



Inspectie van het Onderwijs
*Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap*

'Stg. voor Katholiek Onderwijs Sint- Oedenrode'(SKOSO)

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 8 januari 2019

Samenvatting

Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder schoolbestuur in Nederland. Het vierjaarlijks onderzoek is dit jaar uitgevoerd bij het bestuur van Stichting voor Katholiek Onderwijs Sint-Oedenrode (hierna: SKOSO). We hebben in de periode september-oktober 2018 onderzocht of het bestuur op zijn scholen zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen. Onder SKOSO vallen 7 basisscholen. SKOSO is verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit aan 1271 leerlingen (teldatum oktober 2018). We hebben documenten gelezen en gesprekken gevoerd met medewerkers binnen de organisatie over de kwaliteitszorg en het financieel beheer. Ook hebben we drie scholen van SKOSO onderzocht. Daarbij hebben we gekeken of het beeld dat het bestuur heeft van de kwaliteit van het onderwijs op die scholen klopt met wat wij zien. Ook hebben we gekeken of wat het bestuur wil bereiken te zien is in de scholen.

Wat gaat goed?

Het bestuur van SKOSO heeft een kwaliteitssysteem waarmee het de kwaliteit van de scholen in de gaten houdt. De kwaliteitscultuur is de afgelopen periode duidelijk verbeterd. Daarnaast heeft het bestuur een goed beeld van zijn financiën.

Voor het bewaken en stimuleren van de kwaliteit gebruikt het bestuur op de eerste plaats een kwaliteitssysteem dat voldoet aan de wettelijke eisen. Het bestuur stelt doelen, heeft een beeld van de onderwijskwaliteit en stuurt bij waar dat nodig is. De doelen in het schoolplan van de scholen sluiten aan op de doelen van het bestuur. Scholen leveren tweemaal per jaar een kwaliteitsfoto van de school in waarover het bestuur met de scholen in gesprek gaat. Daarnaast bezoekt het bestuur de scholen zelf ook en gaat daarbij de klassen in. Het bestuur gaat ook regelmatig in gesprek met stafmedewerkers en het directieurenberaad. Door deze informatie weet het bestuur wanneer het niet goed gaat op een school en grijpt in als dat nodig is.

Op de tweede plaats geven het bestuur en de directeuren, maar ook de vertegenwoordigers van de leerkrachten en de ouders met wie wij hebben gesproken, aan dat de kwaliteitscultuur is verbeterd. De samenwerking is in de afgelopen twee jaar gegroeid. De organisatie

**Bestuur: Stichting voor Katholiek
Onderwijs Sint-Oedenrode (SKOSO)**
Bestuursnummer: 41731

Aantal scholen onder bestuur: 7

Totaal aantal leerlingen: 1271

Lijst met onderzochte scholen:
Basisschool De Sprongh (12JS)
Basisschool Kienehoef (09UH)
Basisschool St. Odaschool (11CS)

ontwikkelt zich steeds verder van een familiecultuur naar een professionele cultuur. Dit is onder andere terug te zien door de kenniskringen waarbij leraren en directeuren betrokken worden bij de ontwikkeling van beleid.

Op de derde plaats communiceert het bestuur voldoende over de resultaten en de kwaliteit van het onderwijs naar de raad van toezicht (hierna RvT), de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (hierna de GMR), de directeuren en andere betrokkenen van de organisatie.

Tot slot is de financiële positie van het bestuur in orde. Het bestuur weet hoeveel geld het nu en in de toekomst nodig heeft voor het geven van goed onderwijs. Het bestuur verkrijgt en besteedt de middelen die het daarvoor van de rijksoverheid ontvangt in overeenstemming met de wettelijke eisen.

Wat moet beter?

Het bestuur heeft in zijn jaarverslag nog geen eigen oordelen opgenomen over de onderwijskwaliteit. Daarnaast zijn de verslagen van de RvT en de GMR niet toegevoegd. Dit is wel een wettelijke verplichting. We verzoeken het bestuur dan ook om dit in het komende jaarverslag wel op te nemen.

Voor een volledige verantwoording in het jaarverslag is het nodig dat de verplichte continuïteitsparagraaf de benodigde onderdelen bevat. Een aantal onderdelen van de verplichte continuïteitsparagraaf troffen we niet aan in het jaarverslag over 2017.

Wat kan beter?

Het bestuur heeft een kwaliteitssysteem waarvan sommige delen nog beter kunnen. Dat geldt ook voor de kwaliteitscultuur die volop in ontwikkeling is. Onderstaand enkele aandachtspunten.

Op de eerste plaats vragen de doelen in het koersplan en de schoolplannen geen zichtbaar veranderend gedrag. Door dit samen met alle betrokkenen scherper te verwoorden, tussendoelen op te stellen en meer meetbaar, merkbaar en aantoonbaar te maken, weet iedereen beter wat er van hen wordt verwacht. Daarmee kan men het verschil tussen de theorie en de praktijk verkleinen. De scholen weten namelijk wel wat basiskwaliteit binnen SKOSO zou moeten zijn, maar de manier waarop we dit terug zien in de dagelijkse praktijk verschilt

bij de scholen. Hier valt nog winst te behalen.
Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat de uitvoering van de gemaakte afspraken wordt geverifieerd en geborgd.

Ten tweede is het bestuur al bezig met de verbetering van de kwaliteitscultuur. Zo laten de resultaten van een bezoek dat het bestuur zelf heeft uitgevoerd al zien dat er nog winst te behalen is op het bespreken van de uitvoering en kwaliteit. Ook hier zal het uitspreken naar elkaar van de verwachtingen over en weer en het meer meetbaar en merkbaar formuleren daarvan, een verbeterslag betekenen. Dat vraagt bijvoorbeeld voor de veranderende rol van de directeur naar onderwijskundig leider op de werkvloer meer inhoudelijke sturing van het bestuur.

Tot slot is het hierbij van belang dat het bestuur duidelijke normen communiceert waarmee aangegeven kan worden wanneer het wel of niet tevreden is over de bereikte kwaliteit. Deze normen geven de RvT en GMR handvatten om gericht in gesprek te gaan met het bestuur over de kwaliteit.

De intern toezichthouder geven wij in overweging in het volgende jaarverslag aandacht te besteden aan de doelmatigheid van de besteding en de verantwoording van zijn toezicht daarop in het jaarverslag.

Het bestuur wordt aangeraden in het volgende jaarverslag aandacht te besteden aan de besteding en de verantwoording van de middelen passend onderwijs, aan de rapportage over aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem én een toelichting op de meerjarenbegroting op te nemen.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	6
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	10
3.	Resultaten verificatieonderzoek	22
	3.1. basisschool Kienehoef	25
	3.2. Odaschool	28
	3.3. basisschool De Sprongh	31
	3.4. basisschool Sint-Antonius van Padua	34
4.	Reactie van het bestuur	37

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in de periode september-oktober 2018 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij SKOSO. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen:

1. Heeft het bestuur doelen afgesproken met de scholen, heeft het voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt het op de verbetering van de onderwijskwaliteit?
2. Heeft het bestuur een professionele kwaliteitscultuur en functioneert het transparant en integer?
3. Communiceert het bestuur actief over de eigen prestaties en ontwikkelingen en die van zijn scholen?
4. Is het financieel beheer deugdelijk?

Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus: op bestuursniveau en op schoolniveau. Op het niveau van het bestuur richt het onderzoek zich met de vier deelvragen op de standaarden binnen de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer.

Standaard	Onderzocht
Kwaliteitszorg en ambitie	
KA1 Kwaliteitszorg	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•
KA3 Verantwoording en dialoog	•
Financieel beheer	
FB1 Continuïteit	•
FB2 Doelmatigheid	
FB3 Rechtmatigheid	•

Om de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en Ambitie te kunnen beoordelen doen we niet alleen onderzoek op het niveau van het bestuur, maar onderzoeken we tevens de onderwijskwaliteit van een deel van de scholen waarvoor het verantwoordelijk is. We onderscheiden binnen het vierjaarlijks onderzoek op schoolniveau verschillende typen onderzoek:

• Verificatieonderzoek

Het verificatieonderzoek is onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer op bestuursniveau. We voeren het in de eerste plaats uit om vast te stellen of het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie voldoende is; het onderzoek laat zien of de sturing op de kwaliteit door het bestuur ook in de praktijk werkt. Het

geeft ons in de tweede plaats zicht op de onderwijskwaliteit van de school.

- **Naleving Leerplichtwet**

Vanaf schooljaar 2018/2019 maakt ook het toezicht op de naleving van de Leerplichtwet onderdeel uit van het onderzoek naar bestuur en scholen/opleidingen. Volgens een afspraak binnen de inspectie onderzoeken we bij ieder bestuur één van de scholen.

- **Onderzoek naar aanleiding van risico's**

We voeren een kwaliteitsonderzoek uit bij scholen en besturen waar het vermoeden bestaat dat zij onvoldoende kwaliteit bieden.

- **Onderzoek op verzoek goede school**

Een bestuur kan bij het vierjaarlijks onderzoek een verzoek doen aan de inspectie onderzoek uit te voeren bij scholen die naar de mening van het bestuur goed zijn.

- **Herstelonderzoek**

Wanneer er sprake is van eerder afgesproken vervolgtoezicht zullen we het herstelonderzoek waar mogelijk tegelijkertijd uitvoeren.

- **Stelselonderzoek**

Om op onderdelen een goed beeld te krijgen van de onderwijskwaliteit in een sector of over de sectoren heen bepalen wij jaarlijks welke standaard of welke standaarden daarvoor in aanmerking komen. Wij selecteren door middel van een steekproef scholen voor deze onderzoeken.

Het figuur op de volgende pagina geeft weer hoe het vierjaarlijks onderzoek bij scholen is ingericht. De informatie over de kwaliteit van deze scholen betrekken we bij onze jaarlijkse publicatie de Staat van het Onderwijs. Aangegeven is welke standaarden zijn onderzocht op de verschillende scholen. Ook is aangegeven welk type onderzoek is ingezet.

School	Verificatie		
	1	2	3
Onderwijsproces			
OP2 Zicht op ontwikkeling <en begeleiding>	•	•	•
OP3 Didactisch handelen	•	•	•
Schoolklimaat			
SK2 Pedagogisch klimaat/Leerklimaat	•	•	•
Kwaliteitszorg en ambitie			
KA2 Kwaliteitscultuur	•	•	•

1. basisschool Kienehoef, 2. Odaschool, 3. basisschool De Sprongh

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. Naast het bestuur waren dit vertegenwoordigers van de RvT, medewerkers van het stafbureau, een afvaardiging van de directeurs en de voorzitters van de kenniskringen. Op de scholen hebben we gesproken met leerlingen, leerkrachten, intern begeleiders en de directie en hebben we lessen bezocht. In de onderzoeken op de scholen verifieerden we het handelen van het bestuur op het thema "de kracht van het pedagogisch-didactisch repertoire van de LeerKracht" (Pedagogisch Tact en Didactisch Handelen).

Overige wettelijke vereisten

De deugdelijkheidseisen die niet aan een standaard in het waarderingskader zijn verbonden vatten we samen onder de noemer overige wettelijke vereisten (zie Onderzoekskader). Wij hebben de volgende vereisten onderzocht:

- Aanwezigheid schoolgids art. 16, lid 2 en 3, WPO
- Vrijwilligheid ouderbijdrage art. 13, lid 1 onder e, in samenhang met art. 40 WPO
- Aanwezigheid meldcode kindermishandeling en huiselijk geweld art. 4b, WPO
- Registratie en melding van aan- en afwezigheid onderzocht bij Basisschool Sint Antonius van Padua (15CR) art. 11; 13a; 14; 18; 21a; 27c Leerplichtwet 1969; art. 6; 8 lid 12; 13 lid 1 onder k; 40, 40c WPO

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en Ambitie en Financieel beheer op bestuursniveau. Ook de afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 gaat in op de resultaten van de verificatieonderzoeken.

In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

-  Goed
-  Voldoende
-  Onvoldoende
-  Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

-  Onderwijsproces
-  Schoolklimaat
-  Onderwijsresultaten
-  Kwaliteitszorg en ambitie
-  Financieel beheer

2. Resultaten onderzoek op bestuursniveau

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau: de oordelen op de standaarden in de gebieden Kwaliteitszorg en Ambitie en Financieel beheer.

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat de oordelen zijn op de twee onderzochte kwaliteitsgebieden op bestuursniveau. Ook is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen en in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau.



Oordelen op bestuursniveau voor de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer

Samenvattend oordeel

Is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer?

Zowel de sturing op kwaliteit als het financieel beheer voldoen aan wat de wet vraagt van het bestuur.

Vanuit het centrale motto *“Navigeren op krachtig leren”* met als basis professioneel gedrag van de leraren, stelt SKOSO zich ten doel een ambitieuze organisatie te zijn en op haar basisscholen op inspirerende wijze onderwijs van hoge kwaliteit te verzorgen. De missie en het motto van SKOSO onderstrepen het belang dat de stichting hecht aan een zorgvuldige kwaliteitszorg en kwaliteitsverbetering. Zo zijn er vijf professionele leergemeenschappen ingericht, de SKOSO kenniskringen: LeerKracht, Het jonge kind, Op je gezondheid, Kunst & Cultuur en ‘21’.

Daarin zijn alle scholen vertegenwoordigd met een afvaardiging vanuit de directeuren en leerkrachten.

Het bestuur heeft om dit alles te kunnen realiseren een kwaliteitssysteem ingericht dat voldoet aan de kwaliteitseisen. Het bestuur stelt doelen, heeft zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt bij waar dat nodig is. Verdere groei is echter nog mogelijk en nodig, met name waar het gaat om de vertaalslag van de theoretische uitgangspunten naar de praktijk van onder meer de vraag 'wat is basiskwaliteit'.

De kwaliteitscultuur waarin dit alles zich ontwikkelt, is voldoende en heeft de afgelopen periode (sinds de komst van de huidige bestuurder in 2016) een duidelijke impuls gekregen. De organisatie is voortvarend aan de slag gegaan en ontwikkelt zich nu dan ook steeds verder van een familiecultuur naar een meer professionele cultuur. De open en transparante communicatie is verstevigd en verwachtingen naar elkaar worden beter uitgesproken. Ook is duidelijk dat het bestuur voldoende toegankelijk communiceert over de resultaten en de onderwijsontwikkeling naar de raad van toezicht, directeuren en andere geledingen.

Uit de onderzoeken op de scholen blijkt dat onze bevindingen overeenkomen met het beeld dat het bestuur van de scholen heeft, ook waar het de risico's betreft. Het bestuursbeleid rondom het onderzochte beleidsthema "de kracht van het pedagogisch-didactisch repertoire van de LeerKracht" (Pedagogisch Tact en Didactisch Handelen) is op de werkvloer terug te zien. De theoretische kaders van wat basiskwaliteit zou moeten zijn, zijn bekend bij de scholen. De praktische vertaalslag is echter nog niet helder. De wijze waarop dat zichtbaar is in de dagelijkse praktijk, verschilt nog wel tussen de scholen.

Verder zien we op de korte of middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit bij de Stichting Katholiek Onderwijs St. Oedenrode. Ook de financiële rechtmatigheid is in orde. Het bestuur

voldoet aan de onderzochte standaarden van het kwaliteitsgebied Financieel beheer.

2.1. Kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen en/of waarderingen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en Ambitie, waarbij wij antwoorden geven op drie deelvragen.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur		•	
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



In het eerste vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau geven we in het funderend onderwijs geen oordeel op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en Ambitie. We geven alleen een oordeel op de drie standaarden afzonderlijk. Aan de hand van deze oordelen geven we een kwalitatieve beschrijving van het kwaliteitsgebied.

Heeft het bestuur doelen afgesproken met de scholen, heeft zij voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt zij op de verbetering van de onderwijskwaliteit (KA1)?

Het bestuur heeft doelen gesteld in het koersplan, heeft zicht op de onderwijskwaliteit op de scholen en stuurt deze kwaliteit aan waar dat nodig is. Het huidige stelsel van kwaliteitszorg biedt qua systeem/aanpak voldoende mogelijkheden om zicht te krijgen op de kwaliteit van scholen en om info te verzamelen, maar voor de interpretatie van de gegevens is het noodzakelijk duidelijkere normen voor basiskwaliteit te hebben.

Doelen

Vanuit het centrale motto “*Navigeren op krachtig leren*” met als basis professioneel gedrag van de leraren, stelt SKOSO zich ten doel een ambitieuze organisatie te zijn en op haar basisscholen op inspirerende wijze onderwijs van hoge kwaliteit te verzorgen.

Het bestuur stuurt binnen dit alles op vier deelterreinen (Strategisch, Onderwijs en kwaliteit, Personeel & organisatie en Middelen), waarvan het deelterrein “Onderwijs en kwaliteit” de opbrengsten/resultaten en plannen voor inhoudelijke onderwijsverbetering weergeeft. Deze zijn beschreven als:

- Naar stabiele opbrengsten door versterking van pedagogische tact en didactisch handelen,
- Uitwerking definitie ‘onderwijskwaliteit’,
- Van kwaliteitskader naar kwaliteitscultuur,

- Ontwikkeling ontwerpend en ontdekkend leren, verbonden aan het thema duurzaamheid,
- Goed aanbod m.b.t. bewegen en gezondheid.

De scholen beschikken over het leerlingvolgsysteem ParnasSys. Daarmee kunnen leeropbrengsten met behulp van cockpitinformatie worden gemonitord. De scholen maken twee maal per jaar trendanalyses die met het bestuur besproken worden.

Sinds de komst van de huidige bestuurder is er binnen SKOSO wel het een en ander veranderd en wordt er *anders* gestuurd. De nieuwe bestuurder is voortvarend en in een hoog tempo, zo beamen verschillende geledingen, aan de slag gegaan om de onderwijskwaliteit en het onderscheidend vermogen (profilering) van de scholen van SKOSO te versterken. In 2017 is binnen SKOSO bijvoorbeeld een nieuw kwaliteitskader vastgesteld, gebaseerd op het waarderingskader van de inspectie. Bij het kwaliteitskader behoort een kwaliteitszorgcyclus, waarin wordt gewerkt met (vierjaarlijkse) interne audits en bestuurlijke visitaties. Zo hebben in 2017 op twee scholen interne audits plaatsgevonden. In het kwaliteitskader worden eigen opbrengstdoelen ('schoolstandaarden') geformuleerd. Het gaat het bestuur niet alleen om *meetbare*, maar ook om *merkbare en aantoonbare opbrengsten* van het onderwijs. Juist op dit vlak kan het bestuur nog wel een slag maken, door de gewenste opbrengsten duidelijker meetbaar/ aantoonbaar te maken en vervolgens te bepalen wanneer men tevreden is, door bijvoorbeeld vast te leggen wat concreet verstaan wordt onder onderwijskwaliteit en stabiele opbrengsten'.

De huidige strategische koers (2015-2019) loopt ten einde. SKOSO is daarom een traject gestart om een nieuw koersplan op te stellen. Dit is volop in ontwikkeling. Elementen als 'betekenisvol, duurzaam, degelijk en gezond', moeten hierbinnen een prominente plek krijgen. De bestuurlijke visitatie en deze rapportage van de inspectie vormen eveneens input voor het op te stellen koersplan. Maar bovenal is het de bedoeling vooral ook de verschillende geledingen binnen de organisatie bij het opstellen hiervan te betrekken. Zo verwacht het bestuur meer en breder draagvlak te realiseren, waarmee de kans op succes van het behalen van de nieuwe beleidsdoelstellingen vergroot wordt.

De verantwoordelijkheid voor de onderwijsontwikkeling ligt laag in de organisatie; scholen worden in staat gesteld deze verantwoordelijkheid ook te nemen en te dragen. In de schoolplannen van de scholen staan de lange termijn doelen voor de onderwijsontwikkeling. Deze doelen hebben in het algemeen een relatie met de doelen in het koersplan.

In de afgelopen jaren is flink geïnvesteerd om de structuur in het systeem van de kwaliteitszorg te verstevigen. In deze structuur zijn een uniform format voor de schoolzelfevaluatie, visitatiesystematiek en kwaliteitsfoto's gerealiseerd die de centrale elementen vormen.

Met dit alles zit de structuur van het stelsel van kwaliteitszorg goed in elkaar. Nu komt het er op aan op eenduidige wijze binnen de organisatie invulling te geven aan een gedeeld referentiekader. Dit om te zorgen dat, in de verschillende scholen op een vergelijkbare manier gekeken wordt en daarmee de huidige systematiek objectiever wordt.

Tijdens het onderzoek is ook gebleken dat er nog wel verbeterstappen te maken zijn in kwaliteitscyclus en de uitwerking en uitvoering van de gestelde doelen.

Ten eerste kunnen de geformuleerde doelen concreter gesteld worden. Zowel in het koersplan als in de schoolplannen blijven de doelstellingen steken in voornemens en gedachten, die geen zichtbaar veranderend gedrag vragen. Het is daarbij de vraag of iedereen door dezelfde bril en vanuit een zelfde kader naar onderwijs kijkt. Het concreet stellen van (tussen)doelen en deze meetbaar te maken (door te beschrijven wat het onderwijs en de leerlingen er beter van worden), maakt de kans op succes groter. Met name een uitwerking van 'wat is basiskwaliteit?' vormt hierin een noodzakelijk element. Door dit samen scherper te verwoorden én te concretiseren wordt voor de verschillende betrokkenen helderder wat er van hen verwacht wordt. Het opbouwen van een gedeeld begrippenkader en een gemeenschappelijke taal zorgt voor een meer eenduidige samenhang in de onderwijsontwikkeling binnen de SKOSO organisatie. Het concretiseren van doelen binnen PDCA, kan zo bijvoorbeeld ook de kenniskringen ondersteunen in hun worsteling met (de formulering van) de precieze opdracht waar zij voor staan. Niet onbelangrijk hierbij is het maken van afspraken over 'wanneer zijn we tevreden over de aanpak en de daarmee behaalde resultaten?'.

Ten tweede heeft dit verschil tussen theorie en praktijk tot gevolg dat de veronderstelde basiskwaliteit, desgevraagd door de scholen weliswaar beschreven kan worden, maar in de praktijk als rode lijn door de SKOSO scholen heen minder zichtbaar is. Ten aanzien van het stellen van doelen kan dus geconcludeerd worden dat er een verschil is tussen de theorie van het koersplan, de schoolplannen en de praktische uitvoering daarvan op de werkvloer. De randvoorwaarden zijn aanwezig, nu komt het er op aan de kwaliteitscyclus te verstevigen en te borgen waarmee ook de onderwijsinhoud een verdiepingsslag krijgt.

Het bestuur beseft dit terdege, zo blijkt uit de gevoerde gesprekken. Er komt een aanpak voor het nieuwe strategisch beleid, die er voor moet zorgen dat betrokkenen het eigenaarschap laten zien dat nodig is om de doelen te bereiken. Zowel bestuur als directies zijn zich bewust van de mate van subjectiviteit van het huidige kwaliteitskader. Hoe signaleer je nu echt (tijdig) risico's, is een belangrijke vraag die nog wel beantwoord moet worden. Uitsluitend vertrouwen op 'blauwe ogen' is niet altijd het gewenste uitgangspunt. Bijvoorbeeld bij basisschool 'de Sprongh', was er intern verbazing dat er niet eerder signalen waren. De vragen die je daarbij kunt stellen zijn: Hoe kom je als organisatie aan zo betrouwbaar mogelijke informatie over de

scholen en het onderwijs? Wat heb je echt zelf gezien en wat heb je getoetst? Het is een groeimodel dat nu in de fase is gekomen om verder te objectiveren en invulling te geven, maar daarin ook als directeuren eerlijk, open en kwetsbaar te mogen zijn en elkaar gerichte feedback durven te geven.

Zicht op kwaliteit

Twee maal per jaar leveren de scholen een kwaliteitsfoto van de school aan, waarover het bestuur met de scholen in gesprek gaat. Hierbij kijkt de bestuurder ook daadwerkelijk op de school en in een aantal groepen. Ook op andere manieren haalt het bestuur informatie op over de onderwijskwaliteit. Er zijn overleggen met de stafmedewerkers en met het directeurenberaad.

In het 'informerende van de bestuurder' spelen de directeuren een centrale rol. Een eerdere opmerking over het objectiveren van het kwaliteitsinstrument is ook hierbij van belang. De vraag 'hoe de bestuurder aan zijn informatie komt', zou namelijk nog meer gesteld mogen worden. Hoewel betrokkenen die wij gesproken hebben, aangeven dat het bestuur goed geïnformeerd is en de juiste vragen stelt, vraagt dit wel een actieve betrokkenheid en kritische feedback van de directeuren: zowel onderling naar elkaar als naar het bestuur. Het is dan ook goed dat deze vraag in de organisatie steeds meer gesteld wordt. Anders bestaat de kans dat door deze aanpak een mogelijk te geflatteerd beeld ontstaat van de onderwijskwaliteit van de scholen.

De samenhang van de onderwijskwaliteit in de school en tussen de scholen is niet voor niets volop in ontwikkeling, waardoor er op termijn steeds meer een eenduidig beeld gegeven kan worden van de basiskwaliteit die gevraagd wordt.

Sturen op verbetering

Het bestuur stuurt op behoud en verdere ontwikkeling van het onderwijs. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat de school zelf invulling mag geven aan de kwaliteitsontwikkeling, zolang die past binnen de uitgangspunten van het koersplan. De sturing vindt vooral plaats tijdens de gesprekken die de bestuurder voert met de directies van de scholen op basis van de door de school opgestelde kwaliteitsfoto.

In de verschillende gesprekken die wij gevoerd hebben met sleutelfiguren binnen de organisatie, worden de focuspunten uit het koersplan expliciet genoemd als uitgangspunt voor kwaliteitsontwikkeling. Ook de schoolbezoeken door de bestuurder spelen eveneens een rol in het sturen op behoud en ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. Bij scholen waar (mogelijk) risico's te zien zijn, is er frequenter contact.

In de toekomst zal ook het directeurenoverleg in toenemende mate, net zoals de overleggen van kenniskringen, benut worden om te sturen op kwaliteitsontwikkeling van de stichting als geheel. Onder andere het directeurencollectief komt daardoor meer in positie vanuit ieders rol als onderwijskundig leider binnen SKOSO.

In de kwaliteitscyclus lijkt vanuit de historie de check op borging en uitvoering van gemaakte afspraken de zwakste schakel. Omdat scholen vooral zelf verantwoordelijk waren voor de ontwikkeling van de onderwijshoud, is niet altijd duidelijk waar de sturing vanuit het bestuur uit bestond als scholen achterbleven in kwaliteit- of kwaliteitsontwikkeling. Duidelijke verwachtingen en einddoelen werden niet uitgesproken, waardoor ook de sturing op de borging van bereikte doelen en innovaties niet helder waren. Het is goed dat nu nagedacht wordt over een objectivering en versteviging van de onderleggers van de schoolfoto en 'andere' manieren om meer objectieve informatie te verkrijgen over onderwijskwaliteit, zoals interne audits om zo adequater te kunnen sturen als een situatie hier om vraagt.

Heeft het bestuur een professionele kwaliteitscultuur en functioneert het transparant en integer (KA2)?

De kwaliteitscultuur binnen SKOSO beoordelen we als voldoende.

De kwaliteitscultuur kent een aantal mooie positieve elementen en is volop in ontwikkeling om meer samen vorm te geven aan een gedeelde visie op kwaliteit.

Het bestuur handelt op basis van de Code Goed Bestuur. De organisatiestructuur en bijbehorende verantwoordelijkheidsverdeling zijn daarmee op papier geregeld. De daarbij behorende kwaliteitsbeginselen zoals integriteit en zorgvuldigheid zijn duidelijk zichtbaar in het handelen van het bestuur. De verschillende geledingen met ieder hun eigen verantwoordelijkheid, werken steeds meer gericht samen aan het realiseren van kwalitatief goed onderwijs. De huidige bestuurder vervult hierin een belangrijke positieve rol. Dat neemt niet weg dat verschillende facetten van de professionele cultuur ook nog in ontwikkeling zijn. Allereerst is de verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en directeurenoverleg pas vrij recent helder gemaakt. Het idee is dat de directeuren meer gaan functioneren als onderwijskundig leiders op organisatieniveau (het verantwoordelijk zijn voor meer dan één school) en vanuit deze rol medeverantwoordelijkheid krijgen voor de gehele SKOSO organisatie, en samen de positie van het directeurenberaad binnen SKOSO verstevigen. In het verleden was dit wat onduidelijk of werd deze verdeling niet altijd gevolgd. Om de ervaren onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en taken te verminderen, is er onder andere ook aandacht geweest voor de positionering van de stafmedewerkers. 'Wat tot wiens verantwoordelijkheid behoort' en 'hoe de samenwerking hierbinnen vorm te geven' is tijdens het directeurenberaad ook nu nog volop onderwerp van gesprek. De betrokkenen ervaren dat de intentie om de professionele cultuur ook op dit punt te verstevigen, duidelijk aanwezig is. Het is daarbij nog wel zoeken naar een passende invulling. Daarnaast is ook de eerder besproken ervaren behoefte aan het nader expliciteren van verwachtingen en meer inhoudelijke sturing, onderwerp van gesprek en kan wellicht helpen om de behoefte aan richting verder te verduidelijken.

Zowel de bestuurder als de directeuren met wie wij hebben gesproken, zijn van mening dat binnen de organisatie in de afgelopen twee jaar de samenwerking en het wederzijds begrip en vertrouwen zijn gegroeid. Ook dat er in toenemende mate samen nagedacht wordt over de verdere ontwikkeling van de organisatie. De gesprekken die wij hebben gevoerd met verschillende geledingen onderschrijven dit beeld eveneens. De organisatie lijkt zich duidelijk te ontwikkelen van een familiecultuur naar een meer professionele cultuur met alle noodzakelijke kenmerken om de kwaliteit van de gehele stichting samen te verstevigen.

Zo is deze groei in professionele cultuur ook zichtbaar in de manier waarop binnen SKOSO aandacht is voor professionalisering en voor eigenaarschap. Onder andere de kenniskringen illustreren dit. Verder is er ingezet op coaching en 'blijfe' mobiliteit. Deze initiatieven illustreren duidelijk de bereidheid om meer samen op te trekken. Het bestuur faciliteert en stimuleert zo de ontwikkeling en de focus ten aanzien van de ambities. Ook is er aandacht voor hoe de opgebouwde kennis en informatie vanuit de kenniskringen als een soort van inktvlekmodel ook daadwerkelijk binnen de hele organisatie te laten landen. Het is nu dan ook van belang om de benodigde vervolgstappen te gaan zetten en te borgen wat al staat.

Samenvattend kan gezegd worden dat de kwaliteitscultuur volop in ontwikkeling is. Dit is inmiddels bekend bij het bestuur. De resultaten van de bestuursvisite geven aan dat er op het gebied van evaluatie en kwaliteit nog winst te behalen is. SKOSO is daarmee op een punt gekomen dat de kwaliteitsstructuur is ingericht en de kwaliteitscultuur en onderwijsinhoud verdiept kunnen worden.

Communiqueert het bestuur actief over de eigen prestaties en ontwikkelingen en die van zijn scholen (KA3)?

Het bestuur legt in voldoende mate verantwoording af aan de belanghebbenden. Deze verantwoording voldoet aan de wettelijke verplichtingen. Het bestuur verantwoordt zich over haar doelen en resultaten en voert hierover actief de dialoog met belanghebbenden. Iedere geleding neemt zijn rol serieus op. De verantwoording vindt in eerste instantie jaarlijks plaats door middel van het jaarverslag, waarin voornamelijk de kengetallen van de bedrijfsvoering vermeld staan. Daarnaast is er ruimte voor dialoog tussen de bestuurder en de RvT, tussen de directies van de scholen en de bestuurder, tussen de bestuurder en de stafmedewerkers en tussen de bestuurder en de GMR. De gesprekken op basis van de kwaliteitsfoto spelen voor de directies hierin een belangrijke rol. Ook de RvT geeft aan goed geïnformeerd te worden over de kwaliteit van het onderwijs binnen SKOSO. Tijdens de verschillende gesprekken worden belangrijke ontwikkelingen besproken. Ook met de GMR is er sprake van een open en transparante dialoog waarmee de bestuurder met vaste regelmaat overleg heeft.

Door de RvT wordt nog wel volop nagedacht over een manier om meer eigen informatiekkanalen te gaan benutten en zo de bestuurder

te ondersteunen. Bijvoorbeeld door het voeren van gesprekken met externen om zo ook zelf een eigen beeld op te bouwen.

De verantwoording en dialoog over de gerealiseerde onderwijskwaliteit kan nog wel versterkt worden door in het jaarverslag eigen oordelen over de onderwijskwaliteit op te nemen en ook de verslagen van de RvT en de GMR daarin op te nemen. Een verantwoording van de besluiten, maatregelen en welk effect dat heeft gehad, completeren dan het beeld van de organisatie als geheel. Dit is een wettelijke verplichting die sectorbreed nog in ontwikkeling is en geven wij daarom nog geen herstelopdracht. Wel verzoeken wij het bestuur dit in het volgende jaarverslag op te nemen.

Voorwaardelijk hiervoor is wel dat er een duidelijke norm is, waarmee aangegeven kan worden of het bestuur wel of (nog) niet tevreden is over de bereikte kwaliteit. Daarnaast geven duidelijke kwaliteitsnormen en doelen de GMR en RvT ook concrete handvatten om de kwaliteitsdialoog te kunnen voeren. De tegenspraak vanuit de GMR en RvT zou daardoor aan kwaliteit kunnen winnen. Ook de voorgestelde positionering van het directieurenberaad binnen de organisatie kan het 'bieden van tegenspraak' verder verstevigen.

2.2. Financieel beheer

Wij baseren ons oordeel over het kwaliteitsgebied Financieel beheer op de beoordeling van de onderliggende standaarden voor financiële continuïteit en rechtmatigheid. Wij geven in beginsel geen oordeel over financiële doelmatigheid.

De financiële continuïteit en rechtmatigheid zijn beide beoordeeld als 'voldoende'. Het financieel beheer is dan ook beoordeeld als 'voldoende'.

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		•
FB2 Doelmatigheid	Geen oordeel	
FB3 Rechtmatigheid		•



Financiële continuïteit

In onderstaande tabel zijn de financiële kengetallen van het bestuur uit de jaarverslaggeving over de afgelopen en de toekomstige drie jaren afgezet tegen de signaleringswaarden ('indicatie') die wij gebruiken in onze jaarlijkse risicodetectie.

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	2,24	2,17	2,47	2,48	2,19	2,10
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Weerstandvermogen	< 5%	31,00%	28,80%	26,96%	27,74%	28,98%	30,48%
Huisvestingsratio	> 10%	7,64%	7,90%	7,72%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	-1,85%	-2,54%	-1,67%	0,35%	0,54%	1,22%

We beoordelen de financiële continuïteit als 'voldoende'. De tabel bevat geen indicatie van financiële risico's voor de continuïteit van het onderwijs binnen nu en twee jaar. Ons onderzoek bevestigde dat beeld.

Tekortkomingen continuïteitsparagraaf

Voor een volledige verantwoording in het jaarverslag is het nodig dat de verplichte continuïteitsparagraaf de benodigde onderdelen bevat. Een aantal onderdelen van de verplichte continuïteitsparagraaf troffen we niet aan in het jaarverslag over 2017.

- Verslag van de intern toezichthouder waarin is opgenomen op welke wijze de toezichthouder het bestuur ondersteunt en/of adviseert over beleidsvraagstukken en financiële problematiek - wanneer dit aan de orde is en welk resultaat dit handelen heeft opgeleverd.
- Een overzicht van de risico's en onzekerheden waarvoor het bestuur zich in de komende jaren ziet geplaatst, aangevuld met een beschrijving van de maatregelen om aan deze risico's en onzekerheden het hoofd te bieden.

We verzoeken het bestuur deze omissie te corrigeren in het eerstvolgende jaarverslag.

Naast de elementen die verplicht aanwezig moeten zijn op grond van de vereisten uit de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs, geven wij het bestuur in overweging de continuïteitsparagraaf te verbeteren door een duidelijke verbinding te maken tussen de meerjarenbegroting en de doelstellingen vanuit het strategisch beleid in de jaarverslagen vanaf 2018.

We raden het bestuur wel aan een rapportage over de aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem op te nemen. In deze rapportage moet het bestuur aangeven op welke wijze het interne risicobeheersingssysteem is ingericht en hoe dit in de praktijk functioneert. Daarbij wordt aangegeven welke resultaten met

het systeem zijn bereikt en welke aanpassingen eventueel worden doorgevoerd in de komende jaren.

We raden tevens aan bij de meerjarenbegroting een (nadere) toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen die het bestuur de komende drie jaar verwacht op te nemen als onderdeel van een beleidsrijke meerjarenbegroting.

Financiële doelmatigheid

Wij geven geen oordeel over de financiële doelmatigheid. Wel informeren wij bij besturen naar aspecten van doelmatigheid en gaan daarover zo nodig het gesprek aan. Bij de Stichting Katholiek Onderwijs St. Oedenrode kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

Verslag Raad van Toezicht over toezicht op doelmatig gebruik van rijksmiddelen:

Het is de wettelijke taak van de Stichting Katholiek Onderwijs St. Oedenrode om onafhankelijk en deugdelijk intern toezicht mogelijk te maken. Bevoegdheden die hij moet beleggen bij de intern toezichthouder (ook wel de Raad van Toezicht) zijn onder meer, dat deze moet toezien op de financiële doelmatigheid. De intern toezichthouder legt verantwoording af over de uitoefening van zijn bevoegdheden in het jaarverslag. De verantwoording over het toezicht op doelmatigheid hebben wij niet aangetroffen in het jaarverslag over 2017. Wij verzoeken de intern toezichthouder aandacht te besteden aan de doelmatigheid van de besteding en de verantwoording van zijn toezicht daarop in de jaarverslagen vanaf 2018. Dit aspect van het interne toezicht is op dit moment sectorbreed nog in ontwikkeling. Daarom vinden wij het vooralsnog niet gepast om naast dit verzoek ook een uitdrukkelijke herstelopdracht te geven.

Besteding middelen Passend Onderwijs

Het bestuur ontvangt aan middelen passend onderwijs voor arrangementen en versterking van de basisondersteuning € 228.050. Het bestuur verantwoordt zich onvoldoende over de inzet van deze middelen. Deze informatie komt niet tegemoet aan de breed levende maatschappelijke behoefte op dit onderwerp. Wij geven het bestuur daarom in overweging, aandacht te besteden aan de besteding en de verantwoording van deze zorgmiddelen in de jaarverslagen vanaf 2018.

Financiële rechtmatigheid

We beoordelen de financiële rechtmatigheid voor de Stichting Katholiek Onderwijs St. Oedenrode als 'voldoende'. Wij baseren ons hierbij op de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van het onderwijs. Daarnaast speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van de financiële rechtmatigheid. In het onderzoek bij de Stichting Katholiek Onderwijs St. Oedenrode leidt de

weging van de beschikbare informatie tot een positief oordeel.

Wij hebben een positief oordeel over de centrale vraag: 'Is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer?'. Dat betekent dat wij bij dit bestuur voor het toezicht niet afwijken van de reguliere termijn van vier jaar.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In de verificatieonderzoeken gaan we na of de beleidsdoelstellingen van het bestuur terug te zien zijn in het onderwijs en de kwaliteitsontwikkeling van de scholen. Bij een verificatieonderzoek maken wij gebruik van het waarderingskader en het onderzoek omvat een beredeneerde selectie van de standaarden.

Daarbij richten we ons onderzoek op de verificatiescholen op de volgende standaarden: Zicht op ontwikkeling (OP2), Didactisch handelen (OP3), Pedagogisch klimaat (SK2) en kwaliteitscultuur (KA2). Aan de hand van deze standaarden onderzoeken we hoe het bestuur stuurt op het voorgenomen beleid en of dit herkenbaar is terug te zien is in de scholen.

In de verificatieonderzoeken onderzoeken we op schoolniveau vanuit bovenstaande gedachte het thema *“de kracht van het pedagogisch-didactisch repertoire van de LeerKracht”* (Pedagogische tact en Didactisch handelen).

Het thema *“de kracht van het pedagogisch-didactisch repertoire van de LeerKracht”* onderzoeken we aan de hand van de eerder genoemde standaarden. Deze standaarden hebben we onderzocht vanuit de volgende invalshoeken:

- In hoeverre zien we (gemeenschappelijke) doelen, het zicht dat het bestuur daar op heeft op de scholen en sturing van het bestuur, terug op het motto “Navigeren op krachtig leren?” En vervolgens stellen wij de vraag wat dit betekent voor ons oordeel op het gebied Kwaliteitszorg en Ambitie van zowel de scholen als het bestuur?
- Wat is ons kwaliteitsoordeel op bestuursniveau op de onderzochte standaarden bij de verificatieonderzoeken?
- In hoeverre komt het beeld van het bestuur overeen met ons beeld?
- “Met competente personeelsleden willen we de totale ontwikkeling van de kinderen bevorderen. Daarbij gaan we uit van hun talenten en mogelijkheden. We vinden het van belang dat kinderen op deze wijze kunnen uitgroeien tot kritische en actieve burgers die goed kunnen functioneren in een maatschappij die volop in beweging is. Om dat te bewerkstelligen creëren we een veilige en respectvolle leeromgeving, waarin kinderen, ouders en medewerkers zich betrokken, gerespecteerd en gewaardeerd voelen”.

Binnen SKOSO is inmiddels eenzelfde structuur neergezet met standaard afspraken (dezelfde vergelijkbare trendanalyses, kwaliteitsrapportages). Daarbinnen hebben scholen de ruimte om te zoeken naar hun ‘unique selling point’.

Omdat de kwaliteitszorg en –verbetering in de aandacht staan bij SKOSO, is het van belang dat leraren weten welke kwaliteit er van ze verwacht wordt, maar ook welke kwaliteit er minimaal geleverd moet worden. Het maken van een gezamenlijke afspraak over basiskwaliteit is inmiddels volop onder de aandacht. De noodzaak wordt erkend.

Binnen SKOSO zijn nu echter nog geen duidelijke afspraken gemaakt over wat onder basiskwaliteit verstaan moet worden. De structuren die inmiddels in gebruik zijn genomen zijn bij de scholen bekend (trendanalyses, schoolfoto, visitaties). Maar onderlinge afstemming en een gezamenlijke visie op de uitvoering hebben wij nog beperkt aangetroffen in ons onderzoek.

De scholen van SKOSO streven wel naar hogere, meer stabiele opbrengsten. Hoewel de scholen allemaal beschikken over het basisarrangement, zijn de resultaten op enkele scholen nog minder stabiel. Het didactisch handelen ondersteunt het streven om hogere, meer stabiele opbrengsten te realiseren op het merendeel van de scholen in voldoende mate. De leerlingen krijgen op de bezochte scholen les in een positieve sfeer en laten zien taakgericht en betrokken aan de slag te zijn. Wel is hierbij sprake van een wisselend beeld tussen de scholen, vooral op het gebied van differentiatie. Bij de onderzochte scholen zien we ook wisselende cognitieve eindresultaten, waarvan de schoolscore niet altijd overeen komt met wat te verwachten is van de specifieke leerlingenpopulatie. Dat betekent dat de beheersing van de basisvaardigheden een wisselend beeld laat zien. Scholen zijn zich hiervan bewust en analyseren tegenvallende opbrengsten uitvoerig. Ook worden ze hier op bevraagd tijdens de gesprekken met het bestuur. Vervolgens wordt de analyse benut om passende interventies te plegen. Jammer genoeg leidt dit nog niet altijd bij alle scholen tot de gewenste groei in opbrengsten. Dus een goede follow up van de ontwikkelingen op deze scholen verdient aandacht.

Het afgelopen jaar hebben de scholen geïnvesteerd in diverse vernieuwingsonderwerpen. Doorgaande leer- en ontwikkelingslijnen, het afstemmen van het onderwijsaanbod op verschillen tussen de leerlingen, de ontwikkeling van Ontdeklabs (in een Ontdeklab wordt vorm gegeven aan het onderzoekend en ontwerpend leren), gebruik maken van digitale middelen (o.a. ELO's), methoden en leerlingenvolgsystemen voor sociaal emotionele ontwikkeling (seo), kindgesprekken, educatief partnerschap, *Bibliotheek op School* en de uitvoering van het beleidsplan cultuureducatie. Deze investeringen die binnen de verschillende scholen zijn gedaan om het onderwijsproces te verstevigen, laten op termijn hopelijk ook voor de resultaten een gunstige ontwikkeling zien. Daaruit spreekt veel ambitie, echter tegelijkertijd kan deze veelheid aan vernieuwingsonderwerpen een risico op verdunning opleveren, waarin niet alle onderwerpen met evenveel diepgang kunnen worden uitgewerkt. Prioritering van de meest relevante ontwikkelingen zou daarom raadzaam zijn, hetgeen in het gesprek met de directeuren ook duidelijk naar voren kwam.

Nog niet alle scholen beschikken volgens het bestuur over de noodzakelijke expertise. Er zijn nog (te) grote verschillen waarneembaar in de didactische vaardigheden van de personeelsleden. Denk hierbij onder meer aan de wijze waarop leerkrachten handelingsgericht werken en waarin ze variëren met

leerstijlen, zoals zelfstandig werken en coöperatieve werkvormen. Hetzelfde geldt voor technische vaardigheden en mediawijsheid aldus het bestuur. Het beeld dat vanuit de verificatieonderzoeken naar voren komt bevestigt dit.

Wat één van de stafmedewerkers naar aanleiding van onze vragen meldde, was dat het goed zou zijn wanneer er een SKOSO personeels-gedragprofiel zou komen. Daarin zouden de benodigde leerkrachtvaardigheden als professionele houding, intenties en attitudes kunnen worden vastgelegd, waaraan iedere SKOSO medewerker gespiegeld wordt. Vervolgens zouden de directeurs goed in staat moeten zijn dat middels de juiste gesprekstechnieken op basis van de gesprekkencyclus bij iedere medewerker te toetsen en in de bekwaamheidsdossiers vast te leggen. Daaruit kan dan vervolgens de match worden gemaakt wat de personeelsleden aan competenties in huis hebben en wat de organisatie nodig heeft, zodat er veel meer wordt toegewerkt naar competentie management op organisatieniveau.

Op dit moment is er geen specifiek SKOSO-profiel voor de leraar. Wel is duidelijk gedefinieerd wat de competenties zijn van de leraar in de verschillende fasen start-, basis- en vakbekwaam. Er valt nu nog een slag te maken om deze stap voort te zetten voor het ondersteunend personeel.

Onderzoek naar de melding en registratie van ongeoorloofd verzuim

Vanaf schooljaar 2018/2019 vormt het toezicht op de naleving van de Leerplichtwet ook een onderdeel van het onderzoek naar bestuur en scholen. Het is van belang om schooluitval en thuiszitten zoveel mogelijk te voorkomen. Als scholen en instellingen ongeoorloofd verzuim, schorsing en verwijdering correct registreren en tijdig melden, is dit beter en sneller in beeld bij degenen die er actie op moeten ondernemen. Dit draagt er aan bij dat alle leerplichtige kinderen en jongeren onderwijs volgen en geen voortijdig schoolverlater worden. Door daarnaast verlof alleen te verlenen wanneer dit wettelijk geoorloofd is, missen de leerlingen niet onnodige onderwijstijd.

Het onderzoek naar naleving van de Leerplichtwet is uitgevoerd op basisschool Sint Antonius van Padua. Op deze school hebben wij een onderzoek gedaan naar de registratie van aan- en afwezigheid van de leerlingen. We hebben gesproken met medewerkers die hierbij betrokken zijn, documenten bestudeerd en gecontroleerd. De bevindingen van dit onderzoek worden beschreven in paragraaf 3.4.

3.1. basisschool Kienehoef

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	
OP3 Didactisch handelen		•	



De kwaliteit van de standaard zicht op ontwikkeling voldoet aan de wettelijke eisen en is daarmee van een voldoende niveau. De school gebruikt een leerlingvolgsysteem, observaties en leerlingenwerk om leerlingen te volgen en stagnaties te signaleren. De school analyseert de gegevens verder als leerlingen zich niet conform verwachting ontwikkelen. Indien nodig wordt aanvullend diagnostisch onderzoek uitgevoerd. In de groepsvoortgangsgesprekken worden de resultaten van de groep en individuele leerlingen besproken.

Het opbrengstgericht werken aan passend onderwijs is hierbij een belangrijk uitgangspunt. Sinds dit schooljaar is daarvoor een format op bestuursniveau in gebruik genomen. Dit format helpt de school om de opbrengsten nog scherper te kunnen duiden. Welk effect dit heeft op bijvoorbeeld het verstevigen van de analyse is alleen nog te vroeg om te kunnen bepalen. Gezien het feit dat de eindopbrengsten op de school aandacht vragen, gaat het helpen wanneer men deze nog beter analyseert, waarmee er beter inzicht ontstaat in de sleutels om deze eindopbrengsten te verstevigen.

De afstemming op onderwijsbehoeften is voldoende. De evaluatie van zowel het resultaat als het proces hoe leerlingen tot conclusies en oplossingen komen, kan nog wel met meer diepgang. Met name de ondersteuning van leerlingen met meer cognitieve capaciteiten kan namelijk scherper. De school heeft dit zelf inmiddels ook geconstateerd en zet stappen om specifieker te analyseren hoe voor deze leerlingen het onderwijs passend afgestemd kan worden, uitgaand van een plannend aanbod. Daarmee krijgt ook deze groep meer uitdaging.

De kwaliteit van het didactisch handelen op basisschool Kienehoef is voldoende.

De leraren realiseren een leerklimaat dat leren mogelijk maakt vanuit een sterk positieve pedagogische grondhouding. Het klassenmanagement is voldoende. De lessen verlopen gestructureerd, zijn logisch opgebouwd en over het algemeen is de uitleg helder. Dit resulteert in voldoende betrokkenheid van de leerlingen bij de lessen. De leraren leggen de leerstof ook duidelijk uit en benutten de onderwijstijd efficiënt.

Tijdens de geobserveerde lessen was er met name afstemming zichtbaar in de verwerking van de lesstof. De lessen lijken dan ook nog verstevigd te kunnen worden door ze zo te organiseren dat er mogelijkheden zijn om ook tijdens de instructie af te stemmen op

verschillen in onderwijsbehoeften van leerlingen. Ook het verdiepen van het feedback geven en de interactie met de leerlingen tijdens de lessen kan helpen om het didactisch handelen verder te verstevigen. Verder kan ook de kwaliteit van de afstemming tijdens de instructiefase nog verder groeien, waarbij men meer rekening houdt met leerlingen die met minder of kortere instructie toe kunnen. De basiskwaliteit voor effectief didactisch handelen is schoolbreed zeker aanwezig. Dit wordt vastgesteld aan de hand van observaties van de directeur en de intern begeleider. De school heeft hiervoor een (zeer uitgebreide) kijkwijzer, die op de drie onderdelen kan worden ingezet, waar op dat moment de focus ligt. Een verdieping van met name de meer complexe vaardigheden kan de school helpen het didactisch handelen in de volle breedte een impuls te geven. Dit past bij de koers van de school, waarin de visie dit schooljaar meer handen en voeten moet krijgen. Het team spreekt hierbij over het inrichten waarbij persoonlijke groei, samen, geluk, betrokkenheid en de Vreedzame School uitgewerkt worden in concrete handvatten voor de dagelijkse onderwijspraktijk.

Schoonklimaat	O	K	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat				<i>se</i>



De kwaliteit van de standaard pedagogisch klimaat is goed (SK2). De school realiseert een prettige leeromgeving waarin leerlingen zich veilig voelen. Het pedagogisch klimaat is duidelijk een sterk punt binnen de school. Het team heeft welkom voelen, laagdrempelig zijn en betrokkenheid hoog in het vaandel staan als belangrijke elementen van het klimaat binnen de school. Tijdens het schoolbezoek bleek dat de school haar eigen ambities ook waarmaakt. De leraren zijn pedagogisch sterk en ondersteunen daarmee de ontwikkeling van de leerlingen. Het team voelt zich gezamenlijk verantwoordelijk voor alle leerlingen, waardoor er sprake is van een lijn in het pedagogisch beleid. De leerlingen waarmee gesproken is benoemen ook dat leraren hen helpen goed met elkaar om te gaan, dat de school en het schoolplein een fijne omgeving zijn en dat ze betrokken worden bij hoe het gaat op school. Binnen de school kun je 'tegen de leraren alles zeggen' en kun je 'op elkaar rekenen', aldus de leerlingen. Zo is volgens leerlingen pesten geen issue en speelt het nauwelijks in de school. De principes van 'Pedagogisch Tact' lijken op deze school al in de manier van doen te zitten. Toch ligt er wellicht nog een kans om in de lessen de aandacht voor samenwerken en verschillende coöperatieve samenwerkingsvormen verder uit te bouwen.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA2 Kwaliteitscultuur			<i>se</i>



De kwaliteitscultuur van basisschool Kienehoef is van goede kwaliteit en ondersteunt duidelijk de kwaliteitsontwikkeling van de school. Na de komst van de huidige directeur (2 jaar geleden) en de wisselingen in het team is de visie van de school opnieuw bekeken. Het team heeft dit toen samen met de directie opgepakt. Het uitgangspunt hierbij was, dat wat vanzelfsprekend was te behouden en met elkaar te bespreken wat versterking nodig had. Waarbij ook nadrukkelijk aandacht is voor ieders specifieke expertise. Deelname aan kenniskringen binnen de stichting zijn hier bijvoorbeeld een uiting van.

De huidige kwaliteitscultuur kent nu vele sterke punten. Dat is allereerst een breed gedragen missie/visie. Dit komt mede doordat bij het opstellen en de uitwerking hiervan het team betrokken wordt. Vanuit de gedachte richten, inrichten, verrichten, krijgt dit schooljaar het inrichten (concretiseren) van de visie aandacht. De kernwaarden persoonlijke groei, samen, geluk, betrokkenheid en De Vreedzame School worden dit schooljaar vertaald naar de dagelijkse onderwijspraktijk.

Op de tweede plaats versterkt de structuur de cultuur. Vanuit de directeur is een overlegstructuur geïnitieerd die is gericht op kwaliteitsbewustzijn en kwaliteitsverbetering. Verder is nadrukkelijk ingezet op 'van veel individuele expertise naar teamleren'. Dit alles maakt dat binnen de school veel in gezamenlijkheid gerealiseerd wordt. De nieuwe intern begeleider benoemt hierbij onder andere de mate van samenhang in de zorgstructuur als uiting hiervan. Deze grote mate van gezamenlijkheid is volgens de directie te realiseren omdat er binnen het team al sprake is van een professionele aanspreekcultuur. Het is veilig genoeg om op een professionele manier te benoemen welke keuzes je maakt. De teamleden onderschrijven dit beeld. De kwaliteitscultuur van het team van de Kienehoef vormt zo een belangrijke voorwaarde om de in gang gezette versteviging van het onderwijsleerproces te ondersteunen. Tenslotte heeft het bestuur een nieuw kwaliteitskader ontwikkeld, gebaseerd op het waarderingskader van de overheid, waarin men eigen normen en indicatoren voor goed onderwijs beschrijft. Deze is gekoppeld aan een kwaliteitszorgcyclus, waarin wordt gewerkt met (vierjaarlijkse) interne audits en bestuurlijke visitaties om onder andere uitspraken te kunnen doen over de kwaliteitscultuur binnen de SKOSO scholen.

3.2. Odaschool

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	
OP3 Didactisch handelen		•	



De kwaliteit van de standaard zicht op ontwikkeling voldoet aan de wettelijke eisen en is daarmee van een voldoende niveau. De leerlingen worden gezien en gevolgd in hun ontwikkeling aan de hand van toetsen, observaties en door kindgesprekken. Er is een vaste cyclus van groepsbesprekingen tussen de leraar en de intern begeleider, waarbij men met behulp van trendanalyses inzoomt op de effecten van de zorg. Het team signaleert leerlingen met achterstanden steeds beter, waarop een analyse volgt. De analyse was tijdens het vorige inspectiebezoek nog niet aan de maat. Daar heeft de school dus, mede door de ondersteunende rol van de intern begeleider, een flinke verbetering bereikt.

De afstemming op onderwijsbehoeften is voldoende. De evaluatie van zowel het resultaat als het proces hoe leerlingen tot conclusies en oplossingen komen, kan nog met meer diepgang. Nu treffen we in de groepsplannen nog vaak bewoordingen aan als “extra uitdagen, ondersteunen of meer verdiepen”. De ondersteuning van leerlingen met bepaalde hulpvragen zal sterk verbeteren wanneer specifieker wordt gemeld wát de leerling dan nodig heeft, uitgaand van een plannend aanbod in plaats van een meer volgend aanbod, vanuit hoge verwachtingen van de leerlingen.

De school signaleert leerlingen die meer aankunnen vroegtijdig en vertaalt dit zoveel als mogelijk naar een passend aanbod, waardoor er ook hierbij sprake is van een betere afstemming dan voorheen. Dit is een van de speerpunten van de afgelopen jaren geweest.

De sociaal emotionele ontwikkeling van de leerlingen wordt systematisch gevolgd met een gestandaardiseerd instrument. Een volgende stap in de brede sociale en cognitieve ontwikkeling van de leerlingen is enerzijds om de analysegegevens te verbinden aan de dag- weekplanning vanuit allereerst de stimulerende factoren en waar de interesses van de leerlingen liggen. En vervolgens de belemmerende factoren te beschrijven en daar dan concrete vervolgacties in op te nemen.

De kwaliteit van het didactisch handelen op de Odaschool is voldoende.

De leraren hebben een positieve pedagogische grondhouding en het klassenmanagement is voldoende. De lessen verlopen gestructureerd, zijn logisch opgebouwd en over het algemeen is de uitleg helder. In de klassen is er een klimaat dat leren mogelijk maakt. Leerlingen zijn

betrokken bij de onderwijsactiviteiten.

De instructie is ook van een voldoende kwaliteit, waarbij de elementen van het effectieve directe instructiemodel van de school zichtbaar zijn. De lessen zijn zo georganiseerd dat er mogelijkheden zijn om af te stemmen op verschillen in onderwijsbehoeften van leerlingen, al zijn er verschillen in het team qua aanpak en werkwijze bij het differentiëren. Daarbij worden leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte (gedrag, leerstijl, leergebied) buiten de groep extra ondersteund door een of meer specialisten op bepaalde gebieden. Het team doet er goed aan na te denken op welke wijze deze ondersteuning gecontinueerd wordt wanneer een of meer van de specialisten uitvalt, bijvoorbeeld vanwege ziekte. De vraag is of deze ondersteuning voortgang kan vinden door de eigen leerkracht, of dan helemaal wegvalt. Dat maakt dit systeem kwetsbaar, juist voor de leerlingen die op deze begeleiding zijn aangewezen. Daarnaast is het raadzaam goed na te denken over de transfer tussen wat er in de groep en daarbuiten plaatsvindt, zodat er sprake is van een doorgaande lijn in deze aanpak.

De basiskwaliteit voor effectief didactisch handelen is nu volgens de directie schoolbreed aanwezig, men stelt die vast aan de hand van observaties van de directeur en de intern begeleider. De school heeft inmiddels een eigen (zeer uitgebreide) kijkwijzer, die op de drie onderdelen kan worden ingezet, waar op dat moment de focus ligt. Hierbij zien we dat het bestuursbeleid “navigeren op krachtig leren” duidelijk gevolg heeft voor de dagelijkse praktijk van de school. De teamleden konden tijdens de dag dan ook duidelijk aangeven vanuit welke missie het bestuur wil opereren.

Wel liggen er nog kansen voor de school om het didactisch handelen verder te ontwikkelen, omdat er zoals gezegd, sprake is van verschillen tussen leraren. Daarom is het wenselijk dat de onderlinge verschillen tussen leraren verkleind worden, zonder de 'persoonlijke touch' geweld aan te doen.

De instructie kan nog versterkt worden door als leraar meer hardop voor te denken (modelen) en meer interactie tussen en met leerlingen te hebben over de aanpak/leerstrategie, maar ook door regelmatig met de leerlingen te reflecteren op het proces. De kwaliteit van de afstemming tijdens de instructiefase kan nog verder groeien, waarbij men meer rekening houdt met leerlingen die met minder of kortere instructie toe kunnen.

Het is niet voor niets dat de school recent geïnvesteerd heeft in het expliciete-directe instructiemodel. Dit biedt mogelijkheden om met en van elkaar te leren, maar vraagt soms ook om coaching en begeleiding gericht op vakdidactische principes. De vertaling van die onderwijsbehoeften naar passend didactisch handelen, waarbij er sprake is van een nog meer beredeneerde instructie en verwerking, is een belangrijke ambitie van de school.

Elementen van de op didactiek gerichte kijkwijzer kunnen hierbij helpen. Een andere ambitie is het *meer ruimte bieden* aan het vergroten van eigenaarschap en betrokkenheid van de leerlingen bij hun eigen onderwijsleerproces, want ook daarin zijn nog verschillen

zichtbaar tussen de leerkrachten.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SKz Pedagogisch klimaat				



Het pedagogisch klimaat is een sterk punt binnen de school. Het klimaat wordt door de leerlingen als veilig en vertrouwd ervaren. Er is een rustige, goede sfeer en structuur in de school op basis van duidelijke, positief geformuleerde schoolregels. Zo is in de leeromgeving en de inzet van materialen, zowel binnen als buiten het klaslokaal, sprake van een stimulerend klimaat op basis van “pedagogische tact”, wat een speerpunt van het bestuur is. Het team voelt zich gezamenlijk verantwoordelijk voor alle leerlingen, waardoor er sprake is van een lijn in het pedagogisch beleid. Zo is volgens leerlingen pesten geen issue en speelt nauwelijks in de school. De tevredenheid van de leerlingen, de ouders en het team wordt periodiek gemeten en geeft een positief beeld van de school. Een uitspraak van een leerling is daar een mooi voorbeeld van “het is een fijne en veilige school waar je veel leert”. Een kans voor de school is het om in de lessen de aandacht voor samenwerken en verschillende coöperatieve samenwerkingsvormen verder uit te bouwen, wat juist ook weer vanuit bestuursoptiek een belangrijk uitgangspunt is.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KAz Kwaliteitscultuur		●	



De kwaliteitscultuur van de Odaschool is van voldoende kwaliteit en is zichtbaar aan het groeien. De school heeft de laatste jaren woelige tijden doorgemaakt, onder andere door het vertrek van de vorige directeur, waarbij er een stilstand in de ontwikkeling plaatsvond. De veranderingen in de teamsamenstelling, maar ook het gegeven dat er een nieuwe directeur is aangetrokken, hebben gezorgd voor een nieuwe dynamiek. Het team is volop in beweging om steeds meer professioneel met elkaar om te gaan en te leren met- en van elkaar. Het team is dan ook trots op het samen verantwoordelijk zijn voor de onderwijskwaliteit. Hierbij is sprake van een goede klik tussen het team en de schoolleiding, waarbij de directeur bewust en planmatig aanstuurt op draagvlak en eigenaarschap bij de leraren. De leraren hebben gestructureerd collegiaal overleg per bouw of per leerjaar, waardoor men elkaar goed weet te vinden in de afstemming van het lesprogramma, maar ook hun kwetsbaarheid mogen tonen.

Daarmee wordt al een duidelijke stap in de goede richting gezet naar een steeds verdere professionele cultuur.

Tegelijkertijd heeft het team zich beraden op een hernieuwde visie en wat dat concreet betekent voor het eigen persoonlijk handelen en het onderling met elkaar afstemmen van een doorlopende lijn in de aanpak als team.

Alhoewel daar inmiddels wel meer behoefte aan is, ligt er een kans binnen het team om elkaar meer gerichte feedback te kunnen en durven geven, door elkaar in de groepen te bezoeken op basis van collegiale visitatie.

Tenslotte heeft het bestuur een nieuw kwaliteitskader ontwikkeld, gebaseerd op het waarderingskader van de overheid, waarin men eigen normen en indicatoren voor goed onderwijs beschrijft. Deze is gekoppeld aan een kwaliteitszorgcyclus, waarin wordt gewerkt met (vierjaarlijkse) interne audits en bestuurlijke visitaties om onder andere uitspraken te kunnen doen over de kwaliteitscultuur binnen de SKOSO scholen.

3.3. basisschool De Sprongh

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling	•		
OP3 Didactisch handelen		•	



Algemeen beeld

De onderwijskwaliteit van de school staat onder druk. In de eerste plaats maakte het leerlingenaantal van de school het dit schooljaar noodzakelijk het onderwijs anders te organiseren. In plaats van 4 groepen is dit het eerste jaar waarin de school drie groepen heeft (1-2-3, 4-5-8 en 6-7). Dit brengt een behoorlijk aantal uitdagingen in het klassenmanagement met zich mee die nog niet in alle groepen even goed invulling hebben gekregen.

Op de tweede plaats zijn er in de afgelopen jaren veel wisselingen geweest in de samenstelling van het team en ook de directie. De ontstane vacatures zijn maar moeilijk structureel op te vullen, waardoor (meerdere) vervangers voor de groepen hebben gestaan. Dit was niet altijd een succes. Met name in de groepen met leerlingen met extra sociaal-emotionele behoeften, heeft de continuïteit van het onderwijs onder druk gestaan. Als gevolg hiervan staan de opbrengsten eveneens onder druk.

Op de derde plaats hebben de wisselingen in de directie er mede toe geleid dat de onderwijsvisie van de school, ter discussie is gesteld. De vele wisselingen binnen het team, hebben hun weerslag op de continuïteit van het onderwijs en op de kwaliteitsontwikkeling. Het *'vraagt veel van leerkrachten, het kost veel energie omdat helderheid ontbreekt'*, zo ervaart men.

De school lijkt nu niet toe te komen aan een lange termijn strategie.

Aan de basis ontbreekt er een duidelijke lijn gezien de discrepantie tussen onderwijsvisie en –praktijk. De transitie naar gepersonaliseerd leren is in de dagelijkse onderwijspraktijk namelijk nog niet zo zichtbaar als het team zou wensen.

Er worden wel al stappen in de goede richting gezet. Op het gebied van leerlingenzorg helpt sinds dit schooljaar tijdelijk een intern begeleider de leraren bij de uitvoering van zorg. Verder is een interim-directeur bij de school betrokken om de lopende zaken te behartigen. Zij hebben inmiddels een helder beeld van de noodzakelijke stappen in de onderwijsontwikkeling en wat dat voor de mensen betekent. Het bovenstaande beeld vraagt in ieder geval het plaatsen van de visie van de school in een reëel perspectief. Zoals de visie nu namelijk in praktijk gebracht wordt is het onvoldoende duidelijk en levert het ook niet automatisch basiskwaliteit op. Ook de samenwerking met de ouders vraagt een investering. Er is dus duidelijk werk aan de winkel om de basis op orde te brengen. Bestuur en interimdirectie geven dit ook zelf aan. Het bovenstaande resulteert nu dan ook in het volgende kwaliteitsbeeld op de onderzochte standaarden:

Zicht op ontwikkeling

De school heeft onvoldoende zicht op de ontwikkeling van de leerlingen. Hoewel aan de hand van toetsen en observaties de ontwikkeling van de leerlingen in beeld gebracht wordt, ontbreekt het aan overzicht. Het is weliswaar duidelijk hoe de leraren de prestaties en ontwikkeling van de leerlingen met een leerlingvolgsysteem, een observatie- en registratiesysteem, methode gebonden toetsen en leerlingenwerk volgen. Voor leerlingen die achterstand hebben opgelopen in de leerstof of anderszins uitval vertonen is het echter onvoldoende duidelijk hoe zij worden gesignaleerd en welke interventies zijn gepleegd. Welke specifieke instructie en/of extra werk de leerlingen hebben gekregen valt zo lastig te achterhalen. Hoewel sinds dit schooljaar een format op bestuursniveau in gebruik is genomen voor individuele-, groeps- en schoolanalyses, waaruit conclusies worden getrokken om wat leerlingen nodig hebben, heeft de school dit nog niet voldoende aangewend om de opbrengsten scherper te kunnen duiden. De afstemming op onderwijsbehoeften is daarmee onvoldoende. De evaluatie van zowel het resultaat als het proces hoe leerlingen tot conclusies en oplossingen komen, moet nog meer diepgang krijgen.

Didactisch handelen

De basiskwaliteit van het didactisch handelen is bij de leraren aanwezig, maar het lesgeven kan sterker en het is wenselijk dat de onderlinge verschillen tussen leraren verkleind worden, zonder de 'persoonlijke touch' geweld aan te doen. Het lesgeven verdient dus aandacht en aansturing vanuit de directie gezien de grote onderlinge verschillen. Niet in alle groepen was duidelijk te zien dat de leraren de lesstof en de opdrachten duidelijk uitleggen en de leerlingen goed opletten. De instructie kan nog versterkt worden door als leraar meer hardop voor te denken en meer interactie tussen en

met leerlingen te hebben over de aanpak/leerstrategie. In de geobserveerde lessen is van inhoudelijke feedback naar leerlingen en hun ontwikkeling nog weinig te zien. Door goede vragen te stellen en feedback te geven, kunnen leraren gedurende en aan het einde van de les vaststellen of het leerdoel is bereikt of nog aanvullende instructie of oefening nodig is. Om er voor te zorgen dat alle leerlingen op optimale wijze het leerdoel gaan beheersen, is een goede afstemming van instructie en verwerking belangrijk. Ook bij de afstemming is nog winst te behalen. Zo kan de verlengde instructie versterkt worden door de lesstof met mogelijk andere leermiddelen of aanvullende uitleg aan te bieden. Het zou meer moeten zijn dan een begeleide inoefening. De inmiddels in gang gezette verstevigingen van klassenmanagement, routines en manier van werken, resulteren er hopelijk in dat de leerlingen meer betrokken zijn en actiever deel gaan nemen aan de lessen. De worsteling van de leraren om de slag te maken van vier naar drie groepen en de daarvoor noodzakelijke veranderingen in bijvoorbeeld klassenmanagement en een duidelijke lijn voor zelfstandig werken, verdienen namelijk nog aandacht.

Schoonklimaat	O	K	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat			•	



De kwaliteit van de standaard pedagogisch klimaat is voldoende (SK2). Hoewel de leerlingen aangeven met plezier naar school te gaan, is het wel de vraag of het team voldoende ambitieus is voor wat ze met alle leerlingen wil bereiken. Het ook op dit gebied goed doordenken en doorvoeren van een passende 'manier van doen' vraagt nog wel een gezamenlijke investering. Het op eenduidige wijze uitvoeren van een positief pedagogisch klimaat kan de leerlingen ondersteunen in hun motivatie om deel te nemen aan het onderwijs. Met name in de hogere groepen is dit niet altijd een vanzelfsprekendheid. De principes van 'Pedagogisch Tact' (dat op bestuursniveau dit schooljaar in gang is gezet) kan deze school wellicht helpen. Zo ligt er ook nog een kans om in de lessen de aandacht voor samenwerken en verschillende coöperatieve samenwerkingsvormen verder uit te bouwen.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA2 Kwaliteitscultuur		•	



De kwaliteitscultuur is voldoende. Voor de nabije toekomst is het gewenst dat wordt doorgegaan met consequent werken aan doorgaande lijnen, structuur, orde en rust in de groepen en de school. Daarnaast vragen de voortdurende

wisselingen in het team en in de groepsbezettingen om borging van afspraken en blijvend werken aan- en met elkaars professionaliteit. Gezien de discrepantie tussen onderwijsvisie en -praktijk is het van groot belang dat de strategische koers van de school naar de toekomst niet uit het oog wordt verloren. De verbeteractiviteiten van de school zouden in onderlinge samenhang binnen de strategische koers moeten passen. Het is daarvoor nodig dat de strategische koers voor iedereen helder is. Ondersteuning vanuit het bestuur om die koers na te streven, is daarbij zeer welkom. Het team heeft behoefte aan een sterke leider zodat de koers van de school voor iedereen duidelijk wordt en aan de discontinuïteit in het personeel een einde komt. Dat vraagt eveneens een duidelijke stellingname en sturing vanuit het bestuur. Tijdens het onderzoek hebben directie en bestuur duidelijk gemaakt dat deze stellingname en sturing er is. Zo wordt hard gewerkt aan de directieopvolging, evenals aan het dichten van de kloof tussen visie en praktijk. Met de interim- ib'er zijn verbeteracties in uitvoering ten aanzien het zicht op de ontwikkeling van de leerlingen en het wegwerken van achterstanden in leerlingendossiers als gevolg van ziekte van de eigen ib'er. Een verbeterplan zal worden ontwikkeld zodra de nieuwe directeur er is. Dit zal zijn gekoppeld aan de ontwikkeling van het nieuwe schoolplan 2019-2023. Het team kan de schouders er dan weer makkelijker samen onder zetten om de onderwijspraktijk meer in lijn te brengen met de stip op de horizon zoals (een deel van het team) dat voor ogen ziet. De verbeteractiviteiten van de school zouden in onderlinge samenhang binnen die koers moeten passen. Het is daarvoor nodig dat de strategische koers voor iedereen helder is en men daar elkaar op aanspreekt ingeval dat niet zo blijkt.

3.4. basisschool Sint-Antonius van Padua

Onderzoek naar de melding en registratie van ongeoorloofd verzuim basisschool Sint Antonius van Padua

Conclusie:

De school voldoet op het onderdeel verzuimregistratie niet geheel aan de wet. Het ontbreekt hier aan het aantekenen van de reden bij 'anders geoorloofd verzuim'.

Als het gaat om verlofverlening constateren wij dat de school voldoet aan de wet.

Verder voldoet de school aan de wettelijke verplichtingen over de communicatie van het verzuimbeleid. We hebben niet kunnen beoordelen in hoeverre de school voldoet aan de verplichtingen ten aanzien van de meldingsplicht, schorsing en verwijdering.

Overige wettelijke vereisten

Verzuimregistratie

De manier waarop de school de aan- en afwezigheid van leerlingen

registreert geeft onvoldoende basis om te kunnen stellen of de school voldoet aan de wettelijke regels over het melden van verzuim zonder geldige reden.

De leraren registreren dagelijks de aan- en afwezigheid van leerlingen. Het verzuim van de leerlingen wordt bijgehouden in een geautomatiseerde leerlingen- en absentieregistratie waarin onderscheid wordt gemaakt tussen geoorloofd en ongeoorloofd verzuim. Bij anders geoorloofd verzuim wordt niet altijd de reden aangetekend en kon tijdens het onderzoek niet in alle gevallen worden nagegaan wat de reden was van het verzuim. De school voldoet hiermee niet aan artikel 27, onder c, van de Leerplichtwet 1969. Wij gaan ervan uit dat de school dit onderdeel aanpast en ons hierover informeert, voordat het rapport van het vierjaarlijks onderzoek wordt vastgesteld.

Alle SKOSO- scholen krijgen opdracht van het bestuur om voortaan bij 'niet of anders geoorloofd verzuim', de reden van verzuim te noteren.

Meldingsplicht

Wij kunnen niet beoordelen of de school voldoet aan de wettelijke verplichting om ongeoorloofd verzuim van leerlingen te melden. Er waren in de onderzochte periode binnen de onderzoeksgroep namelijk geen leerlingen die de school moest melden. Deze meldplicht geldt voor leerlingen die binnen vier weken 16 uur zonder geldige reden afwezig zijn.

We zien dat de school de aan- en afwezigheid van leerlingen registreert. Daarnaast heeft de school een goede samenwerking met de betrokken leerplichtambtenaar en is er regelmatig overleg over casussen ten aanzien van de leerplicht. Dit geeft ons het vertrouwen dat als de school verzuim moet melden, zij dit juist en op tijd doet.

Vrijstelling geregeld schoolbezoek (verlof)

De gronden tot beslissing om een vrijstelling van geregeld schoolbezoek (verlof) te verlenen vallen binnen het wettelijk kader en de richtlijnen. De school zorgt er voor dat het missen van onderwijs wordt beperkt tot bij wet vastgelegde uitzonderingssituaties.

Schorsing

Aangezien op basisschool Sint Antonius van Padua geen leerlingen zijn geschorst tijdens de onderzoeksperiode, hebben wij niet kunnen beoordelen of zij aan de wetgeving voldoet.

Verwijdering

Op basisschool Sint Antonius van Padua zijn er geen leerlingen verwijderd tijdens de onderzochte onderzoeksperiode. Wij hebben daarom niet kunnen beoordelen of zij aan de wetgeving voldoet.

Communicatie van verzuimbeleid

De school voldoet aan de wettelijke verplichtingen over de communicatie van verzuimbeleid. Informatie over het verzuimbeleid

is zowel in het jaardeel van in de schoolgids als in het algemeen deel van de schoolgids van SKOSO opgenomen. Tevens staan de spelregels voor het aanvragen van verlof vermeld in het aanvraagformulier voor ouders.

4 . Reactie van het bestuur

Het bestuur van SKOSO kijkt positief terug op het vierjaarlijks onderzoek. Er was oog en oor voor de eigen ambities en de eigen beleidscontext. De gesprekken met en de bevindingen van de inspectie helpen om de ambities waar nodig aan te scherpen en volgende stappen te zetten in de groei van de organisatie.

Het bestuur herkent zich in de hoofdlijnen van het rapport. Het beeld dat de inspectie schetst, komt grotendeels overeen met het eigen beeld van het bestuur en van de geledingen binnen SKOSO. Ook sluit het rapport aan bij bevindingen die tijdens een bestuurlijke visitatie (begeleid door de PO-Raad) in september 2018 zijn gedaan.

SKOSO werkt aan een nieuw koersplan en nieuwe schoolplannen voor de periode 2019-2023. In deze plannen zullen focus en differentiatie belangrijke uitgangspunten zijn.

De organisatie heeft een goed uitgewerkt kwaliteitskader, dat aan betekenis kan winnen door nog scherper te focussen op en te prioriteren in de gewenste (meetbare, merkbare en aantoonbare) resultaten. De hulpmiddelen die SKOSO daarbij gebruikt, zullen worden geobjectiveerd en vereenvoudigd. De focus zal liggen op het professionele gedrag dat het bestuur en de leiders verwachten van de medewerkers en van elkaar.

Het papier dat in de kwaliteitscyclus wordt gebruikt is geduldig. De kwaliteit van de dialoog en de tegenspraak binnen de organisatie is doorslaggevend. In die dialoog blijft SKOSO investeren en differentiëren om daarmee de kwaliteitsprofielen van de scholen verder te versterken.

Sint-Oedenrode
21 dec. 2018

Inspectie van het Onderwijs
Postbus 2730, 3500 GS Utrecht
T-algemeen 088 6696000
T-loket (voor vragen) 088 6696060

