goede voorbereiding op het inspectiebezoek	53
Dit doe je vóór het startgesprek	57
Dit doe je tussen startgesprek en inspectiebezoek	61
Dit doe je na het inspectiebezoek	65
Literatuurlijst	68
Dankwoord	71

Toezicht gericht op 'waar dat het meest nodig is'

"De inspectie blijft in 2025 jaarlijks een kwart van de besturen bezoeken, de vorm van deze bezoeken verandert echter. We zetten in op risicogerichte bestuursonderzoeken. Ook voeren we bestuursgesprekken, jaarlijks met een kwart van de besturen. Daarnaast wordt er in 2025 gewerkt aan de wijze waarop we de balans tussen scholen, besturen en het stelsel vormgeven. Het uitgangspunt blijft hierbij dat de inspectie zich meer richt op scholen en besturen waar dat het meest nodig is, dus waar er risico's zijn. Deze scholen en besturen krijgen prioriteit."



Inspectie van het Onderwijs. (2024).

Ontwerp Jaarwerkplan 2025.

Soorten inspectieonderzoeken



Inleiding

Hoe zorg je als schoolbestuur voor blijvende onderwijskwaliteit? Hoe versterk je de kwaliteitszorg binnen je organisatie? En hoe bereid je je optimaal voor op een onderzoek van de inspectie?

In 2017 werd het toezicht op scholen grondig herzien. De inspectie verschoof haar focus van individuele scholen naar schoolbesturen. Een ingrijpende verandering die bestuurders dwong hun rol bij het realiseren van onderwijskwaliteit te heroverwegen. Vóór 2017 richtten veel bestuurders zich vooral op financiën, wet- en regelgeving en personeelszaken. Maar door het verscherpte toezicht én door nieuwe internationale kwaliteitseisen en aangepaste bestuurscodes staat de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit nu nadrukkelijk voorop.

Actuele ontwikkelingen

Hoewel het bestuursgerichte toezicht het uitgangspunt blijft van de inspectie, zien we recent een toenemende aandacht voor het schoolniveau. De inspectie werkt – zowel op

school- als bestuursniveau – steeds meer risicogericht. Op grond van de jaarlijkse prestatie- en risicoanalyse en signalen zoals incidenten en klachten, voert de inspectie steeds meer kwaliteitsonderzoeken uit op scholen. De inspectie richt zich daarbij in toenemende mate op plekken waar ze risico's signaleert. Ook worden andere vormen van toezicht ontwikkeld, zoals het bestuursgesprek.

Het is dan ook raadzaam om je als bestuurder niet alleen te richten op het vierjaarlijkse onderzoek, maar te werken aan doorlopende kwaliteitsontwikkeling. Deze publicatie is geen routeplanner voor een 'foutloos' periodiek bestuurlijk kwaliteitsonderzoek, maar biedt handvatten voor een sterke bestuurlijke kwaliteitsstructuur en -cultuur.

Over deze handreiking

Deze handreiking is een gezamenlijk initiatief van de VO-raad en Leren verbeteren. Leren verbeteren is een project van het ministerie van OCW dat wordt uitgevoerd door onderwijsadviesbureau B&T. Vanuit verschillende hoeken van het onderwijsveld ontvingen we vragen over bestuurlijke kwaliteitszorg. Met deze praktische gids geven we graag antwoorden en willen we besturen ondersteunen bij het zelfbewust en vanuit eigen kracht handelen als het gaat om onderwijskwaliteit.

Voor wie is deze handreiking?

Deze handreiking richt zich primair op:

- ✓ bestuurders in het voortgezet onderwijs;
- ✓ bovenschoolse kwaliteitsmedewerkers.

Daarnaast kan de inhoud waardevol zijn voor andere professionals in het voortgezet onderwijs, zoals:

- ✓ schoolleiders;
- ✓ kwaliteitsmedewerkers binnen scholen;
- ✓ interne toezichthouders (raden van toezicht);
- ✓ andere professionals betrokken bij onderwijskwaliteit.

Wat biedt deze handreiking?

In deze handreiking vind je:

- ✓ kenmerken van een sterke kwaliteitszorgaanpak op bestuursniveau;
- ✓ inzicht in de bestuurlijke standaarden uit het onderzoekskader;
- ✓ praktische tips en aandachtspunten vanuit de dagelijkse (toezichts)praktijk;
- ✓ handvatten om goed voorbereid inspectieonderzoeken in te gaan.

De focus van de handreiking ligt op praktische toepasbaarheid. We reiken concrete instrumenten en voorbeelden aan die direct bruikbaar zijn in je eigen organisatie.

Leeswijzer

Deze handreiking bestaat uit drie delen, die afzonderlijk van elkaar te lezen en te gebruiken zijn. Op de witte pagina's staat de doorlopende leestekst. Op de grijze pagina's vind je tips, voorbeelden, visualisaties, relevante delen uit het onderzoekskader van de inspectie en suggesties voor verder lezen.

Jouw inbreng is welkom

Deze handreiking is een levend document dat verder verrijkt kan worden met ervaringen uit de praktijk. Heb je opmerkingen, praktijkvoorbeelden of andere inzichten die waardevol kunnen zijn voor collega's in de sector? Dan nodigen we je van harte uit die te delen. Samen werken we aan het versterken van de onderwijskwaliteit in het voortgezet onderwijs in Nederland.

Neem contact op via



www.projectlerenverbeteren.nl/contact

In hoofdstuk 1

benoemen we vier kenmerken van een sterke kwaliteitszorgaanpak op bestuursniveau. Dit hoofdstuk herken je aan het gele tabje op de rechterpagina's.

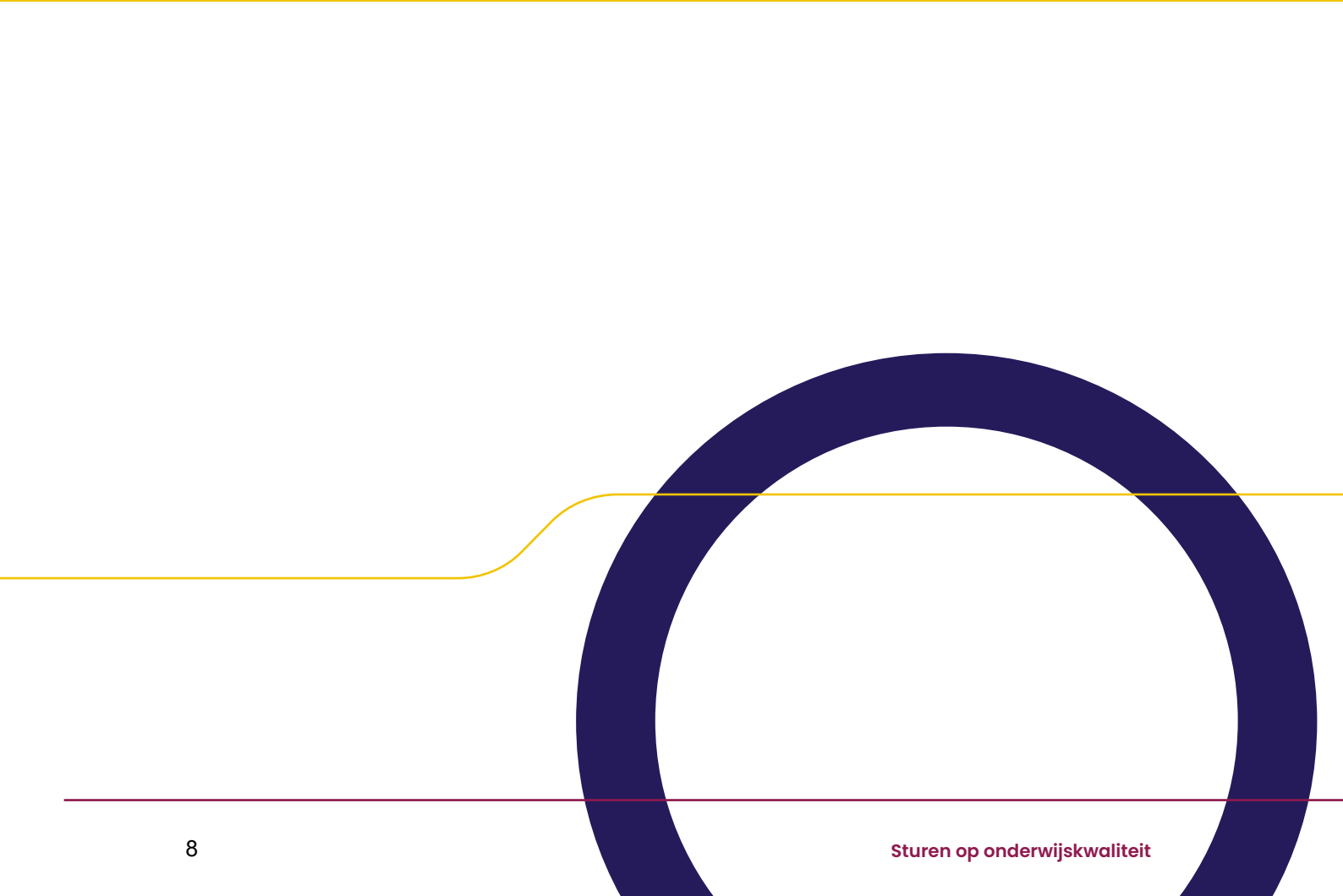
In hoofdstuk 2

zoomen we in op de bestuurlijke standaarden BKA1, BKA2 en BKA3 en geven we tips vanuit de toezichtspraktijk.

Dit hoofdstuk heeft rode tabjes op de rechterpagina's.

In hoofdstuk 3

vind je handvatten om je goed voor te bereiden op een inspectiebezoek. Dit hoofdstuk heeft blauwe tabjes op de rechterpagina's.



HOOFDSTUK 1

Vier kenmerken van sterke kwaliteitszorg

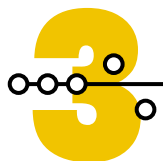
Wil je als bestuur de kwaliteitszorg op orde hebben? Dan zijn er vier aspecten waar je op moet letten: cyclisch werken, een brug slaan tussen de kwaliteitsstructuur én -cultuur, verbinding en afstemming organiseren en rolbewust zijn.



**WERK
CYCLISCH**



**VERBIND STRUCTUUR
EN CULTUUR**



**ORGANISEER
ALIGNMENT**



**WEES
ROLBEWUST**

Tips

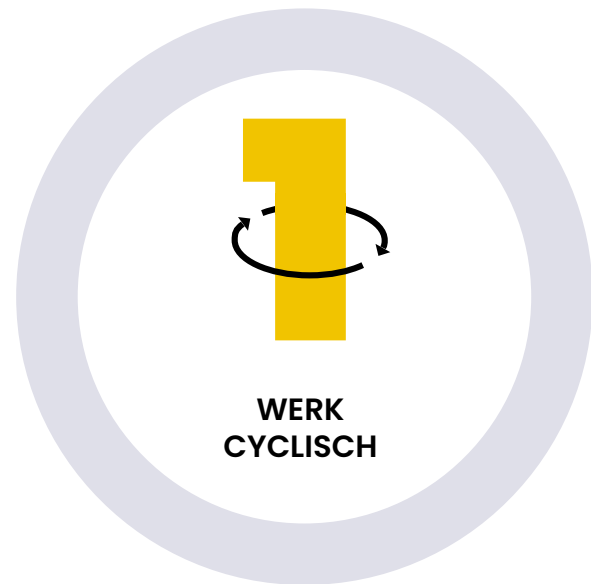
- ✓ Werk met een kwaliteitsagenda die zowel de bestuurs- als schoolactiviteiten bevat.
Je kunt daarvoor gebruikmaken van het format op de website van Leren verbeteren:
 www.projectlerenverbeteren.nl/toolkit/format-kwaliteitskalender/
- ✓ Voer bestuurlijke visitaties en/of reviews uit op scholen en sluit je aan bij een netwerk van besturen. Gebruik de uitkomsten voor kwaliteitsverbetering.

1. Werk cyclisch

Kwaliteitszorg is een cyclisch proces. Meet, monitor en analyseer daarom systematisch wat er op scholen gebeurt. Zo kun je gerichte interventies inzetten en bijsturen waar nodig.

Hoe pak je dat aan? Om systematisch te werken kun je bijvoorbeeld de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus) gebruiken voor alle meet-, verbeter- en borgingsactiviteiten. Doe dat zowel op bestuurs- als schoolniveau. Denk aan terugkerende gesprekken tussen schoolleiding en bestuur over financiën, onderwijs, personeel en focusthema's. Of jaarlijkse tevredenheidsonderzoeken, tweejaarlijkse collegiale visitaties en halfjaarlijkse lesbezoeken.

Belangrijk aandachtspunt bij het werken met een PCDA-cyclus is het organiseren van vaste evaluatiemomenten waarbij follow-up plaatsvindt ('closing the loop'). Leg gemaakte afspraken vast in bijvoorbeeld locatie- en sectieplannen. Deze permanente cyclus geeft je continue grip op kwaliteit. Een kwaliteitsagenda of -kalender kan behulpzaam zijn.



EEN PERMANENTE
PDCA-CYCLUS GEEFT
JE CONTINUE GRIP
OP KWALITEIT

Tip

- ✓ Organiseer gesprekken over situaties waarin mensen kwaliteit tot leven brengen. In de lessen, en in de begeleiding bijvoorbeeld. Bespreek met elkaar vragen als: Doen wij de goede dingen? Doen we die dingen goed? Hoe weten we dat? Vinden anderen dat ook? En wat betekent dit voor onze volgende stap?

Verder lezen



Van der Vegt, A. L., Middelbeek, L., & Suijkerbuijk, A. (2020). *Duurzame kwaliteitscultuur in het onderwijs*. Den Haag: Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.



Ros, A., Schenke, W. (2023). *Leidraad: Werken aan onderwijsverbetering in het voortgezet onderwijs*. Den Haag: Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.

2. Sla een brug tussen structuur én cultuur

Een kwaliteitszorgstructuur alleen is niet genoeg. Die moet je verbinden met een kwaliteitscultuur. De structuur draagt bij aan een verbetercultuur. Regelmatige gesprekken en aanpassingen op basis van visitaties, lesbezoeken en enquêtes vergroten het kwaliteitsbesef van medewerkers. En andersom beïnvloeden de opvattingen en drijfveren van onderwijsprofessionals over onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg, hoe zij de gebruikte structuren en instrumenten ervaren. Het is daarom belangrijk dat je een brug slaat tussen de structuur en cultuur in je organisatie.

Communicatie, participatie en vertrouwen zijn daarbij essentieel. Vraag betrokkenen om hun meningen en ideeën, combineer bottom-up en top-down en hanteer een managementstijl gericht op gedeelde visie en waarden. Link het kwaliteitsbeleid zichtbaar aan de dagelijkse onderwijspraktijk. Zo vergroot je commitment en werk je aan professionalisering.

Bestuurders en leidinggevendenden spelen een sleutelrol. Ze zorgen niet alleen voor voorwaarden en faciliteiten, maar moeten vooral ook voorbeeldgedrag laten zien. Hoe meer zij meet-, verbeter- en borgingsactiviteiten delen en hierover het gesprek voeren, hoe makkelijker de stap van structuur naar cultuur is.



ZET IN OP
COMMUNICATIE,
PARTICIPATIE EN
VERTROUWEN

Tips

- ✓ Oefen met elkaar om door te vragen en niet (altijd) tevreden te zijn met het eerste antwoord. Bespreek na elk gesprek of het heeft bijgedragen aan het vergroten van het kwaliteitsbewustzijn.
- ✓ Stel een kwaliteitsteam samen met medewerkers op school- en bestuursniveau. Sommige besturen werken met kwaliteitsexperts op scholen, vaak docenten met een taak. Zij worden ondersteund door een kwaliteitsmedewerker op bestuursniveau, die bijvoorbeeld resultatenoverzichten voor de school maakt. De kwaliteitsexperts en de kwaliteitsmedewerker vormen samen het kwaliteitsteam. De leden van het team delen nieuwe inzichten van het bestuur of de inspectie met elkaar, bespreken data en kijken welke ondersteuning van het bestuur nodig is. Eén keer in het jaar schuift de bestuurder aan bij het kwaliteitsteamoverleg.

Verder lezen



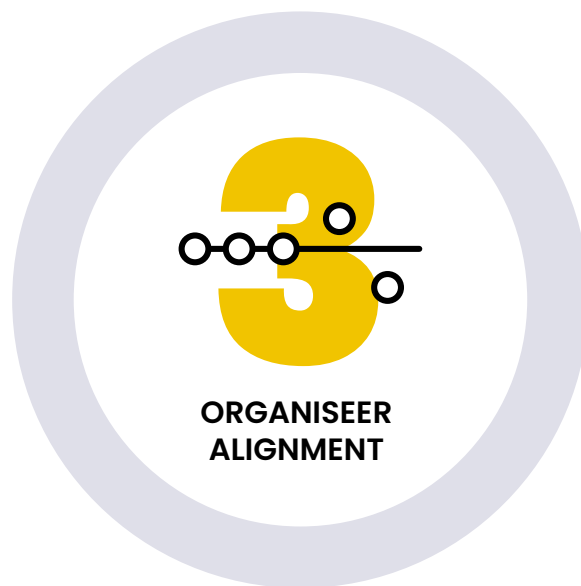
Kennisrotonde. (2017). *Hoe kom je tot verticaal alignment in het onderwijs?* (KR. 145). Den Haag: Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.

3. Organiseer verbinding en afstemming (alignment)

Samenwerken aan gemeenschappelijke doelen is cruciaal voor onderwijskwaliteit. Dat vraagt om verbinding en afstemming (alignment) tussen alle lagen van het onderwijssysteem (bovenschools, school-, team- en klasniveau). Vertaal het bestuurlijke vierjarenplan naar schoolplannen, jaarplannen, afdelings- en teamplannen en individuele doelen. Zo kan iedereen vanuit een gezamenlijke visie bijdragen aan de organisatiedoelen.

Alignment betekent dat er doorlopend een gesprek wordt gevoerd tussen de lagen, bijvoorbeeld tussen bestuur en schoolleiding. Op die manier is er continu verbinding en afstemming tussen de visie op onderwijs en kwaliteit, en het onderwijs en de kwaliteitszorg op de scholen.

De kwaliteit van de bespreking is een aandachtspunt. Het is belangrijk dat je de beschikbare informatie duidt en normeert: Wat zeggen de cijfers? Wat vinden we van de cijfers en waarom? Heb daarbij ook aandacht voor zachte indicatoren en de context waarin ontwikkelingen plaatsvinden.



Laat ook het gesprek tussen het bestuur en de raad van toezicht (rvt) inhoudelijk zijn. De rvt denkt mee met het bestuur over de visie en het beleid en toetst de koers. Doen we de goede dingen? Doen we de dingen goed? Hoe weten we dat? En vinden anderen dat ook? Het werkt beter om vooraf de richting te bepalen en te beïnvloeden op waarden, dan achteraf te controleren.



**ZORG VOOR KWALITATIEF GOEDE
GESPREKKEN TUSSEN ALLE LAGEN**

Verder lezen



Lutke Schipholt, B. (2021). *Handreiking evaluatie samenspel toezichthouders - bestuurders*. VO-raad en VTOI-NVTK.

De escalatieladder voor bestuur en schoolleiding

De escalatieladder voor bestuur en intern toezicht

10. Vervangen schoolleider	10. Vertrouwen opzeggen, ontslag
9. Schoolleiding tijdelijk uitbreiden	9. Bestuur tijdelijk uitbreiden
8. Bestuurlijke maatregelen nemen, eisen stellen, waarschuwen	8. Eisen stellen, waarschuwen
7. Externe expertise inschakelen, onderzoek laten uitvoeren	7. Externe expertise inschakelen, onderzoek laten uitvoeren
6. Formele waarschuwing en verbeterplan opstellen	6. Opdracht geven
5. Tussentijdse rapportages vragen	5. Goedkeuring onthouden (begroting, jaarverslag SMJB)
4. Intensieve monitoring en ondersteuning bieden	4. Tussentijdse rapportages vragen
3. Aanvullende analyses vragen	3. Vragen intensiveren
2. Spreken met betrokkenen, vragen stellen over procesaanpak	2. Vragen stellen over procesaanpak
1. Signaleren van kwaliteitsissues, feitelijke vragen stellen	1. Feitelijke vragen stellen
0. Preventief handelen: versterken en monitoren kwaliteitscyclus en -dialoog bestuur en scholen	0. Preventief handelen: versterken en monitoren kwaliteitscyclus en -dialoog bestuur en toezicht

4. Wees rolbewust

Ongeacht je sturingsfilosofie is het heel belangrijk dat rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn. Waar liggen beslissingsruimte en -bevoegdheden? Binnen welke kaders doet iemand zijn werk? Hoe leggen mensen verantwoording af over hun aandeel in het geheel?

Van een bestuur mag je heldere kaders verwachten, waarbinnen schoolleidingen naar eigen inzicht kunnen handelen. Hetzelfde geldt voor de schoolleiding richting docenten. Scholen verdienen van het bestuur niet alleen sturing, maar ook ondersteuning (op maat), in goede tijden én als er risico's zijn. Gaan de onderwijsresultaten omlaag? Zijn er onverwachte ontwikkelingen? Juist dan is het zaak om vast te houden aan de afgesproken rollen en verantwoordelijkheden. Vertrouw op het systeem dat je samen hebt vormgegeven. Is de schoolleiding verantwoordelijk voor de evaluatie van interventies? Laat die dan ook aan hen over. Stel als bestuurder wel de goede vragen en monitor gemaakte afspraken. Die rolvastheid geldt ook voor het college van bestuur en de raad van toezicht.



Bij problemen kan een escalatieladder helpend zijn. Een escalatieladder helpt je om gestructureerd en proportioneel te handelen bij issues rondom onderwijskwaliteit. Pas de escalatieladder wel flexibel toe; niet elk vraagstuk vraagt om een stapsgewijze escalatie. Soms kan een snelle interventie op een hoger niveau noodzakelijk zijn, afhankelijk van de ernst en urgentie van de kwestie.



**ROLLEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN
MOETEN DUIDELIJK ZIJN. HOUD VAST AAN GEMAAKTE AFSPRAKEN**



Aandachtspunten voor grote besturen

- ✓ Wees je als bestuurder bewust van de invloed van een extra aansturingslaag, zoals directeuren onderwijs en kwaliteit, of stafmedewerkers. Hun filter beïnvloedt de bestuurlijke informatie die je krijgt. Laat je daarom ook op andere manieren informeren en bezoek regelmatig scholen, gevraagd en ongevraagd.
- ✓ Deel binnen het bestuur actief kennis over goede kwaliteitsaanpakken.
- ✓ Wees helder over de sturingsinformatie die je minimaal van alle scholen wilt hebben.
- ✓ Ondersteun op maat: niet te veel (vraag de schoolleiding wat nodig is) en niet te weinig (niet elke school hoeft het wiel uit te vinden). Wees alert op 'overbeheersing' door het bestuur en/of de staf.

Aandachtspunten voor eenpitters

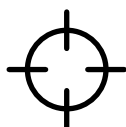
- ✓ De BKA- en SKA-standaarden lijken erg op elkaar voor eenpitters. Het strategische bestuursplan en het schoolplan zijn voor eenpitters gelijk, met dien verstande dat het strategische bestuursplan wél een goede meerjarenbegroting bevat.
- ✓ Zorg voor een sterk middenmanagement dat je kan ondersteunen bij je taken als schoolleider.
- ✓ Blijf zelf óók directeur of rector van je school, naast je rol als bestuurder.
- ✓ Organiseer of neem deel aan een netwerk van eenpitters.



HOOFDSTUK 2:

Het toezicht onder de loep

In dit hoofdstuk bespreken we de drie standaarden uit het kwaliteitsgebied Besturing, Kwaliteitszorg en Ambitie (BKA) van de inspectie. We delen tips en aandachtspunten uit de dagelijkse (toezichts)praktijk.



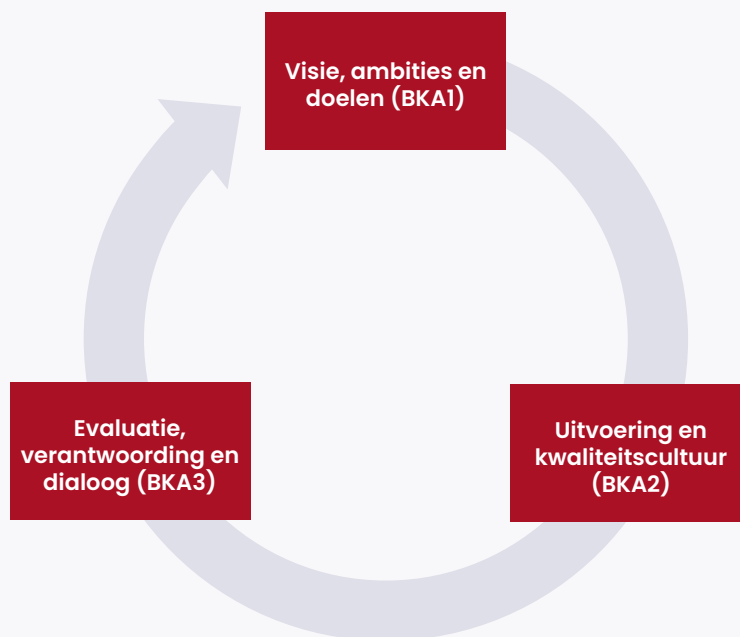
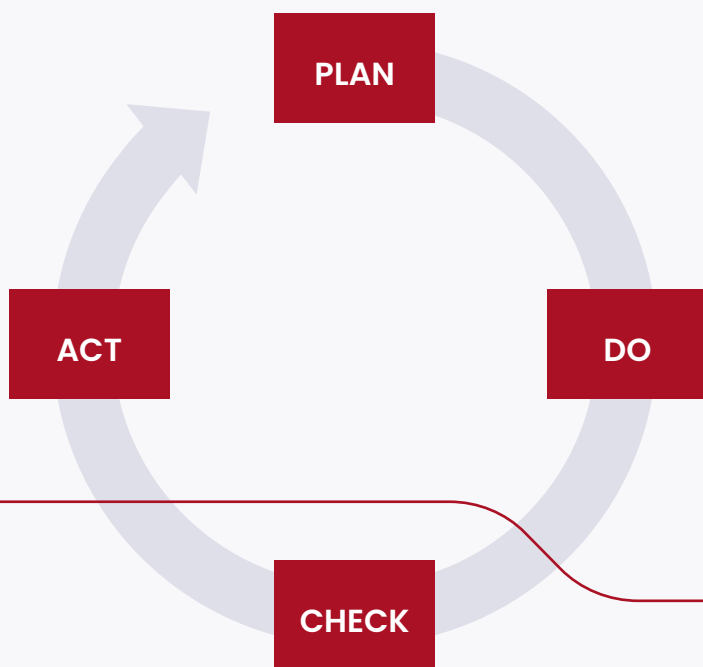
BKA 1
VISIE, AMBITIES
EN DOELEN



BKA 2
UITVOERING EN
KWALITEITSCULTUUR



BKA 3
EVALUATIE,
VERANTWOORDING
EN DIALOOG



De bestuurlijke rol

De BKA-standaarden van de inspectie draaien om de bestuurlijke rol. Samen geven ze zicht op de kwaliteitscyclus van het bestuur. Is die op orde? Dan kan een bestuur basiskwaliteit realiseren en borgen, de onderwijskwaliteit verbeteren en zorgdragen voor deugdelijk financieel beheer. Behalve naar de basiskwaliteit kijkt de inspectie ook naar bestuurseigen ambities.

BKA en SKA zijn nauw verbonden

Sinds 2021 maakt de inspectie onderscheid tussen bestuurlijke BKA-standaarden en de corresponderende standaarden op schoolniveau voor Sturen, Kwaliteitszorg en Ambitie (SKA). Die zijn nauw verbonden en worden samen bekeken. Biedt het bestuur duidelijke kwaliteitskaders en financiële kaders? Verantwoorden schoolleiders zich zo dat het bestuur zicht en grip heeft en kan sturen? Scholen en besturen zijn samen verantwoordelijk, ieder vanuit de eigen rol.

Financieel beheer verweven in BKA

Vóór 2021 was financieel beheer een apart domein in het onderzoekskader van de inspectie. Nu zijn de voormalige standaarden continuïteit, doelmatigheid en rechtmatigheid verweven in de BKA-standaarden en direct verbonden met de visie, ambities en doelen (BKA1), de uitvoering en kwaliteitscultuur (BKA2) en de evaluatie, verantwoording en dialoog (BKA3).



SCHOLEN EN
BESTUREN ZIJN SAMEN
VERANTWOORDELIJK

Tips



- ✓ Breng focus aan in de visie op kwaliteit voor je school of scholen.
- ✓ Formuleer concrete doelen, met een duidelijke en onderbouwde normering voor het behalen ervan (de M van SMART).
- ✓ Je kunt de looptijd van het bestuurlijk strategisch plan laten afhangen van je sturingsfilosofie.
- ✓ Herzie niet alle plannen op hetzelfde moment. Zorg bij de start van een nieuwe strategische cyclus dat de overige bestuurlijke beleidsplannen, zoals professionaliseringsbeleid en onderwijskundig beleid, al op orde zijn.
- ✓ Werk met een kwaliteitsagenda die zowel bestuurs- als schoolactiviteiten bevat. Je kunt daarvoor gebruikmaken van het format op de website van Leren verbeteren:



<https://www.projectlerenverbeteren.nl/toolkit/format-kwaliteitskalender/>

BKA1: Visie, ambities en doelen

Vertaal je visie naar ambities, concrete doelen en beleid

BKA1 vraagt van het bestuur om samen met scholen te zorgen dat de visie, ambities, doelen en het beleid samenhangend en leidend zijn voor de onderwijskwaliteit. Scholen formuleren daarnaast eigen doelen die aansluiten bij wat leerlingen nodig hebben. Belangrijk is dat die doelen steeds te herleiden zijn naar de specifieke visie, context en uitdagingen van het bestuur.

Maak duidelijk onderscheid tussen doelen die bijdragen aan de wettelijke basiskwaliteit, en doelen die voortkomen uit de eigen visie, signatuur en ambities van bestuur en scholen. Dat voorkomt onduidelijkheid. Benoem 'wat we moeten' (de deugdelijkheidseisen) en 'wat we willen' (de aanvullende ambities) apart.



Monitor de uitvoering met een kwaliteitskalender

Monitor de uitvoering van de schoolplannen en de gestelde doelen met een kwaliteitskalender die de samenhang tussen de bestuurlijke en schoolspecifieke processen duidelijk zichtbaar maakt. Maak gebruik van informatie, verkregen uit instrumenten als dashboards, resultatenanalyses, tevredenheidsonderzoeken, audits en visitaties om het gesprek te voeden.



ER IS SAMENHANG TUSSEN DE VISIE,
AMBITIES, DOELEN EN HET BELEID

Het onderzoekskader van de inspectie zegt:

“Het bestuur heeft een visie op kwaliteit, heeft hiervoor ambities en doelen opgesteld en stuurt op het behalen daarvan.



Het bestuur heeft een visie op goed onderwijs en op de besturing daarvan. De visie is concreet en passend vertaald naar ambities, doelen en daarmee samenhangend beleid. Deze vertaling maakt sturing mogelijk op de kwaliteit en resultaten van het onderwijs en de voorwaarden. Daartoe is een stelsel van kwaliteitszorg ingericht dat het bestuur in staat stelt de basiskwaliteit van het onderwijs te waarborgen.”

De praktijk toont:



“Elke rode draad is vertaald in onderliggende doelstellingen, die door de scholen zijn uitgewerkt in school- en jaarplannen, waarbij aandacht is voor zowel het meetbare als het merkbare.”

“Scholen en het bestuur ervaren de ontwikkeling van leerlingen over het algemeen als weinig problematisch. Zij baseren zich op de veronderstelling dat de ontwikkeling van leerlingen gewaarborgd is bij voldoende basiskwaliteit van het onderwijs. Die veronderstelling toetsen de scholen echter niet aan de beschikbare informatie [...].”

“Het bestuur heeft de onderwijsresultaten en de eindtoetsresultaten van de scholen in beeld en gaat het gesprek daarover aan met de schoolleiders. Deze resultaten vormen een belangrijke bron van sturingsinformatie voor het bestuur en leiden ook tot bijsturing door het bestuur.”

“Het bestuur (...) beschikt in onvoldoende mate over een stelsel van kwaliteitszorg dat sturing op de kwaliteit en resultaten van het onderwijs mogelijk maakt. Daarnaast ontbreken richtinggevende doelen en ambities op het aanbod, onderwijsproces en toetsing en examinering.”

Deze citaten zijn afkomstig uit rapporten van de inspectie.

Het onderzoekskader van de inspectie zegt:

“De doelen betreffen in elk geval de naleving van wettelijke eisen, waaronder de wettelijke vereisten voor het onderwijsaanbod, het onderwijsleerproces en de manier van toetsen en examineren, onder meer op het gebied van basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap. De visie, ambities en doelen omvatten uitwerkingen van eerdere evaluatieresultaten en resultaten van interne en externe dialoog.”



De praktijk toont:

“Het Koersplan is na evaluatie van het vorige Koersplan en in samenspraak met medewerkers tot stand gekomen. Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd met de medewerkers blijkt dat de inhoud van het Koersplan gedragen wordt.”

Dit citaat is afkomstig uit een rapport van de inspectie.



Deel kennis over de wettelijke eisen

De kennis van de basiskwaliteit van het onderwijs is niet altijd even breed aanwezig binnen een bestuur en op scholen. Besteed daarom aandacht aan het vergroten van de kennis over het onderzoekskader en de kwaliteitsstandaarden. Zorg dat bekend is hoe de stichting zicht en grip houdt op kwaliteit. Maak de kwaliteitsstandaarden concreet door praktijkvoorbeelden te delen en te bespreken. Help medewerkers te begrijpen hoe de standaarden direct van invloed zijn op de dagelijkse onderwijspraktijk en de kwaliteit van het onderwijs.

Zorg voor consistentie in beleid

Besturen beschrijven hun visie vaak goed en vertalen die ook naar ambities en doelen, maar sturen daar minder goed op. Beleid wordt tussentijds lang niet altijd geëvalueerd en bijgesteld en daarmee ontbreekt een cyclische aanpak (PDCA). Laat zien dat er sprake is van consistentie in je beleid. Formuleer ambities en doelen op basis van eerdere evaluaties en gevoerde gesprekken over behaalde resultaten. Zo ontstaat een logisch verhaal dat voor iedereen verklaart dat er specifieke (nieuwe) doelen worden geformuleerd.



VERGROOT DE KENNIS OVER HET ONDERZOEKS-
KADER EN DE KWALITEITSSTANDAARDEN

Het onderzoekskader van de inspectie zegt:

“Het bestuur zorgt er met betrokkenheid van de scholen voor dat de visie, ambities, doelen en het beleid sturend zijn voor de verbetering van het onderwijs aan leerlingen. Scholen formuleren op hun beurt doelen die aansluiten bij wat leerlingen nodig hebben met het oog op hun doorgaande onderwijsloopbaan.”



De praktijk toont:

“Op bestuurniveau zijn duidelijke doelen opgesteld voor het bevorderen van actief burgerschap, maar de doelgerichtheid van het burgerschapsonderwijs op enkele scholen kan beter.”

“Het bestuur heeft in de ontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem gestreefd om de ontwikkeling van de kwaliteitszorg van de scholen in lijn te laten lopen met die van het bestuur. Jaarplannen en koersplannen worden allemaal in eenzelfde format opgesteld, zodat het bestuur in staat wordt gesteld de kaders voor de planvorming te bepalen en te monitoren of de uitvoering van de plannen op koers ligt. Ook de kwaliteitskalenders van bestuur en scholen zijn op elkaar afgestemd en er is een gemeenschappelijk veiligheidsbeleid ontwikkeld.”



Deze citaten zijn afkomstig uit rapporten van de inspectie.

Lees verder



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2019). *Schoolplan: handvat voor kwaliteitsbeleid*.



Inspectie van het Onderwijs. (2024). *Rapport De Staat van het Onderwijs 2024*.

Stem bestuurs- en schooldoelen op elkaar af

Elke school moet volgens de wet een schoolplan hebben. In een schoolplan staat concreet hoe de visie van het bestuur en de school bijdraagt aan goed onderwijs en wat de ambities en doelen zijn. Een strategisch plan op bestuursniveau zorgt voor een gedeeld toekomstperspectief en helpt scholen een richting te bepalen.

Besturen lijken het lastig te vinden om scholen te betrekken bij strategische planvorming en te zorgen dat bestuurlijke doelen leiden tot daarmee samenhangende schooldoelen. De inspectie zoekt juist die verbinding.

Ook De Staat van het Onderwijs 2024 wijst besturen op hun verantwoordelijkheid voor een gedragen visie op onderwijs en de vertaling ervan naar ambities en doelen. Dat lukt alleen in goede samenwerking met scholen. Betrek scholen daarom actief bij het formuleren van ambities en doelen op bestuursniveau en maak het vertalen ervan naar schooldoelen onderdeel van de kwaliteitscyclus.



MAAK HET
VERTALEN VAN
BESTUURSAMBITIES
NAAR
SCHOOLDOELEN
DEEL VAN DE
KWALITEITSCYCLUS

Het onderzoekskader van de inspectie zegt:



“Het bestuur richt de voorwaarden in om de doelen te bereiken, waaronder de inzet en het beheer van de (financiële) middelen voor het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijsproces, de diplomering, het schoolklimaat en de resultaten. Het bestuur heeft daartoe een meerjarenbegroting waarin de relatie met het beleid en de doelen duidelijk zijn toegelicht. Er is voor de sturing op (financiële) kwaliteit een functionerende verantwoordelijkheidsverdeling tussen de interne toezichthouder, het bestuur en de scholen afgesproken, op basis van de geldende wet- en regelgeving.”

De praktijk toont:



“Bij de meerjarenbegroting is het belangrijk dat het bestuur financiële middelen aan de strategische doelen koppelt, onder meer op het gebied van de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap. Zodoende wordt inzichtelijk of er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn om de strategische doelen te kunnen bereiken. De meerjarenbegroting is al behoorlijk beleidsrijk opgesteld, maar de koppeling van de inzet van de financiële middelen kan hieraan nog worden toegevoegd.”

Dit citaat is afkomstig uit een rapport van de inspectie.

Tip



Jaarverslagen van andere onderwijsstichtingen kunnen een goede inspiratiebron zijn. Die geven je een beeld van verschillende manieren om je meerjarenbegroting te presenteren.



Koppel beleid aan financiën

De term ‘beleidsrijk begroten’ is de laatste jaren in zwang geraakt. Het is van belang financiële keuzes toe te lichten vanuit het perspectief van de onderwijsvisie en de ambities voor de komende periode. Wees duidelijk in wat je wilt bereiken en wat daarvan de financiële consequenties zijn.



ZORG VOOR EEN
NAVOLGBARE
VERBINDING TUSSEN
JE STRATEGIE EN DE
BEGROTING

Lees verder



Inspectie van het Onderwijs. (2024). *Rapport De Staat van het Onderwijs 2024*.

Tips

- ✓ Escaleer voorspelbaar als de kwaliteit op scholen onder druk staat. Hiervoor kun je een escalatieladder gebruiken (zie pagina 16).
- ✓ Onderzoek, naast het gebruik van dashboards, ook de kwalitatieve kant van onderwijskwaliteit, zodat je het goede gesprek kunt voeren.



BKA2: Uitvoering en kwaliteitscultuur

De Staat van het Onderwijs 2024 meldde dat van alle onderzochte schoolbesturen in 2022 en 2023 bij ongeveer dertig procent de kwaliteitszorg tekortschoot. Een goede inrichting begint met een breed gedragen onderwijsvisie, die je vertaalt in haalbare ambities en concrete doelen. De wisselwerking tussen visievorming (BKA1) en uitvoering (BKA2) is dan ook cruciaal. In BKA2 komen het 'wat' en 'hoe' van bestuurlijke kwaliteitszorg samen.

Werk samen aan het 'hoe'

Werk als bestuur en scholen zichtbaar in samenhang en doelgericht aan het uitvoeren van plannen en beleid. Verwerk die afstemming in de kwaliteitscyclus. Stem onderling de verwachtingen af en maak heldere afspraken. Maak duidelijk dat bestuurlijke betrokkenheid bij 'schoolzaken' vanzelfsprekend is en wees expliciet over de bestuurlijke rol en interventies ten aanzien van onderwijskwaliteit. Lastige vragen horen erbij; vanuit je bestuurlijke verantwoordelijkheid is het logisch om door te vragen.



BKA 2
UITVOERING EN
KWALITEITSCULTUUR



BESTUUR EN
SCHOLEN WERKEN
ZICHTBAAR IN
SAMENHANG EN
DOELGERICHT AAN
DE UITVOERING VAN
PLANNEN EN BELEID

Het onderzoekskader van de inspectie zegt:

"Het bestuur realiseert samen met de scholen de doelen voor kwaliteit, bevordert een kwaliteitscultuur, zorgt voor randvoorwaarden en stuurt, waar nodig, tussentijds bij.



Het bestuur geeft als onderdeel van zijn stelsel van kwaliteitszorg met de scholen effectief uitvoering aan de visie en de doelen voor onderwijskwaliteit. Aan de transparante, integere kwaliteitscultuur is zichtbaar dat deze bijdraagt aan de gestelde doelen."

De praktijk toont:



“Met diverse kwaliteitszorginstrumenten houdt het bestuur zicht op de uitvoering van het beleid en stuurt het op verbeteringen. De adviseur kwaliteit voert driemaal per jaar een kwaliteitsgesprek met de leiding van alle vestigingen, waarbij onder meer de voortgang van het locatieplan onderwerp van gesprek is. Daarnaast voert het bestuur drie keer per jaar een managementgesprek met de schoolleiders, waarvoor de schoolleiders een managementrapportage samenstellen.”

“De afgelopen jaren heeft het bestuur gewerkt aan een gezamenlijke kwaliteitscultuur (...). Eens in de zes weken komen bestuur, rectoren, locatieleiders, afdelingsleiders en adviseurs kwaliteit, financiën en HR tijdens de AC-leidingbijeenkomsten bij elkaar. Op deze dagen gaan de leidinggevenden en adviseurs met elkaar in gesprek over belangrijke ontwikkelingen en ambities, wordt van elkaar geleerd en wordt beleidsvoorbereiding gedaan. Daarnaast organiseert het bestuur minimaal eens per jaar een bestuursbrede dag voor al het personeel, om kennis uit te wisselen en gezamenlijk te werken aan verbetering van het onderwijs. In de woorden van diverse van onze gesprekspartners is (...) de afgelopen jaren veel meer één school geworden.”

Deze citaten zijn afkomstig uit rapporten van de inspectie.

Het onderzoekskader van de inspectie zegt:



"Het bestuur bevordert een op samenwerken, leren en verbeteren gerichte kwaliteitscultuur, zodat de doelen en ambities gerealiseerd kunnen worden. Het bestuur zorgt ervoor dat het onderwijskundig leiderschap op alle niveaus herkenbaar verankerd is in de organisatie. Ook bevordert het bestuur dat de schoolleiding en teams gezamenlijk werken aan hun professionaliteit in relatie tot de bekwaamheidseisen en aan een verbetercultuur.

Binnen de kwaliteitscultuur geeft het bestuur uitvoering aan kwaliteitszorg gericht op de kwaliteit van het onderwijs, onder meer op het gebied van de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap, de afspraken uit het ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband passend onderwijs en de naleving van wettelijke voorschriften. Het bestuur bewaakt en bevordert dat de uitvoering in overeenstemming is met het beleid, zodat de doelen worden bereikt. Het bestuur houdt zicht op de uitvoering van het beleid en op de nagestreefde verbeteringen en stuurt daarop, zo nodig, tussentijds bij."

De praktijk toont:



“De verschillende geledingen die wij gesproken hebben, omschrijven een transparante en op samenwerken en verbeteren gerichte kwaliteitscultuur. Het bestuur geeft duidelijk de richting aan en de directeurs ervaren veel ruimte om hier uitvoering aan te geven op een manier die passend is voor hun school. Onderwijskundig leiderschap is op alle niveaus herkenbaar verankerd in de organisatie.”

De verantwoordingsinformatie die het bestuur ons toestuurde geeft (...) onvoldoende houvast om gericht tussentijds bij te kunnen sturen. Zo lezen we evaluaties van jaar- en teamplannen waarin op activiteit- en procesniveau wordt gerapporteerd of iets is uitgevoerd. Wat acties of interventies aan resultaten hebben opgeleverd en of men daar nu tevreden over is, blijft onduidelijk. Daar waar wel een inhoudelijke rapportage of analyse beschikbaar is, mist de duiding en conclusies die het bestuur trekt uit de opgehaalde informatie.”

Deze citaten zijn afkomstig uit rapporten van de inspectie.

Tips



- ✓ Werk zichtbaar aan je eigen leerproces door bijvoorbeeld deel te nemen aan bestuurlijke visitaties. Dat kan bijvoorbeeld in het leertraject 'Collegiale bestuurlijke visitatie' van de VO-raad. Meer informatie vind je hier:



www.vo-academie.nl/leervormen/collegiale-bestuurlijke-visitatie

- ✓ Weet wie binnen jouw school/scholen, vanuit hun functie, bezig zijn met kwaliteitszorg en het bewaken van de kwaliteit en wie zich wellicht nog niet bewust is van zijn rol in de kwaliteitszorg.

Zet in op structuur én cultuur

Een stevige kwaliteitsstructuur werkt alleen in een kwaliteitscultuur waarin mensen willen weten hoe het gaat met de onderwijskwaliteit, wat ze nog te leren hebben om die te versterken of borgen en hoe ze hierin samen optrekken. Het onderzoekskader van de inspectie gebruikt de termen ‘transparant’ en ‘integer’. Maak die begrippen concreet door samen te bepalen wat ze betekenen in de dagelijkse praktijk. Wat zien we elkaar doen als we transparant en integer handelen? Wat hebben we hierin te ontwikkelen met elkaar? En wat doen we niet (meer)? Vertaal die waarden in heldere en waarneembare gedragsafspraken.

Zorg ook voor voorspelbaarheid in bestuurlijk handelen, vooral wanneer de onderwijskwaliteit onder druk staat. Neem als bestuurder je voorbeeldrol serieus; laat zien dat ook jij nooit bent uitgeleerd en blijf feedback vragen.

De kwaliteitsmedewerker speelt een essentiële rol bij het monitoren van de kwaliteitscyclus, het analyseren en duiden van data, het voorbereiden en voeren van kwaliteitsgesprekken en het bijdragen aan de kwaliteitscultuur.



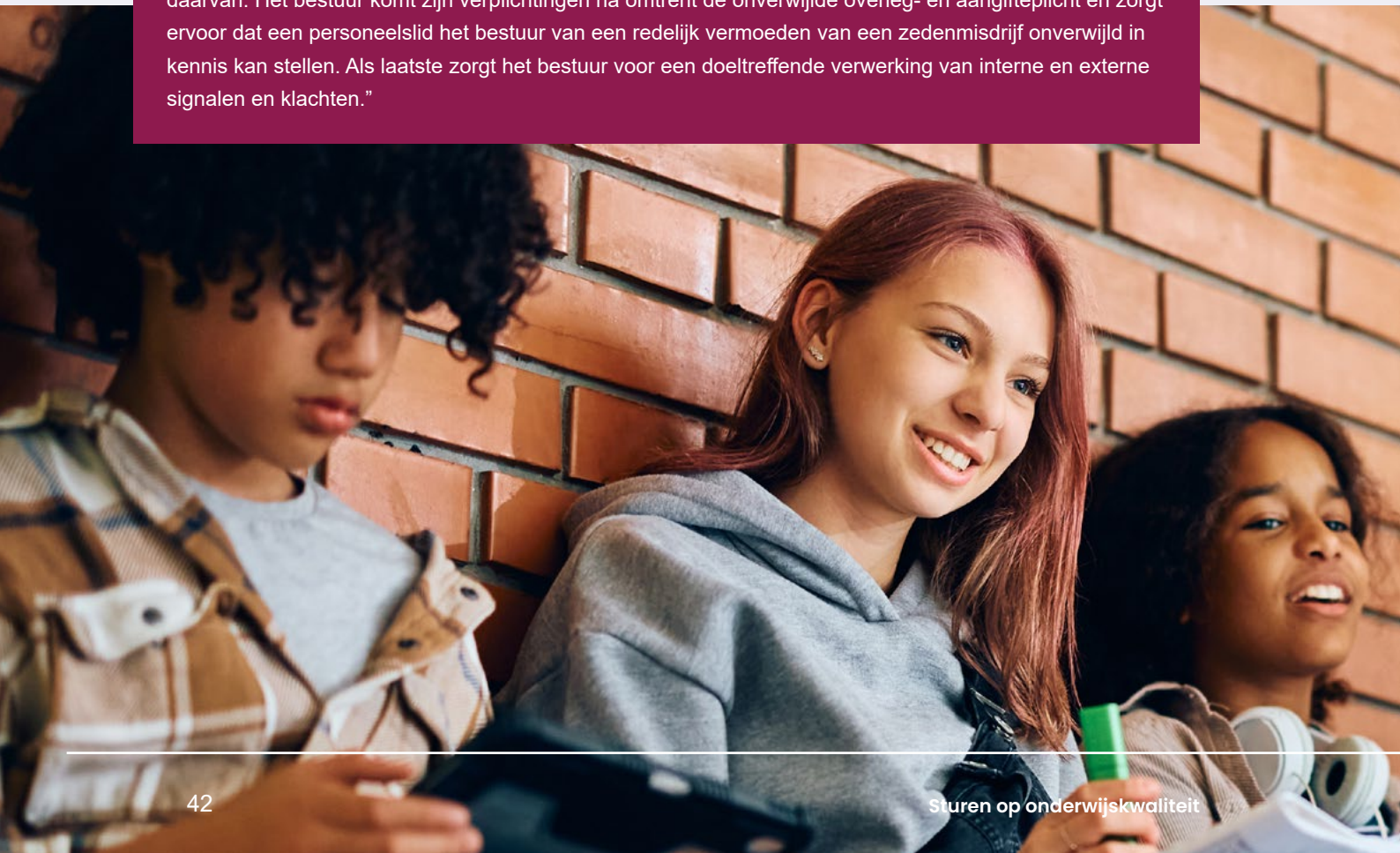
VERTAAL DE WAARDEN
TRANSPARANT EN
INTEGER NAAR
WAARNEEMBARE
GEDRAGSAFSPRAKEN

Het onderzoekskader van de inspectie zegt:



“De beschikbare (financiële) middelen dragen bij aan de realisatie van de door het bestuur gestelde doelen en worden doelmatig en rechtmatig aangewend. Als onderdeel van zijn taak ziet de interne toezichthouder daarop toe. Het bestuur voorkomt evident ondoelmatige aanwending van beschikbare (financiële) middelen. Daarnaast stuurt het bestuur op effectief financieel beheer, zodat de continuïteit van het onderwijs gewaarborgd is en bekostiging rechtmatig verkregen wordt.

Het interne toezicht geeft voorts onafhankelijk en deugdelijk invulling aan zijn taak en wordt daarin gefaciliteerd door het uitvoerend deel van het bestuur. Het bestuur zorgt voor goed functionerende medezeggenschap; het hanteert een code voor goed bestuur en legt in het jaarverslag verantwoording af over de afwijkingen van die code. Ook stelt het bestuur de examencommissie in en benoemt het de leden daarvan. Het bestuur komt zijn verplichtingen na omtrent de onverwijld overleg- en aangifteplicht en zorgt ervoor dat een personeelslid het bestuur van een redelijk vermoeden van een zedenmisdrif onverwijld in kennis kan stellen. Als laatste zorgt het bestuur voor een doeltreffende verwerking van interne en externe signalen en klachten.”



De praktijk toont:



“We willen zowel bestuur als de raad van toezicht meegeven om scherp te blijven op ieders rol. In de rol- en taakverdeling kan de taak ‘klankborden’ schuren met die van ‘toezicht houden op de uitvoering van beleid’.”

“Het bestuur heeft zo’n anderhalf jaar geleden veranderingen doorgevoerd binnen het financieel beheer. (...) Schooldirecteuren hebben een grotere verantwoordelijkheid gekregen voor de aansturing van de financiële middelen. Om de verantwoordelijkheid te kunnen dragen is inzicht nodig in de stand van zaken. Doordat de scholen nu meer data en informatie vanuit het stafbureau aangeleverd krijgen, hebben ze nu zicht op welke bekostiging en subsidies zijn toegekend aan de school en hoe ze het formatiebudget daarop kunnen inrichten. Daardoor kunnen ze gefundeerder keuzes maken hoe deze middelen in te zetten. Daarnaast hebben directeuren nu maandelijks inzicht in de begroting versus de realisatie van financiële middelen (waaronder ook de inzet van fte’s) en worden daar maandelijks gesprekken over gevoerd. Ook is het allocatiemodel aangepast, waardoor de schooldirecteuren zelf meer invloed hebben op de besteding van middelen. (...) meer comfort ervaren doordat het bestuur en de schooldirecteuren meer zicht en grip hebben op de financiële positie gedurende het jaar waardoor tijdig bijgestuurd kan worden.”

Deze citaten zijn afkomstig uit rapporten van de inspectie.

Verder lezen



VO-raad. (2024). *Zelfevaluatie-instrument Kwaliteitsborging Schoolexaminering*, Editie 2025-2026.



VO-raad. (2024). *Handreiking voor bestuurders: Verantwoordelijkheid in het schoolexamen*, Editie 2025-2026.



Inspectie van het Onderwijs. (2024). *Rapport De Staat van het Onderwijs 2024*.

Voer het goede gesprek met intern toezicht en medezeggenschap

BJA2 noemt ook het belang van goed functionerend intern toezicht en medezeggenschap en de relatie tussen toezichthouders, medezeggenschap en bestuur. Een integere en transparante kwaliteitsdialoog begint bij het bestuur zelf. Een lerende organisatie is zichtbaar op alle plaatsen waar kwaliteitsgesprekken plaatsvinden.

Schoolexaminering terug in BKA2

De Staat van het Onderwijs 2024 beveelt aan de kwaliteit van het schoolexamen onderdeel te maken van de kwaliteitszorg. Aanleiding hiervoor is de constatering van de inspectie dat de kwaliteit van het schoolexamen op 32 procent van de onderzochte afdelingen niet op orde was. Stevige (bovenschoolse) monitoring en sturing zijn daarmee niet overbodig.



EEN INTEGERE,
TRANSPARANTE
KWALITEITSDIALOOG
BEGINT BIJ HET
BESTUUR

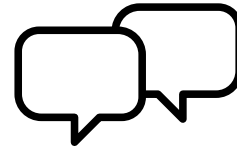
Tip

- ✓ Zorg dat er op scholen kennis is van de bestuurlijke verantwoordelijkheid in BKA3. Bespreek actief hoe die bestuurlijke verantwoordelijkheid wordt vertaald naar de verantwoording die schoolleiders afleggen in de kwartaalgesprekken (Q-gesprekken).



BJA3: Evaluatie, verantwoording en dialoog

De drie kwaliteitsstandaarden uit het onderzoekskader van de inspectie vertonen gelijkenis met de PDCA-cyclus. BJA3 volgt logisch op BJA2 en leidt tot het (her)formuleren van ambities en doelen (BJA1). Deze cyclus lijkt vanzelfsprekend, maar toont ook de kwetsbaarheid van vo-besturen en -scholen. Want hoe kom je tot een goede evaluatie, verantwoording en dialoog als ambities verschillen, doelen onduidelijk zijn, rollen en verantwoordelijkheden niet zuiver zijn belegd of de tijd ontbreekt om gericht te werken aan een kwaliteitscultuur? Als de eerste twee standaarden wankelen, is de derde nauwelijks uitvoerbaar.



BJA 3
EVALUATIE,
VERANTWOORDING
EN DIALOOG

Het onderzoekskader van de inspectie zegt:



“Het bestuur evalueert en analyseert systematisch of het de doelen realiseert en verantwoordt zich hierover. Het stelt wanneer dat nodig is het beleid bij en betreft daartoe interne en externe belanghebbenden in een goed functionerende dialoog.

Het bestuur evalueert en beoordeelt als onderdeel van zijn stelsel van kwaliteitszorg in hoeverre de ambities, de doelen en het beleid worden gerealiseerd. Op deze manier krijgt het bestuur zicht op de gerealiseerde (financiële) kwaliteit en de resultaten van het onderwijs aan leerlingen. Bij de evaluatie en beoordeling van het beleid en de onderwijskwaliteit haalt het bestuur actief externe informatie op en gebruikt deze informatie bij de evaluatie en beoordeling. Op basis van de evaluatie reageert het bestuur tijdig op mogelijke kansen en bedreigingen, stelt wanneer nodig (verbeter)beleid op en treft passende maatregelen om de kwaliteit van het onderwijs op de scholen te borgen.

Het bestuur legt verantwoording af door middel van accurate, actuele en openbaar toegankelijke informatie over de gerealiseerde kwaliteit. Het brengt minimaal jaarlijks verslag uit aan zijn in- en externe belanghebbenden over zijn doelen en de resultaten van de opleidingen. De verantwoording in het jaarverslag is betrouwbaar en (de inhoud van) het jaarverslag voldoet aan de wettelijke vereisten. Het bestuur verantwoordt zich daarbij ten minste over het onderwijsaanbod, het onderwijsleerproces, de manier van toetsen en examineren en het financieel beheer, onder meer op het gebied van de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap. De reflectie op de uitkomsten van de evaluatie geeft alle lagen van de organisatie, intern toezicht en de medezeggenschap voldoende inzicht in de effectiviteit van de besturing en uitvoering.

Het bestuur analyseert en beoordeelt de uitkomsten van de evaluatie en verantwoording. Vervolgens verwerkt het bestuur deze wanneer nodig in bijstelling van ambities, (verbeter)doelen en beleid of nieuwe ambities zodat de opbrengst van de dialoog bijdraagt aan ontwikkeling en verbetering van het onderwijs en de sturing daarop. Het bestuur organiseert ook de dialoog hierover met interne en externe belanghebbenden, waarbij in elk geval leerlingen, personeel, het regionale bedrijfsleven en de interne toezichthouder zijn betrokken. Het bestuur werkt bovendien actief samen met andere partijen aan doelen die het bestuurlijk belang overstijgen en de kernfuncties raken. Zo komt het bestuur de afspraken uit het ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband passend onderwijs na en verantwoordt zich hierover.”

De praktijk toont:



“Het bestuur en de schoolleiding analyseren en beoordelen de uitkomsten van de evaluatie en verwerken deze wanneer nodig in het beleid. Daarnaast gebruiken het bestuur en de schoolleiding de uitkomsten van de evaluatie om de sturing te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is dat onderwijsresultaten voortdurend geanalyseerd en geëvalueerd worden met de betrokken docenten, zodat het onderwijs daarop aangepast kan worden. Het bestuur en de schoolleiding gebruiken actief de tevredenheidsonderzoeken en onderwijsresultaten om het beleid te bepalen en om het beleid bij te stellen.”

Dit citaat is afkomstig uit een rapport van de inspectie.

De praktijk toont:



“Het bestuur voert actief de dialoog met interne en externe belanghebbenden en samenwerkingspartners. [...] Voor het realiseren van goed onderwijs zoekt het bestuur actief de samenwerking met externe partners in de wijken, de gemeente, andere schoolbesturen en instanties gekoppeld aan het onderwijs. Ook het samenwerkingsverband is een belangrijke partner bij het realiseren van de doelen rondom passend onderwijs.”

“In de jaarverslaggeving is opgenomen dat de intern toezichthouder toezicht heeft uitgevoerd op de doelmatige besteding van middelen, maar een beschrijving van hoe ze dit toezicht hebben uitgevoerd ontbreekt. Het verslag van de intern toezichthouder zou verder versterkt kunnen worden door te benoemen op welke wijze ze het bestuur ondersteunt en tot welke resultaten het handelen van het intern toezicht heeft geleid.”

Deze citaten zijn afkomstig uit rapporten van de inspectie.

Tips



- ✓ Organiseer gesprekken tussen diverse belanghebbenden, zoals leerlingen, ouders, (G)MR, raad van toezicht, docenten, OOP, staf en schoolleiding over data en de uitkomsten van evaluaties van onderwijskwaliteit.
- ✓ Vraag schoolleiders periodiek een rapportage op te stellen, binnen bestuurlijke kaders. Plan wanneer welk onderwerp wordt besproken en neem dit op in een kwaliteitsagenda.
- ✓ Formuleer samen met scholen, toezichthouders en medezeggenschap vragen die een krachtige kwaliteitsdialoog ondersteunen, zoals: Doen we de goede dingen en doen we ze goed? Waaraan zien we dat? Wat is de vervolgstap? Spreek af om elkaar scherp te houden en niet te snel tevreden te zijn

Betrek andere perspectieven

Ook besturen met een goede kwaliteitsstructuur, waarin planmatig en cyclisch wordt gewerkt, zien soms over het hoofd dat (relatieve) buitenstaanders waardevolle inzichten kunnen bieden. Haal daarom actief verschillende (externe) perspectieven op door bijvoorbeeld inhoudelijke (thema)-bijeenkomsten te organiseren met ketenpartners of bedrijven, ouders, leerlingen of het samenwerkingsverband.

Verantwoording geeft inzicht en versterkt kwaliteitscultuur

Het reflecteren op uitkomsten van evaluaties, ook met 'externen', geeft inzicht en versterkt de kwaliteitscultuur. De kwaliteit van verantwoording op alle niveaus (tussen schoolleiding en bestuur en tussen bestuur en toezicht) hangt dus nauw samen met de onderwijskwaliteit op de scholen.

Het onderzoekskader stelt dat het bestuur de dialoog over de evaluatie en verantwoording moet organiseren met interne en externe belanghebbenden, zoals leerlingen, personeel, het regionale bedrijfsleven en de interne toezichthouder. Maar de raad van toezicht en de (G)MR zijn niet altijd stevige, kritische en constructieve gesprekspartners. Kunnen kwaliteitsvraagstukken in alle openheid worden besproken of bestaat de neiging elkaar te vriend houden en conflicten te vermijden? Of hebben partijen zich ingegraven en is niemand nog in staat echt te luisteren en door te vragen? Investeer in een kritische en opbouwende dialoog met intern toezicht en medezeggenschap.



VOER INTERN EN
EXTERN EEN KRITISCHE,
OPBOUWENDE DIALOOG

STARTGESPREK

INSPECTIEBEZOEK



VOOR HET STARTGESPREK

1. Bepaal wat je wilt vertellen
2. Betrek en informeer directies, raad van toezicht en andere belanghebbenden
3. Verzamel data en deel belangrijke documenten met de inspectie



TUSSEN HET START- GESPREK EN HET INSPECTIEBEZOEK

4. Informeer stakeholders
5. Zorg voor goede afstemming met de verificatiescholen
6. Stuur op verzoek aanvullende documenten naar de inspectie
7. Zorg ervoor dat je data bij de hand hebt op de inspectiedag



NA HET INSPECTIEBEZOEK

8. Zet acties in gang
9. Verstuur je reactie en informeer stakeholders
10. Ga bij een onvoldoende oordeel aan de slag met het verbeterplan

HOOFSTUK 3:

10 stappen voor een goede voorbereiding op het inspectiebezoek

Dit hoofdstuk beschrijft hoe een bestuurlijk inspectieonderzoek globaal verloopt en welke voorbereidende stappen je kunt zetten.



Aanleidingen voor bestuurlijk onderzoek



Tip

- ✓ Roept de brief van de inspectie vragen op? Neem dan altijd contact op met de contactinspecteur of de onderzoeksleider.

Aanleidingen voor een inspectieonderzoek op bestuursniveau

Er kunnen verschillende aanleidingen zijn voor een bestuurlijk inspectieonderzoek:

- ✓ Vierjaarlijks onderzoek: de inspectie onderzoekt in principe elk schoolbestuur eens in de vier jaar. Zij beoordeelt daarbij in ieder geval de besturing door het bevoegd gezag. Let op: dit gaat zowel over het bestuur als over het interne toezicht, maar het inspectiekader noemt alleen het bestuur.
- ✓ Op basis van de jaarlijkse prestatie- en risicoanalyse van scholen en besturen: als blijkt dat er risico's zijn (vindt plaats ook als het bestuur nog niet aan de beurt is voor het vierjaarlijkse onderzoek).
- ✓ Op basis van signalen over het bestuur of de scholen, zoals incidenten, klachten of negatieve media-aandacht.
- ✓ Als onderdeel van een themaonderzoek van de inspectie (stelselkwaliteit).

De inspectie kondigt een bezoek aan per brief. De inhoud varieert:

- ✓ De inspectie kan een startgesprek aankondigen. Op basis van het startgesprek bepaalt en bespreekt de inspectie de onderzoeksactiviteiten met het bestuur. Het bestuur ontvangt daarna het onderzoeksplan. Bij het vierjaarlijkse onderzoek komt de aankondiging ongeveer een halfjaar van tevoren. Bij een bezoek naar aanleiding van signalen is dat op kortere termijn.
- ✓ De brief kan ook al meer informatie bevatten, bijvoorbeeld bij een vervolgggesprek of -onderzoek tijdens een verbetertraject. Dan staan de onderzoeksdatum, het doel, het programma, de gespreksplanning en de personen die de inspectie wil spreken, vermeld. Ook geeft de inspectie aan welke scholen zij wil spreken ter verificatie. Bij een vervolgggesprek of -onderzoek is al eerder in het onderzoeksplan gecommuniceerd wanneer de inspectie komt, maar niet de precieze datum.
- ✓ De inspectie geeft in beide situaties aan welke documenten zij wanneer wil ontvangen en of zij aanvullende informatie nodig heeft.

Tips vóór het startgesprek

- ✓ Verzamel alle informatie over kwaliteitszorg die er al is. Veel beleid over kwaliteit vind je al terug in het bestuursplan/schoolplan, de bestaande protocollen, kwaliteitsagenda, kwaliteitskaarten of handboek kwaliteit.
- ✓ Verzamel zoveel mogelijk concrete voorbeelden van je visie.
- ✓ Denk vooraf na over verificatieactiviteiten (en -scholen).
- ✓ Stuur vooraf slechts een kort plan met financiële stukken. Andere documenten deel je pas na het startgesprek.
- ✓ Zorg dat je goed geïnformeerd bent over de actuele situatie, risico's, genomen maatregelen en het tijdpad om de kwaliteit (verder) te versterken.
- ✓ Heb je een **voortgangsgesprek als onderdeel van een verbetertraject**? De focus ligt dan op het behalen van de doelen uit het toezichtsplan. Neem ook dan de regie en heb relevante documenten paraat.

De inspectie stelt na het opstellen van de rapportage een toezichtsplan op voor het bestuur als er tekortkomingen worden geconstateerd. Hierin staat concreet en doelgericht (per indicator) welke verbeteringen het bestuur moet realiseren binnen welke termijn van het verscherpt toezicht. Ook geeft de inspectie aan welke documenten en/of processen wanneer weer op orde moeten zijn. Het toezichtsplan geeft bestuurders houvast in het herstelproces. Van de bestuurder wordt verwacht dat hij via beleidsdocumenten, toelichtingen en verantwoordingsdocumenten bewijst dat er voortgang is in het herstelproces en/of dat de basis weer op orde is.

Tips tijdens het startgesprek

- ✓ Wees in het gesprek feitelijk (licht toe, verklaar) en streef naar een constructieve dialoog in plaats van een vraag-antwoordspel.
- ✓ Zorg dat de juiste personen met kennis van zaken aanwezig zijn.
- ✓ Vraag om verduidelijking als vragen of opmerkingen niet helder zijn.
- ✓ Wijs een notulist aan die belangrijke punten vastlegt.
- ✓ Maak aantekeningen van zaken die je later nog wilt opvolgen of uitzoeken.



1

Dit doe je vóór het startgesprek

1. Bepaal wat je wilt vertellen

Het startgesprek vindt enkele weken voor het daadwerkelijke onderzoek plaats. Daarin bespreek je de aanleiding en het verloop van het onderzoek, en de verificatiescholen die de inspectie gaat bezoeken. Als bestuur krijg je de gelegenheid een presentatie te geven (van vijftien tot dertig minuten). Bereid het startgesprek samen met bestuur en staf/kwaliteitsmedewerker(s) voor. Bespreek wat je wilt vertellen en wat je daarvoor nodig hebt. Verzamel relevante documentatie en data over je visie, de uitvoering van je plannen, het kwaliteitsstelsel en de kwaliteitszorg. Kies een presentatievorm die bij jou als bestuurder past.

Het startgesprek bepaalt de inrichting van het onderzoek. Neem de regie en wees transparant over de organisatiestructuur, actuele ontwikkelingen op de scholen, aan welke doelen

je hebt gewerkt en tot welke meetbare, zichtbare verbeteringen dat heeft geleid. Benoem scholen die in beeld zijn vanwege risico's en welke interventies je hebt gedaan. Geef bijvoorbeeld aan hoe je de continuïteit waarborgt bij personele wisselingen die voor onrust zorgen. Geef ook informatie over leerlingbegeleiding, opbrengsten, veiligheid en recente ontwikkelingen rondom de basisvaardigheden.

Besteed in je presentatie vooral aandacht aan hoe het kwaliteitszorgstelsel is ingericht en waarom. Laat zien dat je volgens de PDCA-cyclus werkt en hoe dat zichtbaar is in plannen en gesprekkencycli tussen bestuur en schoolleiding. Licht de rolverdeling tussen bestuur, schoolleiders, toezichthouders en staf toe.

Tips vóór het inspectiebezoek

- ✓ Bereid het inspectiebezoek voor met de schoolleiders. Maak bij een standaard vierjaarlijks bestuurlijk onderzoek duidelijk dat het geen schoolbezoek, maar een bestuursbezoek is. Als er tijdens het verificatieonderzoek risico's worden gesignaleerd, kan de inspectie wel besluiten tot een kwaliteitsonderzoek op die school.
- ✓ Bespreek vooraf wat er op die specifieke school gebeurt rond elementen uit de bestuurlijke visie.
- ✓ Bedenk welke leerling(en) of docent(en) geschikt zijn voor een rondleiding door de school.
- ✓ Overweeg een 'generale repetitie' met een expert of ervaringsdeskundige (via eigen netwerk of Leren verbeteren).



<https://www.projectlerenverbeteren.nl/begeleiding/>

2

2. Betrek en informeer directies, raad van toezicht en andere belanghebbenden

Maak een tijdpad voor het betrekken van stakeholders, zoals directies, raad van toezicht, financiële managers, IT-managers, GMR en kwaliteitsexperts binnen de scholen. Informeer ook de raad van toezicht en de schoolleiding(en) over het aanstaande bestuurlijke inspectieonderzoek.

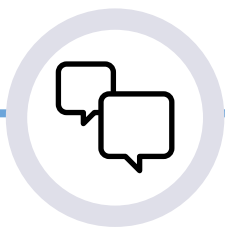
3

3. Verzamel data en deel belangrijke documenten met de inspectie

Stuur de inspectie de gevraagde documenten en deel proactief stukken die je werkwijze onderbouwen. Wees selectief in wat je vooraf opstuurt en maak bewuste keuzes. Richt je, behalve op wat de inspectie vraagt, vooral op stukken die bewijs leveren voor je visie en de inrichting van het bestuurlijke kwaliteitssysteem. Licht in een leeswijzer toe waarom de stukken relevant zijn en hoe ze gelezen moeten worden.

Tips tijdens het inspectiebezoek

- ✓ Zie het bezoek met vertrouwen tegemoet. Wees trots op de school of scholengroep en waar je voor staat. Straal dit uit. Neem de regie in de gesprekken.
- ✓ Zorg dat de dag goed is voorbereid qua ontvangst, gespreksruimten, lunch, een rooster voor lesbezoeken en de aanwezigheid van gesprekspartners.
- ✓ Houd als bestuurder je agenda (verder) leeg.
- ✓ Zorg bij de gesprekken tussen bestuur en inspectie voor een secretaris die vastlegt wat je bespreekt. Dat is belangrijk voor de bestuurlijke reactie op de rapportage en om direct te kunnen handelen.
- ✓ Stel bij de terugkoppeling aan het eind van de dag de vragen die je wilt stellen. Vraag ook wanneer je de schriftelijke terugkoppeling ontvangt.
- ✓ Bij een calamiteit: deel dit mee aan de inspectie en handel zoals nodig is.



4

5

Dit doe je tussen startgesprek en inspectiebezoek

4. Informeer stakeholders

Informeer stakeholders over het startgesprek en de definitieve inrichting van het onderzoek zoals je dat met de inspectie hebt besproken. Leg je verhaal en presentatie nog eens voor aan de raad van toezicht. Stel alle schoolleidingen op de hoogte van wat je deelt in de presentatie en documentatie en zorg dat zij dit delen met alle geledingen in hun school. Dit zorgt voor afstemming (alignment) tussen bestuur en scholen.

5. Zorg voor goede afstemming met de verificatiescholen

Verificatie is een belangrijk onderdeel van de werkwijze van de inspectie, ook bij tussentijdse gesprekken die je voert met de contactinspecteur. Met verificatieactiviteiten toetst de inspectie of het bestuur zicht heeft op de onderwijskwaliteit en het financieel beheer en hoe het daarop stuurt. Ook toetst ze hoe de

bestuurlijke visie en werkwijze doorwerkt in de school. Wat merken docenten, en leerlingen daarvan? Voer met schoolleiding, docenten en leerlingen het gesprek over de visie en de inrichting van het onderwijs, de begeleiding en de kwaliteitszorg. Je kunt ook ontwikkelingen op het gebied van basisvaardigheden meenemen. Het is belangrijk dat de inspectie merkt dat de (bestuurlijke) visie doorleefd is, aan de hand van voorbeelden. Natuurlijk voer je geen toneelstuk op, maar je kunt wel met elkaar doorspreken wat je de inspectie wilt meegeven.

Een verificatieschool wordt ook financieel onderzocht. Betrek dus de controller en zorg dat je de financiën goed kunt toelichten.

De inspectie geeft meestal in het startgesprek een lijstje van mogelijke verificatiescholen, maar staat ook open voor suggesties. Zorg dat je kunt uitleggen waarom je een school of scholen voorstelt.



6

6. Stuur op verzoek aanvullende documenten naar de inspectie

7

7. Zorg dat je data bij de hand hebt

Ieder inspectiebezoek verloopt anders, afhankelijk van het bestuur, de samenstelling van het inspectieteam en wat er op de dag zelf gebeurt. Wees goed voorbereid en zorg dat data tijdens het bezoek gemakkelijk toegankelijk en te raadplegen zijn. Denk aan data over financiën, kwaliteit en resultaten, tevredenheidsonderzoeken, NCO-rapportages, afspraken over basisvaardigheden en slagingspercentages.

Bij het gesprek met het bestuur kunnen kwaliteitsmedewerkers en financieel adviseurs aanwezig zijn om documenten toe te lichten of te onderbouwen.

Tips

- ✓ Krijg je een verbeteropdracht? Bescherm je directeuren en rectoren dan door focus aan te brengen. Wat doen we nu en wat doen we volgend schooljaar?
- ✓ Je kunt met de onderzoeksleider overleggen over een snellere terugkoppeling.
- ✓ Bij onduidelijkheden: vraag waarom de inspectie iets zegt en geef feedback op de manier waarop de inspectie haar bevindingen terugkoppelt.
- ✓ Vraag Leren verbeteren mee te kijken als sparringpartner en kritische vriend bij een herstelopdracht.

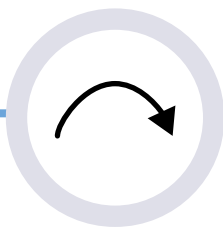
Oneens met het oordeel van de inspectie bij het herstelonderzoek?

Dit kun je als bestuurder doen:

Reactief: Als bestuur krijg je de kans om te reageren op feitelijke onjuistheden. Je mag reageren op de inhoud van het conceptrapport en een beleidsreactie geven. Maak gebruik van deze mogelijkheid en vertel feitelijk waarom je het niet eens bent met (een deel van) het oordeel. Tot slot kun je een zienswijze indienen bij onenigheid over het definitieve rapport. Die wordt dan als bijlage toegevoegd aan het definitieve rapport.

Proactief: Neem contact op met de onderzoeksleider of met je contactinspecteur. Onderbouw waarom je het niet eens bent met het oordeel. Let op: je moet nog steeds aan de slag met de afspraken over verbetering van onvoldoende indicatoren.

Soms geeft de inspectie bij het eindoordeel aan dat je al veel doelen hebt behaald, maar sommige nog niet omdat de jaarcyclus nog niet volledig is doorlopen. Vraag in dat geval de inspecteur om **vertrouwen** in jou als bestuurder om dit laatste stuk zelf op te pakken.



8

9

Dit doe je na het inspectiebezoek

8. Zet acties in gang op basis van je eigen verslag

Zorg dat er bij alle gesprekken tussen het bestuur en de inspectie een secretaris is die vastlegt wat je bespreekt. Daarmee kun je later feitelijk reageren op de inspectierapportage en direct na het bezoek al acties in gang zetten. Wacht niet met verbeteringen tot de rapportage er is. Informeer de inspectie en andere stakeholders over de acties die je onderneemt.

9. Verstuur je reactie op het rapport en informeer stakeholders over het vervolg

Als de inspectie haar rapport heeft afgerond, informeert zij het bestuur in een eindgesprek over de conclusies. Na het eindgesprek stuurt de inspectie het definitieve rapport en maakt ze dat openbaar op haar website.

Je kunt een reactie geven op het inspectieverslag. Doe dit altijd, ook als je het niet eens bent met (onderdelen van) de rapportage. Laat weten wat je met de bevindingen gaat doen en wat je al in gang hebt gezet. Reageer zakelijk, niet emotioneel. Geef feitelijk aan wat je een onjuiste formulering of onjuist oordeel vindt. Vertel ook dat je aan de slag gaat met de verbetering van de onderwijskwaliteit.

Koppel aan stakeholders terug wat de (eventuele) follow-up is naar aanleiding van het inspectiebezoek. Bij een onvoldoende beoordeling ben je als bestuur verplicht stakeholders te informeren. Vertel hoe je de kwetsbaarheden gaat verbeteren.



10. Bij een herstelopdracht of onvoldoende beoordeling: ga aan de slag met een verbeterplan

Heb je een onvoldoende beoordeling of een herstelopdracht? Dan ga je als bestuur aan de slag met verbeteringen in het kwaliteitssysteem op basis van het inspectieoordeel en het toezichtplan. Je hebt meestal een jaar de tijd om de kwaliteitszorg weer op orde te krijgen. Tot het zover is, houdt de inspectie toezicht met voortgangsgesprekken en/of tussentijdse opvraag van nieuwe documenten of data. Van elk gesprek ontvang je een verslag. De inspectie geeft aan welke onderdelen van het toezichtplan wel en niet zijn uitgevoerd.

Meestal voert de inspectie een jaar na vaststelling van het rapport een herstelonderzoek uit bij het bestuur en enkele scholen ter verificatie. Je krijgt dan een voldoende of nog geen voldoende op bepaalde standaarden, of een aanvullende herstelopdracht. Soms moet een herstelopdracht sneller worden afgehandeld en komt de inspectie eerder langs.

Literatuurlijst



Duits, P., Fuite, M., & Pol, N. (2024, 15 december). *Whitepaper bestuurlijke zorg voor kwaliteit in het voortgezet onderwijs*. B&T.



Inspectie van het Onderwijs. (2024). *Ontwerp Jaarwerkplan 2025*.



Inspectie van het Onderwijs. (2024). *Rapport De Staat van het Onderwijs 2024*.



Janssen, J., Duits, P., van der Dussen, R., Pol, N., & Hendriks, A. (2023, 5 oktober). *Whitepaper intern toezicht op de onderwijskwaliteit in het voortgezet onderwijs*. B&T.



Kennisrotonde. (2017). *Hoe kom je tot verticaal alignment in het onderwijs?* (KR. 145). Den Haag: Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.



Lutke Schipholt, B. (2021). *Handreiking evaluatie samenspel toezichthouders – bestuurders* (Door VO-raad en VTOI-NVTK).



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2019). *Schoolplan: handvat voor kwaliteitsbeleid*.



Ros, A., Schenke, W. (2023). *Leidraad: Werken aan onderwijsverbetering in het voortgezet onderwijs*. Den Haag: Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.



Van der Vegt, A. L., Middelbeek, L., & Suijkerbuijk, A. (2020). *Duurzame kwaliteitscultuur in het onderwijs*. Den Haag: Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.



VO-raad. (2024b). *Handreiking voor bestuurders: Verantwoordelijkheid in het schoolexamen, Editie 2025-2026*.



VO-raad. (2024a). *Zelfevaluatie-instrument Kwaliteitsborging Schoolexaminering, Editie 2025-2026*.

Dankwoord

Aan deze publicatie hebben veel mensen meegewerkt. We bedanken alle meelezers werkzaam bij CVO Groep, Het Rhedens, Inspectie van het Onderwijs, Scholengroep Leonardo da Vinci en Stichting LVO voor hun waardevolle inbreng en feedback.

