

Kwaliteit in beweging

*Samen bouwen aan betekenisvolle kwaliteit
in een veranderend onderwijslandschap*



b&t
organisatieadvies

Inhoud

Inleiding	6
Hoe we het onderwijslandschap zien veranderen	9
Centrale vraag	11
Voor wie?	12
Leeswijzer	12
Opbouw per hoofdstuk	13
 1. Principes van onderwijskwaliteit	 14
1. Visie en leidende principes	16
2. Onderwijskwaliteit krijgt diepte door meer perspectieven	18
3. Onderwijskwaliteit ontstaat in samenspel van alle betrokkenen.	21
4. Kwaliteitsontwikkeling is een continu en cyclisch proces	25
5. Kwaliteitsontwikkeling gaat over het juiste evenwicht	29
6. Kwaliteitsontwikkeling verloopt gefaseerd en niet-lineair	31
 2. Samen werken aan kwaliteit	 34
1. Richting, ruimte en ruggensteun	36
2. Rollen en verantwoordelijkheden op drie niveaus	38
3. De rollen van de kwaliteitsmedewerker	41
4. Patronen, samenwerking en afspraken	44
 3. Kwaliteit vasthouden en duurzaam ontwikkelen	 56
1. De kwaliteitsparadox: borgen versus ontwikkelen	58
2. Balans door structuur aan de beheers- en de ontwikkelkant	59
3. Duurzaam ontwikkelen, kwaliteitsbewust innoveren	65
4. Willen weten om te borgen en te ontwikkelen	68
5. De kracht van interne evaluatie	72
6. Onderzoek als interventie	74

4. Een sterke kwaliteitscultuur	78
1. Borgen en verbeteren als cultuur	80
2. Een gezamenlijke visie en aanpak	82
3. Kwaliteitstaal en -geletterdheid	86
4. Leidinggeven: sturen, steunen en spreiden	89
5. Sturen, besturen en toezicht houden op kwaliteit	92
1. Cyclisch werken aan de kwaliteitsstandaarden	94
2. Besturen: regie op onderwijskwaliteit	97
3. (Be)sturen op kwaliteit met HRM-beleid	103
4. Intern toezicht: gezamenlijke opgave bestuur en toezichthouder	104
Bijlage Praktische tips en handreikingen	110

Waarom deze publicatie?

Onderwijs is cruciaal voor de ontwikkeling van kinderen en jongeren en daarmee voor de vorming van een toekomstgerichte, inclusieve samenleving. Vanuit deze overtuiging streven we bij B&T naar duurzame versterking van het onderwijs en zetten we ons samen met scholen en besturen in voor de continue verbetering van onderwijskwaliteit.

Wij begeleiden professionals, ieder vanuit de eigen rol en het eigen perspectief, bij het praktisch en concreet zichtbaar maken van de onderwijskwaliteit in school- en bestuursorganisaties, zodat ieder bewust en doelgericht kan bijdragen aan kwaliteitsontwikkeling.

Veranderende vragen

De veranderingen in kwaliteitsdenken beïnvloeden zowel de vragen die onderwijsorganisaties aan B&T voorleggen als onze eigen werkwijze. We zien steeds meer aandacht voor de volgende onderwerpen:

- 🌱 De complexiteit van onderwijskwaliteit. Het gaat over (bijna) alles en het heeft een grote onderlinge samenhang. Hoe vind je je weg in dit geheel? En hoe weet je dat je aan de juiste knoppen draait?
- 🌱 De niet zo meetbare, maar merkbare of zichtbare onderwijskwaliteit.
- 🌱 Het samenspel tussen alle betrokkenen in een onderwijsorganisatie, vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid:
 - 🌱 het besturen en sturen op onderwijskwaliteit, de regie op kwaliteit;
 - 🌱 de toezichthoudende rol op de onderwijskwaliteit;
 - 🌱 het verbeteren van de kwaliteit in de les, het pedagogisch-didactisch handelen.
- 🌱 Het ontwikkelen van een duurzame en adaptieve kwaliteitscultuur.
- 🌱 Het creëren van een bredere betrokkenheid, bijvoorbeeld bij de opzet van kwaliteitsteams, de rol van datacoaches en de ontwikkeling van teamgerichte organisaties.
- 🌱 Het monitoren van de kwaliteit in innovatieprocessen.
- 🌱 De professionalisering van betrokkenen op het gebied van (sturen op) kwaliteitsdenken en onderwijskwaliteit: medewerkers op bestuurs- en schoolniveau, leidinggevenden en leraren.
- 🌱 De samenhang van het kwaliteitsdenken met strategisch HRM.
- 🌱 De invloed van de werkgever om werknemers te binden en te boeien in een context van toenemende mobiliteit en personeelskrapte.

Centrale vraag

In deze publicatie verkennen we het veranderende landschap en wat dat betekent voor het gezamenlijk werken aan onderwijskwaliteit. Hoe kunnen onderwijsprofessionals samen merkbaar bijdragen aan de ontwikkeling van onderwijskwaliteit en samenwerken aan kwaliteit met gebruikmaking van ieders eigen perspectief? En hoe kunnen zij dat praktisch, concreet en onderbouwd doen, in zowel de school- als bestuursorganisatie, met als doel dat ieder bewust, samenhangend en doelgericht bijdraagt aan onderwijskwaliteit?

1. Principes van onderwijskwaliteit



*“Kwaliteit herken je,
nog vóór je haar kunt
definiëren”*

– naar Robert M. Pirsig

Wat wordt precies bedoeld met de kwaliteit van onderwijs? In dit hoofdstuk beschrijven we de visie en leidende principes die de basis vormen voor kwaliteitsdenken. De leidende principes illustreren we met denkmodellen. Deze visie, principes en denkmodellen zijn het fundament voor kwaliteitsontwikkeling in het primair, voortgezet en (voortgezet) speciaal onderwijs.

Leervragen

- 🦁 Wat versta ik onder onderwijskwaliteit?
- 🦁 Hoe geef ik vorm aan kwaliteitszorg?
- 🦁 Welke kant moeten we op als we kwaliteitsbeleid een stap verder willen brengen?
- 🦁 Aan welke knoppen kan ik draaien?
- 🦁 Hoe weten we of we het goed doen? En wat is 'goed'?
- 🦁 Hoe kan ik onderwijskwaliteit concreet maken, zodat het helder is voor mijzelf en mijn collega's?

Als deze aspecten bij aanvang én tijdens het innovatieproces regelmatig worden gecheckt en vergeleken met succescriteria die je bij de start met elkaar opstelt, spreken we over *kwaliteitsbewust innoveren*. Het helpt om daarbij de Q5-kwaliteitsvragen (figuur 3.3) te beantwoorden:



Figuur 3.3: Q5-kwaliteitsvragen

1. Wat willen we veranderen om 'de goede dingen' te doen, of ze méér of beter te doen? Voor wie gaat dat gelden? Bieden we ieder dezelfde 'goede dingen', of maken we onderscheid om ieder optimaal te laten profiteren van ons onderwijs?
2. Welke kwaliteit is straks zichtbaar en merkbaar als we de beoogde innovatie hebben gerealiseerd? Wat zien we leerlingen dan doen, hoe handelen wij dan als docenten, hoe ziet de leeromgeving er dan uit? Hoe ziet de fasering, de routemap, naar het beoogde doel eruit? Hoe komen we van een kleine verandering naar een grote doorbraak?
3. Hoe meten en monitoren we tijdens de innovatie-ontwikkeling de voortgang, zodat we met elkaar kunnen bespreken waar we op de routemap zitten en wat de volgende stap kan zijn?
4. Hoe betrekken we anderen om te reflecteren op de voortgang? En welke bijdrage leveren zij?
5. Wat brengt de (tussentijdse) check op kwaliteit? Tot welke interventies leidt het? En kunnen we op basis van de verkregen inzichten de route wijzigen, een stap teruggaan, of een andere afslag nemen, zolang ons dat bij de beoogde kwaliteit brengt?

(Interne) audits, reviews en visitaties: systematisch zicht op kwaliteit

Audits, reviews en visitaties zijn krachtige instrumenten voor onderzoek en reflectie. Ze helpen om systematisch zicht te krijgen op de kwaliteit en ontwikkeling van onderwijs. Ze verrijken de interne kwaliteitscyclus met een onafhankelijke of collegiale blik en maken zichtbaar wat goed gaat, waar risico's liggen en welke vervolgstappen nodig zijn. De drie vormen onderscheiden zich als volgt van elkaar:

- 🌱 **Audit:** richt zich primair op borging en naleving van normen of inspectiekaders. Een audit geeft duidelijkheid over de vraag of afspraken worden nagekomen en waar risico's zich voordoen.
- 🌱 **Visitatie:** is vooral ontwikkelingsgericht. Een blik van buiten, vaak collegiaal, geeft feedback op de eigen ambities en stimuleert dialoog en kennisdeling.
- 🌱 **Review:** combineert verantwoording met ontwikkeling. Het onderzoek richt zich op een specifieke vraag van de school, die gerelateerd wordt aan één of enkele kwaliteitsstandaarden.



Figuur 3.5: Onderscheid tussen audit, review en visitatie

Bijlage

Praktische tips en handreikingen per hoofdstuk

In de vijf hoofdstukken van dit boek staat deze vraag centraal: 'Hoe geven we met elkaar als school en bestuur vorm aan onderwijskwaliteit die standhoudt én meebeweegt?' Kwaliteit is geen statisch begrip, maar een voortdurend proces van afstemmen, leren, verbeteren en vernieuwen. Het vraagt om een gezamenlijke koers, duidelijke kaders én ruimte voor professionele keuzes in de dagelijkse praktijk.

De praktische tips en handreikingen brengen de kern van elk hoofdstuk terug tot de essentie en geven richting aan het handelen van bestuurders, schoolleiders, kwaliteitsmedewerkers en teams. Ze bieden houvast bij de vertaalslag van visie naar praktijk, van beleid naar gedrag en van systeem naar cultuur.

Kwaliteit in beweging neemt je mee in het veranderende onderwijslandschap en laat zien hoe scholen, besturen en professionals in het funderend onderwijs samen betekenisvolle onderwijskwaliteit kunnen creëren. Caroline Offerhaus-Draijer en collega adviseurs van B&T bieden een rijk en actueel perspectief op wat kwaliteit vandaag vraagt: visie, vakmanschap én samenwerking. Zij bieden een rijk en actueel perspectief op wat kwaliteit vandaag vraagt: visie, vakmanschap én samenwerking.

Het boek verkent de leidende principes voor sterke onderwijskwaliteit en laat zien hoe professionals vanuit verschillende rollen samen werken aan duurzame ontwikkeling. Je leest hoe je kwaliteit niet alleen borgt, maar ook laat groeien – met ruimte voor leren, innoveren en wendbaarheid.

Daarnaast ontdek je hoe een krachtige kwaliteitscultuur ontstaat, hoe sturen en toezicht houden in balans komen, en welke keuzes daarbij richting geven.

Elk hoofdstuk sluit af met concrete tips, reflectievragen en handreikingen die direct toepasbaar zijn in de praktijk. Een inspirerende gids voor iedereen die wil bijdragen aan toekomstgericht en betekenisvol onderwijs.



Caroline Offerhaus-Draijer is senior onderwijsadviseur bij B&T. Ze ondersteunt scholen bij duurzame kwaliteitsontwikkeling en curriculumvernieuwing, met een onderzoekende, verbindende en creatieve aanpak. Met oog voor mens én resultaat helpt zij teams richting en samenhang te brengen in onderwijsontwikkeling.