



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

KempenKind

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek
Inspectie van het Onderwijs

Primair Onderwijs

Samenvatting

Elk bestuur van scholen in Nederland wordt minstens één keer in de vier jaar onderzocht door de Onderwijsinspectie. Dit startjaar van het nieuwe bestuurlijke toezicht gaf het bestuur van Stichting KempenKind in Eersel aan, daar graag aan mee te willen werken.

Onder Stichting KempenKind vallen vijftien basisscholen, een SBO school en een school voor (V)SO in de dorpen Eersel, Reusel, Bladel, Hapert, Duizel, Casteren, Hoogeloon, Hooge en Lage Mierde, Netersel en Hulsel.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs op deze 17 scholen en de in totaal 3400 leerlingen die hier les krijgen.

We hebben onderzocht of het bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het door de overheid ter beschikking gestelde budget goed gebruikt en ook goed beheerd wordt.

Tijdens gesprekken met het bestuur zijn we nagegaan of er goed zicht is op de kwaliteit van het onderwijs op de zeventien scholen. Bij vier scholen, de Willibrordusschool, VSO de Groote Aard, de Torelaar en de St. Jansschool, hebben we onderzocht of dit beeld van het bestuur ook klopt. Ook hebben we gekeken hoe het bestuur er zelf voor zorgt dat het onderwijs op de scholen van goede kwaliteit blijft.

Wat gaat goed?

Stichting KempenKind heeft in de afgelopen jaren meerdere bestuurders gekend. Het vorige bestuur heeft vooral aangestuurd op een financieel gezonde organisatie en het opstellen van de contouren voor een strategisch beleidsplan, dat tot dan toe ontbrak.

Bij de aanstelling van het huidige bestuur is door de Raad van Toezicht geen specifieke opdracht meegegeven. Het college van bestuur heeft zichzelf wel een ambitieuze opdracht gesteld, namelijk om vanuit een duidelijke managementvisie een proces op gang te brengen om door verbinding en vertrouwen het eigenaarschap en de professionaliteit binnen de organisatie en de scholen te versterken. Hierbij staat “de leraar” centraal. De basis hiervoor is in de afgelopen jaren gelegd. Leraren hebben zich meer dan voorheen geschoold, zowel individueel als tijdens de KempenKind academie studiedagen. De financiën waren reeds op orde gebracht en het samenwerken en samen leren wordt steeds meer gemeengoed.

Het vierjaarlijks onderzoek in het kader van het bestuursgerichte toezicht komt voor KempenKind dan ook op een goed moment. Het bestuur geeft aan dat vanuit de sterkere basis vanuit vertrouwen verder

Naam bestuur: Stichting KempenKind
Bestuursnummer: 44201

Aantal scholen onder bestuur: 17
Totaal aantal leerlingen: 3400

Onderzoeksnummer: 291212
Betrokken scholen in onderzoek: 4, de Willibrordus in Eersel, (V)SO de Groote Aard in Eersel, de Torelaar in Reusel en de St. Jansschool in Casteren
Uitvoeringsperiode onderzoek: oktober 2016 t/m maart 2017
Datum definitief rapport: 18 april 2017

Overige bijzonderheden:

gewerkt kan worden aan een professionele cultuur van eigenaarschap. Uit de gesprekken blijkt dat de KempenKind-visie breed wordt gedragen en dat velen te spreken zijn over de open houding van het bestuur en de positieve onderlinge samenwerking.

Het bestuur kent zijn verantwoordelijkheid voor goed onderwijs. We zien dat het bestuur nadenkt over een geschikte aanpak om die verantwoordelijkheid waar te maken. In ieder geval is het bestuur gestart om met het strategisch beleidsplan een koers voor de komende jaren uit te zetten. Dit strategisch beleidsplan is gebaseerd op de uitkomsten van een interne analyse en samen met de directeuren, de GMR en de intern toezichthouder, de Raad van Toezicht (hierna RVT), tot stand gekomen. Door deze aanpak te kiezen, laat het bestuur zien het belangrijk te vinden om vanuit eigenaarschap en verbondenheid de directies te betrekken bij zowel de kwaliteitsontwikkeling op organisatieniveau als op schoolniveau.

Ten slotte is het bestuur nu bezig om de samenwerking tussen de scholen onderling meer op gang te brengen. Hierdoor kunnen directeuren, leraren en intern begeleiders met en van elkaar leren. Daarnaast regelt het bestuur dat leraren zich verder scholen om bij te blijven en/of zich te specialiseren in hun vak. Zo is er de KempenKind academie opgestart waarin er trainingen en studiedagen georganiseerd worden voor de personeelsleden van KempenKind. Dat betekent dat er binnen de organisatie nu een basis ligt om in gezamenlijkheid met de bestuurlijke ambities aan de slag te gaan. Het bestuur geeft iedere school de ruimte om dat op haar eigen manier te doen.

Wat moet beter?

We vinden dat Stichting KempenKind nog niet volledig genoeg feitelijk inzicht heeft in de onderwijskwaliteit van de scholen. Het KempenKind-bestuur verzamelt zeker informatie over de kwaliteit van het onderwijs op de scholen, maar dat gebeurt nog niet systematisch genoeg. Het beeld van het bestuur over de onderwijskwaliteit is op dit moment vooral gebaseerd op gesprekken met de directeuren, eigen deskundigheid en indrukken. Wij vinden dat deze informatie nog te weinig wordt onderbouwd met feitelijke gegevens. Daarom voldoet KempenKind nog niet voldoende aan enkele onderdelen van de wet. Volgens de wet moet het bestuur namelijk op een systematische manier informatie verzamelen, evalueren en beoordelen, zodat er een betrouwbaar beeld ontstaat van de onderwijskwaliteit op de scholen. Het bestuur kan vervolgens sturen en op tijd in actie komen als deze

kwaliteit onder de maat dreigt te raken.

Het bestuur heeft bijvoorbeeld geen concrete afspraken met de scholen gemaakt over hoe het, zo objectief mogelijk, nagaat of de kwaliteit van het onderwijs (nog) goed genoeg is. Het gaat dan niet alleen om de resultaten, maar bijvoorbeeld ook om de kwaliteit van het lesgeven, de manier waarop kinderen begeleid worden en of de school een veilige omgeving weet te realiseren. Hiervoor moet het bestuur duidelijke afspraken maken met de directeuren over hoe zij hun onderwijs op allerlei gebieden zo objectief mogelijk evalueren. Omdat dit nu ontbreekt, loopt KempenKind het risico dat noodzakelijke verbeteringen van het onderwijs op de scholen niet of te traag plaatsvinden. Daarmee is het ook moeilijk voor het bestuur om de scholen gericht aan te sturen om de kwaliteit te verbeteren.

Een voorbeeld daarvan is de St. Jansschool in Casteren. Bij verificatie kwam naar voren dat het zicht op ontwikkeling van de leerlingen van onvoldoende niveau was en dat het schoolklimaat beter kon. Daaruit blijkt dat het bestuur toch nog met een wat negatiever beeld verrast werd, dan het had verwacht.

Wat kan beter?

We zien voor Stichting KempenKind ook kansen voor verbetering. Ten eerste stellen we vast dat het bestuur impliciet handelt volgens de code van goed bestuur. Dat leidt tot een nog niet altijd even duidelijke rol- en verantwoordelijkheidsverdeling. Zowel directeuren, bestuur als intern toezichthouder kunnen gerichter samenwerken aan de verbetering van de onderwijskwaliteit, wanneer ieder zijn rol helder en duidelijk vastgelegd is.

In het verlengde hiervan, kan in het managementstatuut duidelijker opgenomen worden wie waar verantwoordelijk voor is als het gaat om het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. In het managementstatuut is niet concreet uitgewerkt wat de verantwoordelijkheid voor het uitvoering geven aan het onderwijskundig beleid inhoudt en hoe daarop wordt toegezien.

Ten tweede kan het bestuur in het strategisch beleidsplan, dat in 2015 is opgesteld, duidelijker aangeven welke concrete resultaten bereikt moeten worden en op welke termijn die behaald moeten zijn. Hierbij is het belangrijk om aan te geven hoe het bestuur stuurt, wat de scholen hier concreet stap voor stap aan gaan doen en wanneer er wat uitgevoerd wordt. Zo zijn er bijvoorbeeld, op een enkele uitzondering van één of meer scholen na, (nog) geen eigen normen en (ambitieuze) schooldoelen bepaald en vastgelegd.

Ten derde kunnen de directeuren meer gebruik maken van de kennis en vaardigheden van de leraren en die goed en betrouwbaar in beeld brengen. Zij kunnen de leraren meer mee laten denken over het verbeteren van het onderwijs en ook verantwoordelijk maken voor het invoeren van onderdelen van de verbeteringen. Dit past ook bij de eigen ambitie van het bestuur om eigenaarschap te stimuleren. Het bestuur kan de directeuren helpen om dit beter te doen. Bijvoorbeeld door coaching en scholing van directeuren, maar bijvoorbeeld ook door visitaties of audits vanuit het bestuur waarbij zelfevaluatie goed inzicht kan geven in de persoonlijke en de schoolontwikkeling

Ten slotte kan het bestuur meer en beter verantwoording afleggen aan de RvT over andere aspecten van het onderwijs dan eindresultaten en financiën, zoals hoe de leraren lesgeven en of aan alle wettelijke eisen rond goed onderwijs voldaan is. Ook kan het bestuur duidelijker verantwoorden of de doelen in het strategisch beleidsplan voldoende bereikt zijn, door deze allereerst concreter te formuleren en/of op de scholen verder concreet uit te werken.

Omdat het bestuur een onderdeel van de wet niet nakomt, hebben we een herstelopdracht gegeven. Het bestuur moet zorgen voor een manier om systematisch zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit van de scholen van Stichting KempenKind om op basis daarvan te kunnen sturen.

Over het vervolgtoezicht hebben we met het bestuur afspraken gemaakt.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
2.	Bestuur	9
3.	Resultaten verificatieonderzoek	21
	3.1 De Willibrordusschool Eersel/o4RP	21
	3.2 VSO de Groote Aard Eersel /o1PJ	23
	3.3 De Torelaar Reusel/o6IR	25
	3.4 De St. Jansschool in Casteren/15CM	28
4.	Reactie van het bestuur	31

1. Inleiding

Wat voor onderzoek heeft de inspectie gedaan?

We hebben een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Stichting KempenKind. De centrale onderzoeksvraag voor een vierjaarlijks onderzoek is:

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

Het onderzoek is verder gericht op 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. Communiqueert het bestuur actief over de eigen prestaties en ontwikkelingen en die van zijn scholen?
4. Is het financieel beheer deugdelijk?

Het onderzoek op het niveau van het bestuur is daarmee gericht op de standaarden binnen de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie (KA) en Financieel beheer (FB).

Het onderzoek richt zich daarnaast op de onderwijskwaliteit van een deel van de scholen.

Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus.

- Op bestuursniveau hebben we onderzoek gedaan naar de kwaliteitszorg en de borging van de financiële continuïteit.
- Op schoolniveau hebben we op vier scholen verificatieonderzoeken uitgevoerd: op VSO de Groote Aard, de St. Jansschool, de Willibrordusschool en de Torelaar. Deze vier onderzoeken geven in meer of mindere mate een beeld van de kwaliteit op de scholen, maar zijn ook gebruikt in het onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur. Het gaat daarbij niet alleen om de vraag of de informatie van het bestuur juist is, maar ook om de vraag of de sturing op kwaliteit werkt. In het onderzoek bij KempenKind verifiëren we dat aan de hand van een oordeel over de feitelijke kwaliteit op de volgende vijf standaarden:
 - Zicht op ontwikkeling (OP2)
 - Didactisch handelen (OP3)
 - Pedagogisch klimaat (SK2)
 - Kwaliteitszorg (KA1)
 - Kwaliteitscultuur (KA2)

.....

Legenda van beoordelingen
zoals ze in de rapportages
worden weergegeven:

- G** goed
- V** voldoende
- O** onvoldoende
- K** kan beter

Deze standaarden zijn onderzocht op alle vier de scholen.

Onderzoeksactiviteiten

- We hebben de informatie over het bestuur van KempenKind en de bijbehorende scholen die al bij ons aanwezig was of nog is aangeleverd tijdens het onderzoek, geanalyseerd. Het gaat bijvoorbeeld op bestuursniveau om het strategisch beleidsplan, jaarrekeningen, het bestuursverslag, het managementstatuut, het profiel en reglement van de Raad van Toezicht, het veiligheidsbeleid en de beleidsvoornemens van de vier strategiegroepen.
- Op het niveau van de scholen hebben we documenten bestudeerd, zoals de schoolplannen, de jaarplannen en jaarverslagen, veiligheidsplannen, de eindtoetsgegevens en eventuele signalen die bij ons zijn binnengekomen.
- De documentanalyse is aangevuld met onderzoeken op zowel het niveau van het bestuur als van de scholen. We hebben gesprekken gevoerd met het bestuur, de Raad van Toezicht, de GMR, het directieurenberaad en het IB-netwerk. Op de scholen hebben we leerlingendossiers bekeken, lessen bezocht samen met observanten van de school zelf en gesprekken gevoerd met de directieleden van de scholen, de intern begeleiders, een vertegenwoordiging van de ouders, leraren en leerlingen. Ieder onderzoek is afgerond met een feedbackgesprek.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven we op bestuursniveau de oordelen op de standaarden in de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer. De resultaten uit de (verificatie)onderzoeken zijn in dit hoofdstuk ook op hoofdlijnen verwerkt. Net als de afspraken over vervolgtoezicht. In hoofdstuk 3 beschrijven we meer uitgebreid de resultaten van de verificatieonderzoeken op de vier scholen. In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en de rapportage opgenomen.

2. Bestuur

Kwaliteitszorg en financieel beheer van het bestuur

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.

De resultaten uit het gehele onderzoek, dus ook het onderzoek op de scholen, zijn hierin verwerkt voor zover deze de oordelen onderbouwen en/of illustreren. Dat geldt specifiek voor het verificatie-onderzoek. De resultaten daarvan zijn samengevat in figuur 2 dat laat zien in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen.

In onderstaande figuur zijn de oordelen samengevat¹.



Conclusie

Op basis van ons onderzoek beoordelen we het merendeel van de standaarden van de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer als voldoende.


Op bestuurlijk niveau is voldoende sprake van een professionele kwaliteitscultuur. KempenKind volgt impliciet de code goed bestuur en het bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Echter, het bestuur kan de GMR nog meer betrekken bij beleids- en besluitvorming. De GMR op zijn beurt kan het bestuur meer prikkelen en uitdagen om zo concreet mogelijk vast te leggen wat en wanneer bereikt moet worden en of de beoogde resultaten ook daadwerkelijk behaald worden.

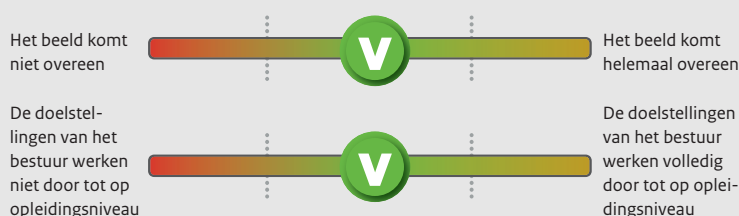
¹. In de eerste ronde van vierjaarlijkse onderzoeken wordt op bestuursniveau nog geen oordeel gegeven op het niveau van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en Ambitie. We geven daarom hier nu de oordelen op de standaarden weer.

De professionalisering van het personeel wordt vanuit het bestuur voldoende gestimuleerd door het organiseren van studiedagen, scholingen en coaching middels de KempenKind academie. Tevens is er een netwerkgroep ib'ers die zich in hun specifieke taken en verantwoordelijkheden verder professionaliseert en die daarnaast een belangrijke aanjager voor kwaliteitsontwikkeling in de organisatie is.

De financiële positie van KempenKind is in orde; we zien geen verhoogde risico's voor de financiële continuïteit. Het bestuur voldoet aan alle onderzochte deugdelijkheidseisen op dit kwaliteitsgebied.

2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

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



Kwaliteitszorg: nog geen adequaat kwaliteitszorgsysteem

Op één standaard van het gebied Kwaliteitszorg en ambitie komen we tot een minder positief oordeel, namelijk de standaard kwaliteitszorg. We vinden dat het bestuur van Stichting KempenKind nog niet volledig genoeg feitelijk inzicht heeft in de onderwijskwaliteit van de scholen. Hierdoor kan het bestuur slechts in beperkte mate verantwoording afleggen over de (onderwijs) ontwikkelingen binnen de scholen.

Het bestuur heeft de afgelopen jaren wel een stap gezet om op zoek te gaan naar een instrumentarium om relevante gegevens te kunnen verzamelen. Men heeft echter nog niet bepaald welke indicatoren daarin van belang zijn om systematisch en regelmatig in beeld te brengen. Het bestuur heeft nog te weinig nagedacht over de vraag welke informatie moet worden verzameld en hoe deze informatie aan de hand van eigen kwaliteitscriteria moet worden geëvalueerd en beoordeeld. Zo kon het bestuur bijvoorbeeld op onze vraag of er ook

Kwaliteitszorg: nog geen adequaat kwaliteitszorgsysteem

sprake is van één of meer goede scholen binnen KempenKind, geen concrete zelfevaluaties overleggen, waar dat uit kon blijken. Om die reden kunnen wij dan ook niet verifiëren of daar bij de door KempenKind genoemde school/scholen sprake van is.

Met andere woorden: het ontbreekt aan een adequaat stelsel van kwaliteitszorg en daarmee leeft het bestuur de artikelen 10 en 12, vierde lid, van de WPO niet na.

Door het ontbreken van een kwaliteitssysteem, heeft Stichting KempenKind ook geen concrete afspraken gemaakt met de afzonderlijke scholen voor het cyclisch en zo objectief mogelijk evalueren van alle onderwijsprocessen. Dit is een wettelijke eis waaraan het bestuur niet voldoet en waardoor onvoldoende sprake is van bewaking van de onderwijskwaliteit. Een gedeelde opvatting van alle betrokkenen binnen de stichting over de vraag wat onder goed onderwijs verstaan wordt, kan daarbij helpen.

Bestuur heeft een globaal beeld van de onderwijskwaliteit; doelen en ambities kunnen concreter

Het bestuur heeft wel zicht op de onderwijsresultaten, leerlingenaantallen, personele kwesties, ziekteverzuim en financiën. Hierover rapporteert het bestuur regelmatig aan de Raad van Toezicht en de GMR. Het bestuur bepaalt samen met de directeurs van de scholen op hoofdlijnen wat het onderwijskundig beleid van KempenKind is, zoals verwoord in het strategisch beleidsplan en de vier strategiegroepen. Het strategisch beleidsplan is gebaseerd op een interne analyse (SWOT) waarbij er vervolgens vier aandachtsgebieden zijn vastgesteld: Financiën, Klant/Maatschappij, Product/Proces en Medewerker/Cultuur. Hieraan werden globale succesfactoren en prestatie-indicatoren gekoppeld. Vier strategiegroepen, bestaande uit directeurs, gingen vervolgens aan de slag om deze aandachtsgebieden beleidsmatig uit te werken: Leraar 2030, Onderwijs Mondiaal en toekomstgericht, Samenwerking en betrokkenheid en ten slotte Organisatie sterk en financieel gezond.

Algemene beleidsdoelen zijn vanuit bouwstenen van strategisch beleid uitgewerkt in zogenaamde succesfactoren en prestatie-indicatoren die resultaten zoals opbrengstgericht en handelingsgericht werken, eigentijds onderwijs en educatief partnerschap versterken. Daarnaast worden als doelen beschreven het optimaliseren van de ondersteuningsstructuur, een kwaliteitsgestuurde inrichting van organisatie en onderwijs en een positieve werkbeleving vanuit een professionele cultuur waarbij actief kennis wordt gedeeld en bevorderd.

De doelen en ambities kunnen echter concreter geformuleerd worden om gerichte evaluatie van de ambities mogelijk te maken. Dit kunnen concrete doelen op KempenKind-niveau zijn, maar kan ook bestaan uit het vertalen van de hoofddoelen in concrete, meetbare (ambitieuze) doelen op de afzonderlijke scholen. Op basis hiervan kan het bestuur vervolgens scherper sturen op de voortgang van de kwaliteitsontwikke-

Bestuur heeft een globaal beeld van de onderwijskwaliteit; doelen en ambities kunnen concreter

ling en effecten hiervan beter monitoren.

Om voldoende zicht te houden op de kwaliteit en hier op te kunnen sturen is het dan ook van belang dat het bestuur een adequaat kwaliteitszorgsysteem inricht en daarover afspraken maakt met de schooldirecteuren wat daarin van hen verwacht wordt. Het formuleren van kwaliteitscriteria en –standaarden per school en/of op KempenKind-niveau is hierbij een eerste belangrijke stap.

Kwaliteitscultuur: samen werken aan kwaliteitsverbetering en professionalisering

De kwaliteitscultuur beoordelen we als voldoende. Het bestuur stimuleert de professionaliteit van de medewerkers, handelt volgens de code goed bestuur en kent een transparante organisatie, waarin bestuur, raad van toezicht en gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR), ieder vanuit zijn eigen rol meedenken en meewerken aan het verbeteren van het onderwijs.

De visie van KempenKind wordt breed in de organisatie gedragen. Het strategisch beleidsplan van KempenKind legt veel nadruk op verbondenheid, zelfverantwoordelijkheid en professionalisering van de medewerkers. De missie van KempenKind is dan ook het bieden van eigentijds en aansprekend onderwijs aan alle leerlingen, onderwijs dat er voor zorgt dat alle leerlingen de best mogelijke onderwijsresultaten behalen. Samenvattend: “Leerkracht door verbinden”.

Ook is er meer dan voorheen een stimulans voor leraren om individueel scholingen en opleidingen te volgen om de eigen expertise te vergroten in de KempenKind academie. Hiermee vergroot KempenKind niet alleen de professionaliteit van de medewerkers, maar ook het commitment en het eigenaarschap in de organisatie. Op schoolniveau zien we dat terug omdat de teams van de bezochte scholen gericht samenwerken aan hun pedagogische opdracht in een positieve teamcultuur waar het opbrengstgericht en handelingsgericht werken hoog op de agenda staan.

Ondanks deze positieve opmerkingen zien wij ook nog kansen voor verbetering.

Verantwoordelijkheidsverdeling bestuur en directeuren beter omschrijven

Ten eerste is in het managementstatuut (artikel 31 WPO) nu de verantwoordelijkheidsverdeling opgenomen voor met name financiële en personele zaken. Het statuut dateert van 2011 en biedt geen houvast voor verantwoordelijkheden voor en het verantwoording afleggen rond kwaliteitszorg. In artikel 8 staat dat de directeur overeenkomstig de door het bestuur vastgestelde richtlijnen verantwoording aflegt aan het bestuur over het verloop en de resultaten van het gevoerde beleid van de school, echter dit is verder niet uitgewerkt in wat daarin

*Kwaliteitscultuur:
samen werken aan
kwaliteitsverbetering
en
professionalisering*

concreet van de schooldirecteur verwacht wordt. Ook in andere beleidsstukken zijn we hierover niets tegengekomen.

Versterken rolvastheid bestuur

Uit het gesprek met de directeuren bleek dan ook dat de rolvastheid en met name het consequent zijn op afspraken van het bestuur naar de directeuren c.q. scholen vice versa, onduidelijkheid oplevert en verbetering behoeft. Hieruit blijkt al een behoefte om de verantwoordelijkheids-verdeling helderder te omschrijven. Het managementstatuut is daar als basis bij uitstek het geschikte beleidsstuk voor, echter in de dagelijkse uitvoering van beleid en afspraken zal het bestuur daarnaast moeten laten zien dat zij de directies daar, indien nodig, ook op aanspreekt en dit daarmee ook geborgd wordt in de organisatie. In het strategisch beleidsplan wordt dit onderstreept onder de bouwsteen “medewerker/ cultuur” waarin gesproken wordt over een “professionele cultuur van spreken, bespreken, afspreken en aanspreken”.

Commitment en eigenaarschap van de leraren meer benutten; onderwijskundig leiderschap directeuren verder versterken

Ten tweede kunnen bestuur en directeuren het commitment en eigenaarschap van de leraren meer benutten dan ze nu al doen. Uit de schoolbezoeken blijkt dat er verschillen zijn in hoe de leraren in hun professionele ontwikkeling gevolgd worden door hun directies. Op de ene school hanteert men daarvoor de gesprekkencyclus als basis, die uitmondt in een bekwaamheidsdossier met een vorm van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Maar op andere scholen is dit nog beperkt of nauwelijks aanwezig. Om KempenKind-breed over goede en betrouwbare informatie te beschikken over de professionaliteit van alle leraren, is het noodzakelijk dat alle scholen dit op een vergelijkbare wijze volgen en in beeld brengen.

KempenKind heeft op hoofdlijnen wel bepaald wat men van leraren verwacht (opgenomen in het zogenaamde vision-eye). Maar dit heeft nog niet op alle scholen geleid tot een concrete vertaling van competenties en bekwaamheden op schoolniveau.

De directeuren kunnen de expertise en de betrokkenheid van de leraren gebruiken om meer gezamenlijk te werken aan onderwijsontwikkeling. In dit kader is het van belang dat het bestuur naast de professionalisering van de leraren ook het onderwijskundig leiderschap van de directeuren verder versterkt. Overigens kwamen wij op alle door ons bezochte scholen lerarenteams tegen die betrokken, professioneel en enthousiast zijn en steeds meer samen willen leren en ontwikkelen.

Verantwoording en dialoog verloopt open en transparant, maar kan breder en scherper

De verantwoording en dialoog binnen het bestuur is van een voldoende niveau. Er is sprake van een transparante en open houding van het

Versterken rolvastheid bestuur

Commitment en eigenaarschap van de leraren meer benut- ten; onderwijskundig leiderschap directeuren verder versterken

bestuur die het bestuur in de organisatie laat zien.

Het bestuur legt intern en extern echter nog beperkt verantwoording af over de doelen en behaalde resultaten. De invoering van een kwaliteitszorgsysteem kan in de toekomst bijdragen aan een bredere verantwoording over de onderwijskwaliteit.

Wij denken tevens dat de onderlinge dialoog beter kan door concrete resultaten over de onderwijskwaliteit bijvoorbeeld structureel op de agenda's van het directeurenberaad, het overleg met de GMR en de intern toezichthouder te zetten.

Het bestuur legt de verantwoordelijkheid voor het evalueren, verbeteren en borgen van de kwaliteit van het onderwijs bij de directeuren van de scholen. De wijze waarop de directeuren aan het bestuur verantwoording afleggen over de bereikte kwaliteit, is nog echter niet eenduidig en kan beter. Het bestuur heeft hierdoor globaal zicht op de onderwijskundige kwaliteit van de scholen. Dit komt ook, omdat het beeld vooral gebaseerd is op gesprekken met de schooldirecties, door jaarverslagen en andere documenten die sommige scholen aanleveren. Zo verzorgt één van de directeuren een managementrapportage (marap) om zich te verantwoorden aan de ouders en de MR van de onder zijn verantwoording vallende drie scholen. Deze marap wordt echter niet aan het bestuur aangeboden, terwijl deze toch zinnige informatie over de kwaliteit van de scholen kan verschaffen. Meer duidelijke richtlijnen over de verantwoording kunnen dan ook een verdere impuls geven aan de in- en externe dialoog. Door bijvoorbeeld een vaste indeling te kiezen voor het jaarverslag kunnen scholen zich eenduidig verantwoorden over doelen en behaalde resultaten. Het bestuur krijgt dan toegankelijke informatie, die vervolgens kan worden afgezet tegen de kwaliteitscriteria van de stichting en de kwaliteitscriteria op schoolniveau.

Met de GMR is sprake van een positieve samenwerking en open dialoog, waarin de GMR mag meedenken. Maar deze heeft nog geen concreet beeld wat er vanuit het strategisch beleidsplan en de strategiegroepen bereikt moet worden en of de beoogde resultaten ook daadwerkelijk behaald worden.

Het bestuur zet hoog in op relatie. Het nieuwe elan binnen Kempen-Kind is ook binnen de GMR merkbaar: verbinding. De GMR merkt daarbij echter wel op dat de verschillende directeuren nog sterk een eigen stijl hebben en dat zij nog in hoge mate een eigen koers (kunnen) varen, waardoor het voor de GMR lastig is om beleid te toetsen. Het is nu nog onduidelijk waar de vrije ruimte zit voor directies en wat daarin onderhandelbaar is en wat niet.

Toetsingskader RvT om beter verantwoording te kunnen afleggen

De dialoog met de RvT betreft voornamelijk financiële zaken, huisvesting, personeel en eindopbrengsten van de scholen. De RvT is nu in overleg met het bestuur een eigen toetsingskader aan het ontwikkelen

waarin onderwerpen als identiteit, onderwijs, personeelsbeleid, huisvesting, financiën en communicatie als belangrijke elementen zijn opgenomen. De RvT geeft aan tevreden te zijn wanneer men naast de financiën over goede en concrete informatie beschikt op de gebieden: opbrengsten, personeel en ten aanzien van onderwijs: knelpunten en signalen.

De grootste zorg die zowel de RvT als de GMR uitspreken, zijn het naderende vertrek en wisselingen van directeuren, het vergrijzende personeelsbestand en de krimp in de regio.

2.2. Resultaten verificatieonderzoek

In dit onderzoek zijn wij allereerst nagegaan of het bestuur voldoende informatie heeft over de kwaliteit van het onderwijs op de scholen.

Beeld van het bestuur klopt grotendeels

Uit gesprekken met de directeuren en de intern begeleiders heeft het bestuur de indruk dat **Zicht op ontwikkeling (OP2)** van leerlingen, op alle scholen in voldoende mate aanwezig is. Tijdens de schoolbezoeken vonden wij dat hier op één school te weinig sprake van was.

Het bestuur heeft het beeld dat **didactisch handelen (OP3)** op alle scholen in de basis op orde is, maar dat de mate waarin leraren in staat zijn om het onderwijs voldoende af te stemmen op de behoeften van de leerlingen, verschilt per school. De indruk van de inspectie tijdens de schoolbezoeken kwam hier grotendeels mee overeen. Tijdens de bezoeken is het didactisch handelen op alle vier de scholen als voldoende beoordeeld.

Ook heeft het bestuur vooraf het beeld dat het **pedagogisch klimaat (SK2)** op alle scholen voldoende kwaliteit laat zien. Voor één school kwam dit beeld niet overeen met ons beeld.

Ten aanzien van de **kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur (KA1 en KA2)** op de scholen komt het beeld van het bestuur overeen met het beeld dat wij tijdens de bezoeken hebben gekregen. Alle scholen hebben een actueel schoolplan. De opzet en inhoud van deze plannen verschillen overigens wel per school. Ook de mate waarin de bovenschoolse ambities en doelen opgenomen zijn in de schoolplannen, varieert. Sommige scholen nemen het onderwijskundig beleidsplan van KempenKind grotendeels over in hun schoolplan, anderen verwijzen er terloops naar. In alle plannen komt de ambitie om passend onderwijs aan te bieden naar voren. Hoe de scholen dit concreet uitwerken en wanneer dit tot resultaat moet leiden is nog beperkt in de schoolplannen opgenomen, dat geldt ook voor de financiële vertaling daarvan. De overige KempenKind-ambities komen niet of slechts globaal in de schoolplannen aan bod. Sommige scholen werken met een jaarplan-jaarverslagcyclus, anderen hebben alleen een jaarplan. Wat opvalt, is dat in de meeste plannen nog weinig sprake is van concrete

.....

*Beeld van het bestuur
klopt grotendeels*

meetbare doelen en een duidelijke planning. Hierdoor is het voor scholen lastig om concreet na te gaan of bepaalde doelen bereikt zijn en is de kans aanwezig dat doelen en acties verwateren. Het evalueren van de kwaliteit van het onderwijs gebeurt nu vooral via tevredenheidspeilingen onder personeel en ouders en tijdens teambijeenkomsten. Sommige scholen hebben zelf nog aanvullende instrumenten aangeschaft of ontwikkeld om de kwaliteit te evalueren. Omdat er geen sprake is van het objectief meten van de onderwijskwaliteit en de “slager vooral zijn eigen vlees keurt” lopen de scholen het risico dat er blinde vlekken ontstaan waardoor de onderwijskwaliteit onvoldoende geborgd is. De inzet van het bestuur op het professionaliseren van de leraren is op alle vier bezochte scholen merkbaar. Tijdens de bezoeken zijn wij vooral betrokken en professionele leraren tegengekomen die samen willen werken aan beter onderwijs. Dit is een belangrijke basis voor schoolontwikkeling.

	De Willibrordus-school	(V)SO de Groote Aard	De Torelaar	De St. Jans-school
OP2. Zicht op ontwikkeling	✓	✓	✓	✗
OP3. Didactisch handelen	✓	✓	✓	✓
SK2. Pedagogisch klimaat	✓	✓	✓	✗
KA1. Kwaliteitszorg	✓	✓	✓	✓
KA2. Kwaliteitscultuur	✓	✓	✓	✓

Resultaten verificatieonderzoek

De tekens geven aan of het oordeel/de waardering wel (✓) of niet (✗) overeenkomt met het beeld dat het bestuur er zelf van heeft.

In de tweede plaats zijn we bij de onderzoeken op de scholen nagegaan of op de onderzochte scholen gewerkt wordt volgens de aanpak van handelingsgericht en opbrengstgericht werken en in hoeverre dit een gevolg is van de sturing vanuit het bestuur. Ook hebben we op de vier scholen onderzocht hoe “Leerkracht door verbinden” zichtbaar wordt in het pedagogisch klimaat en in de kwaliteitscultuur. We hebben voor deze twee onderwerpen gekozen, omdat deze voortkomen uit het strategisch beleidsplan.

Hierna lichten we deze twee onderzoeksonderwerpen toe.

Cyclus handelingsgericht en opbrengstgericht werken vraagt op onderdelen meer aandacht

We constateren dat alle onderzochte scholen werken volgens de cyclus

van handelingsgericht en opbrengstgericht werken. Wat opvalt, is dat allereerst de fase van “waarnemen” op alle vier de scholen aan kwaliteit kan winnen. Analyses kunnen diepgaander en evaluaties kunnen scherper. Op één van de scholen is de signalering van didactische onderwijsbehoeften niet adequaat, waardoor te laat wordt ingegrepen bij (dreigende) leerachterstanden. Verder blijkt dat binnen de fase “plannen” de vertaalslag van lange termijn (groepsplan) naar de week- en dagplanningen sterker kan. Ten slotte kan de afstemming van de verlengde instructies (fase realiseren) verder winnen aan kwaliteit. De scholen verschillen nog in de mate van opbrengstgericht denken en werken. Zo zijn er in de analyses van leerresultaten kwaliteitsverschillen zichtbaar tussen scholen. Ook verschillen teams in de mate waarin leraren eigenaar zijn van analyses, en hanteren niet alle scholen eigen streefdoelen.

“Leerkracht door verbinden” zichtbaar in teams maar minder zichtbaar in de klas

De onderlinge verbondenheid en de samenwerking in de teams zijn duidelijk terug te vinden in de dagelijkse schoolpraktijk binnen de onderzochte KempenKind scholen. De teams zijn volop in beweging om steeds meer professioneel met elkaar om te gaan en te leren met en van elkaar.

Het aanbod van de KempenKind academie ervaart men hierbij als een goede ondersteuning.

Het “teamleren” kan op enkele scholen meer nadruk krijgen door vormen als intervisie en collegiale consultatie nadrukkelijker een plek te geven in de school.

De ambitie om leerlingen met en van elkaar te laten leren (“verbondenheid”), komt nog beperkt tot uitdrukking in de scholen. Dit komt doordat de ontwikkeling van sociale en maatschappelijke competenties vooral centraal staat in de lessen die speciaal daarvoor bedoeld zijn. Hoewel scholen soms impliciet, soms expliciet, aangeven leerlingen met en van elkaar willen laten leren door tijdens de lessen gebruik te maken van bijvoorbeeld coöperatieve werkvormen, zijn deze in de praktijk nauwelijks waargenomen.

.....

*“Leerkracht door
verbinden” zichtbaar
in teams maar
minder zichtbaar
in de klas*

2.3 Financieel beheer²

Financieel beheer voldoet

Wij baseren ons oordeel over het kwaliteitsgebied Financieel beheer op de beoordeling van de onderliggende standaarden voor financiële continuïteit en rechtmatigheid. Tenzij sprake is van evident excessief ondoelmatige bestedingen, scharen wij financiële doelmatigheid onder het stimulerende toezicht. Wij geven dan ook geen oordeel over de financiële doelmatigheid.

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

*Financieel beheer
voldoet*

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		•
FB2 Doelmatigheid		
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.

*Financiële
continuïteit*

	Indicatie	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	3,11	2,94	3,90	3,37	3,11	2,98
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,77	0,77	0,82	0,80	0,80	0,79
Weerstandsvermogen	< 5%	38,81%	36,00%	35,20%	33,90%	32,90%	32,10%
Huisvestingsratio	> 10%	5,30%	5,41%	5,80%			
Rentabiliteit	< 0%	1,07%	-3,35%	-1,31%	-1,24%	-1,22%	-0,97%

Zoals blijkt uit de tabel is de rentabiliteit in een reeks van jaren licht negatief. Dit is niet zorgwekkend, zeker gezien de solide solvabiliteit. In de komende jaren zullen de personele lasten door natuurlijk verloop

2. De hier gegeven beoordelingen vormen niet het besluit tot vaststelling van de onderwijsbekostiging voor enig (cursus)jaar als bedoeld in art. 4:42 e.v. van de Algemene wet bestuursrecht.

gaan dalen. Het bestuur verwacht dat dit vanaf 2019 tot een positief effect op het resultaat leidt omdat dan de uitstroom van personeel groter zal zijn dan de krimp van het leerlingenaantal. Omdat de financiële continuïteit van het onderwijs op basis van de beschikbare informatie niet op korte dan wel middellange termijn in het geding lijkt te zijn, beoordelen we de financiële continuïteit als ‘voldoende’.

Financiële doelmatigheid beoordelen we nog niet

Tenzij sprake is van evident excessief ondoelmatige bestedingen, scharen wij financiële doelmatigheid onder het stimulerende toezicht. Wij geven dan ook geen oordeel over de financiële doelmatigheid.

Financiële rechtmatigheid op orde

Ons oordeel bij deze standaard gaat enerzijds uit van de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van het onderwijs. Anderzijds speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van financiële rechtmatigheid. Beide aspecten leiden gezamenlijk tot een gewogen oordeel. Dat oordeel luidt in dit geval ‘voldoende’; in dit onderzoek hebben zich aan ons geen gegevens voorgedaan die een positieve waardering van de financiële rechtmatigheid in de weg staan.

Financiële
doelmatigheid
beoordelen we
nog niet

Financiële recht-
matigheid op orde

2.4 Afspraken over vervolgtoezicht

De inspectie heeft de kwaliteit beoordeeld en op basis daarvan afspraken gemaakt met het bestuur over het vervolgtoezicht.

Beoordeling (o)	Herstelopdracht	Datum gereed
Kwaliteitszorg (KA1) Er is geen adequaat stelsel van kwaliteitszorg. Het ontbreekt aan toetsbare doelen, gewenste resultaten en kritische evaluaties van de onderwijskwaliteit. Hierdoor kan het bestuur onvoldoende vaststellen welke maatregelen ter verbetering nodig zijn. Daarmee is geen sprake van naleving van artikelen 10 en 12, eerste en vierde lid van de WPO.	KempenKind heeft een systeem ingericht om de kwaliteit van het onderwijs op de scholen (zo objectief mogelijk) cyclisch te evalueren en voert dit uit. Daarmee heeft het bestuur aantoonbaar zicht op de kwaliteit van het onderwijsproces op de scholen. Het bestuur kan aantoonbaar vaststellen welke maatregelen ter verbetering nodig zijn en zorgt er voor dat verbeteringen worden gerealiseerd.	De inspectie heeft na één jaar een voortgangsgesprek met het bestuur. De verbetering dient dan te zijn gerealiseerd.
Op de St. Jansschool is het zicht op ontwikkeling van de leerlingen van onvoldoende niveau en het schoolklimaat kan beter.	Het bestuur draagt er zorg voor dat op de Sint Jansschool het zicht op ontwikkeling van de leerlingen van voldoende niveau is en dat het schoolklimaat verbeterd is. (De wet vraagt dat het onderwijs aansluit bij de verschillende leerbehoeften van leerlingen, bijvoorbeeld als uit de vorderingen blijkt dat de ontwikkeling stagneert. Hierbij zoekt de school naar mogelijke verklaringen voor de stagnatie, zodat het onderwijs daarop kan worden aangepast (art. 8, eerste, vierde en elfde lid, WPO).	Het bestuur kan zich in het voortgangsgesprek met de inspectie hierover verantwoorden.

Omdat dit onderzoek onderdeel is van een traject om de nieuwe werkwijze uit te proberen, kunnen wij in de komende jaren de invulling van het bovenstaande vervolgtoezicht aanpassen. Dit vindt in overleg met het bestuur plaats.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de verificatieonderzoeken bij de Willibrordusschool, VSO de Groote Aard, de Torelaar en de St. Jansschool.

We onderzochten op deze scholen de volgende standaarden:

- Zicht op ontwikkeling (OP2)
- Didactisch handelen (OP3)
- Pedagogisch klimaat (SK2)
- Kwaliteitszorg (KA1)
- Kwaliteitscultuur (KA2)

Het beeld dat het bestuur heeft over de gerealiseerde kwaliteit op de verschillende scholen is in hoofdstuk 2 naar voren gekomen en komt grotendeels overeen met ons beeld. Het onderwijs op de vier scholen is op de onderzochte onderdelen van voldoende niveau. We bespreken de resultaten per school en per kwaliteitsgebied.

3.1 De Willibrordusschool Eersel/o4RP

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	



De leraren verzamelen systematisch informatie over de ontwikkeling en voortgang van de leerlingen. De school is trots op de warme overdracht van de voorschool naar de basisschool (PACT), waardoor de doorgaande ontwikkelingslijn van de voor- naar de vroegschool versterkt is. Positief is ook de ontwikkeling in de school om leerlingen die meer aankunnen dan de andere leerlingen, vroegtijdiger te kunnen signaleren.

Wanneer de voortgang van leerlingen stagneert, gaat de school na wat hier verklaringen voor kunnen zijn. Deze analyses kunnen voor sommige leerlingen met meer diepgang uitgevoerd worden. Verder kan men de ontwikkelingsgegevens van de kleuters nadrukkelijker benutten bij de afstemming van het aanbod op de verschillende ontwikkelingsniveaus in de kleuterklas.

Ten slotte is het, met de komst van NT-2 leerlingen, van belang het instrumentarium tegen het licht te houden en na te gaan of men hiermee voldoende zicht kan houden op de ontwikkeling van deze specifieke groep leerlingen.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



Het didactisch handelen is van voldoende niveau. De lessen verlopen rustig en ordelijk en leerlingen zijn taakbetrokken. Een sterk punt van de school is de breed gedragen opvatting over de verschillende rollen van een Willibrordus-leraar, zoals die onder andere vertaald is naar de kijkwijzers voor pedagogisch en didactisch handelen van de leraren. Aandacht vraagt nog de vertaalslag van de 'papieren' afstemming van het onderwijs op verschillen tussen leerlingen naar de praktische uitvoering in de klas. Deze kan sterker.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat			•	



Het pedagogisch klimaat in de school is warm en ondersteunend. Het bieden van structuur, duidelijkheid en voorspelbaarheid vormt ook een speerpunt voor de school. Er zijn duidelijke schoolregels vastgesteld, voor binnen en buiten. Wel is het belangrijk, zo geven leerlingen en leraren aan, dat het team eenduidig blijft omgaan met deze regels (bijvoorbeeld tijdens buitenspel). De school biedt haar leerlingen mogelijkheden om sociale competenties te ontwikkelen. Het programma hiervoor loopt als een rode draad door de school. De (planmatige) ontwikkeling van maatschappelijke competenties bij leerlingen, mag meer aandacht krijgen binnen de school.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			✓
KA2 Kwaliteitscultuur		•	



De school beschrijft haar stelsel van kwaliteitszorg in het schoolplan. De concrete uitwerking hiervan is zichtbaar in de school. De directie heeft goed zicht op de kwaliteit van het geboden onderwijs, en kan dit onderbouwen met objectieve evaluatiegegevens van leerlingresultaten en het pedagogisch-didactisch handelen. De interventies die de

directie in de afgelopen periode heeft ingezet om het onderwijs te verbeteren, zijn tot dusver effectief gebleken. Het borgen en evalueren van het ingezet (onderwijskundig) beleid is hierbij wel een aandachtspunt.

De aanwezigheid van deze kwaliteitscyclus, met een heldere onderwijskundige aansturing, hebben positief bijgedragen aan de kwaliteitscultuur op de school. Het team is kwaliteitsbewust en bereid te werken aan de verdere ontwikkeling van het onderwijs en aan de eigen professionaliteit. De school heeft de ambitie de professionele cultuur verder te ontwikkelen. Om dit te bereiken, is het volgens het team wenselijk enerzijds te leren prioriteiten te stellen en anderzijds de gezamenlijke visie op goed onderwijs opnieuw onder de loop te nemen en samen te zoeken naar mogelijkheden voor reflectie en intervisie.

3.2 VSO de Groote Aard Eersel /01PJ

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	



De Groote Aard heeft voldoende zicht op de ontwikkeling van leerlingen. Iedere leerling heeft een ontwikkelingsperspectief (OPP) dat past bij zijn of haar mogelijkheden. De school verzamelt systematisch informatie over de vorderingen en ontwikkeling van leerlingen en stuurt waar dat nodig is bij. De school werkt met een adequaat leerlingvolgsysteem en toetst de voortgang op de leerlijnen waarmee zij werkt. De evaluatie van de gegevens en het OPP kan de school echter aanscherpen. Het is niet altijd zichtbaar of de school het onderwijsaanbod voor individuele leerlingen aanpast en op basis van welke gegevens of onderliggende criteria dat gebeurt. Een verdere uitwerking van het aanbod naar het uitstroomperspectief en de eisen die de maatschappij stelt aan de uitstromende leerlingen verdient aanbeveling. Daarmee kan de school scherper sturen op een passend aanbod voor iedere leerling en krijgt de leraar meer handvatten voor zijn handelen in de klas. De school geeft aan dat leerlingen zichtbaar plezier beleven aan het leren. Het zou interessant zijn te verkennen hoe zij haar leerlingen meer kan betrekken bij het stellen van eigen (leer-)doelen.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



Het OPP vormt de basis voor het plannen en structureren van het onderwijsaanbod aan de leerlingen. De leraren bieden onderwijs dat past bij het niveau van de leerlingen. Door het werken met de leerlijnen is sprake van een logische opbouw van de aangeboden leerstof. De afstemming op individuele behoeften van leerlingen kan de school inzichtelijker maken. Waar aanpassing nodig is in de aanpak op het onderwijsprogramma, kan de leraar dat bieden. Het is onduidelijk of dat ook altijd gebeurt. Over het algemeen zijn de leerlingen actief in de les en erg leergierig.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat				•



Het schoolklimaat van de Groote Aard is ondersteunend voor het onderwijs. In een prettige sfeer komen leerlingen voldoende tot leren. De school heeft gedragsregels en hanteert die ook, wat als vanzelfsprekend wordt ervaren. De invoering van Beweegwijs heeft positief uitgewerkt op het gedrag van de leerlingen. Er is aantoonbaar sprake van minder incidenten en door gezamenlijk (begeleid) spel is sprake van meer saamhorigheid binnen de school. Daarbij komt ook het oefenen van sociale competenties aan bod, maar de oefensituaties zouden wat bewuster kunnen worden ingezet en benut.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur		•	



Op het gebied van kwaliteitszorg is nog veel in ontwikkeling. De Groote Aard heeft sinds een jaar een nieuwe directeur gekregen. Hij werkt met het bestuur hard aan de verbetering van de kwaliteit van de school. Het bestuur heeft een strategisch beleidsplan opgesteld, en de directeur heeft mede op basis daarvan veel plannen op het gebied van de kwaliteitszorg uitgewerkt. Nadrukkelijk wil hij het personeel bij de

kwaliteitszorg betrekken. Ook streeft hij een brede blik na: hij vindt het belangrijk ook bij andere scholen te kijken en stimuleert de samenwerking met andere scholen van het eigen bestuur.

De schoolleiding bewaakt en bevordert de kwaliteit van het onderwijsproces voldoende en ook de opbrengsten krijgen voldoende aandacht. De borging van het systeem van kwaliteitszorg moet de school nog versterken. Zo kan de school haar analyses van het onderwijsproces en de behaalde resultaten inhoudelijk verdiepen, waardoor zij de kwaliteit kan versterken.

De directeur streeft ernaar de verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen en wil nadrukkelijk ontwikkelen in gezamenlijkheid, waarbij hij gebruik wil maken van de expertise en belangstelselsgebieden van de afzonderlijke personeelsleden. Personeel nodigt hij nadrukkelijk uit initiatief te tonen wanneer zij ideeën hebben over de versterking van het onderwijs. Er is daarnaast ook veel ruimte voor professionalisering. De directeur stelde bovendien expertgroepen samen en wil daarmee de passie voor het onderwijs stimuleren. Deze focus op talentontwikkeling bij zowel leerlingen als personeel wordt bovendien ondersteund door het bestuur.

3.3 De Torelaar Reusel/o6IR

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	



De leerlingen worden gezien en gevolgd in hun ontwikkeling. Er is een vaste cyclus van groepsbesprekingen tussen de leraar en de intern begeleider IB. Het team signaleert leerlingen met achterstanden, waarop een analyse volgt. Echter de tijdspanne dat er na analyse een concreet plan van aanpak volgt, kan effectiever en korter. Daar kan de school dus nog gericht mee aan de slag.

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 specifiekere wordt gemeld wát de leerling dan nodig heeft.

De school wil leerlingen die meer aankunnen dan de andere leerlingen, vroegtijdiger kunnen signaleren en vertalen naar een doelgericht en passend aanbod, waardoor er sprake is van een betere afstemming. Dat is dan ook een van de speerpunten van het huidige en volgend schooljaar.

De sociaal emotionele ontwikkeling van de leerlingen wordt systematisch gevolgd met een gestandaardiseerd instrument. Een volgende stap daarbij is om deze gegevens te verbinden aan het groepsplan vanuit stimulerende en belemmerende factoren en daar dan vervolgstapen in op te nemen.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



De laatste jaren is sterk ingezet op het uitbreiden van de didactische vaardigheden van de leraren. Het didactisch handelen van de leraren is dan ook op orde. Het doelgericht en gestructureerd werken, de directe instructie en differentiatie hebben duidelijk aandacht in het team. De school heeft dit vertaald in (vakspecifieke) kijkwijzers die bij klassenconsultaties worden ingezet. Ook is er voldoende aandacht voor het afstemmen van het onderwijs op de verschillen tussen leerlingen, door de indeling van de groep in minimaal drie niveaugroepen. Een volgende stap is het versterken van de kwaliteit van de verlengde instructie. Voor sommige leerlingen is een herhaling van de basisinstructie of begeleide inoefening niet voldoende, maar is een andere vorm van instructie meer passend bij de wijze waarop deze leerlingen tot leren komen. Ook met leerlingen die met minder of kortere instructie toe kunnen, kan meer rekening gehouden worden dan nu het geval is.

Er is nog geen schoolnorm bepaald voor professioneel leerkrachtgedrag op de Torelaar, waarbij de teamleden weten wat er van hen wordt verwacht en de directie daar dan vervolgens op kan sturen.

Het team oriënteert zich op het gegeven om de leerlingen meer vanuit eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing te laten (samen)werken en de interactie tussen leraar en leerling minder frontaal gestuurd te laten zijn. Dat betekent een meer coachende rol van de leraar. Hiermee wil de school haar missie “samen leren” dan ook meer vorm en inhoud geven. Bij de werkwijze met het jonge kind kan het spelend leren in hoeken nog verder worden verfijnd.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat				✓



Het pedagogisch klimaat is een sterk punt binnen de school. Het klimaat wordt door zowel de leerlingen als ouders als veilig en vertrouwd ervaren. Zo is ook in de leeromgeving en de inzet van

materialen, zowel binnen als buiten het klaslokaal, sprake van een stimulerend klimaat.



Er is een rustige, goede sfeer en structuur in de school op basis van duidelijke, positief geformuleerde “kapstok” schoolregels.

Het team voelt zich gezamenlijk verantwoordelijk voor alle leerlingen, waardoor er sprake is van een doorgaande lijn in het pedagogisch beleid. Zo is volgens leerlingen, ouders en team pesten geen issue en speelt niet in de school. De school heeft twee vertrouwenspersonen die bij de leerlingen goed bekend zijn.

Een kans voor de school is het om in de lessen de aandacht voor samenwerken en verschillende samenwerkingsvormen verder te versterken.

Andere culturen en overtuigingen hebben in het kader van burgerschap en integratie ook duidelijk de aandacht. Zo zijn er diverse oefensituaties voor sociaal en maatschappelijke competenties.

De tevredenheid van de leerlingen, de ouders en het team wordt periodiek gemeten en geeft een heel positief beeld van de school. Een uitspraak van een leerling is daar een mooi voorbeeld van “Op de Torelaar staan we voor elkaar!”.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur			



Er is, zeker met de komst van de nieuwe directeur in het begin van dit schooljaar, sprake van een planmatige, geprioriteerde cyclische aanpak van verbeteringen en vernieuwingen. Veel beleid was en is beschreven, verantwoord en vastgelegd in de vorm van een borgboek. Een kans daarbij is om de doelen en te bereiken resultaten smart te beschrijven, zodat in de pdca cyclus kan worden geëvalueerd en gecheckt of deze daadwerkelijk behaald zijn.

Positief in het kader van borging zijn de structurele thematische bezoeken van de directeur, intern begeleider en specialisten op bepaalde terreinen. Deze zijn gericht op de individuele en schoolkeuzes voor het didactisch handelen. Ook is er een jaarlijkse evaluatie, nu nog voornamelijk op basis van de opbrengsten, met analyse en acties in de vorm van een schoolzelfevaluatie (Jaarverslag).

Een aandachtspunt daarbij is het formuleren van (ambitieuze) schooldoelen en deze vast te leggen. Vanuit het bestuur zijn er schoolvisitaties in de vorm van een zelfevaluatie. Deze kunnen op basis van de onderwijsstandaarden nog een inhoudelijke verdieping krijgen, zodat er sprake is van objectieve externe audits. Deze kunnen dienen als evaluaties van de scholen.

Het team heeft een prima samenwerkingscultuur waarin teamleden met en van elkaar leren en kwetsbaar mogen zijn. Ook laat het team een goede inzet en betrokkenheid zien en is men bereid veel energie in het werk te stoppen. Zo zijn er veel specialisaties in het team die een bijdrage leveren aan de onderwijskwaliteit. Er gaat trots uit van het team met de missie “we doen het met z’n allen”. Voorheen was er sprake van een meer afwachtende houding. Maar in de laatste periode is dit onder invloed van de nieuwe directie, duidelijk opgeschoven naar een pro-actieve houding.

De schoolvisie is nog volop in ontwikkeling en kan vanwege het gezamenlijk vormgeven daarvan op een breed draagvlak in de school rekenen. Het team is kwaliteitsbewust, taakvolwassen en heeft goed inzicht waar men aan moet werken. Krachtig daarbij is de collegiale consultatie waarbij men gebruik maakt van elkaars kwaliteiten door elkaar gericht te visiteren en daarbij feedback te geven en te vragen. Dit is een zeer positieve ontwikkeling waarbij de leraren met en van elkaar leren.

Een blijvend aandachtspunt daarbij is: “dit vasthouden en liever minder maar goed dan veel half”.

3.4 De St. Jansschool in Casteren/15CM

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



De school verzamelt systematisch ontwikkelingsgegevens van alle leerlingen maar benut deze nog te weinig om op tijd vast te stellen of leerlingen stagneren in hun ontwikkeling. Hierdoor wordt niet of te laat ingegrepen en lopen leerachterstanden te ver op of blijven deze te lang voortduren.

Leerlingen die meer moeite hebben met de stof of hier hiaten in hebben, vormen nu samen een subgroep in het groepsplan. Zij krijgen weliswaar extra aandacht van de leerkracht maar het is onduidelijk in hoeverre deze daadwerkelijk afgestemd is op de didactische (en pedagogische) onderwijsbehoeften van deze leerlingen.

De wet vraagt dat het onderwijs aansluit bij de verschillende leerbehoeften van leerlingen, bijvoorbeeld als uit de vorderingen blijkt dat de ontwikkeling stagneert. Hierbij zoekt de school naar mogelijke verklaringen voor de stagnatie, zodat het onderwijs daarop kan worden aangepast (art. 8, eerste, vierde en elfde lid, WPO).

Kijkend naar hoe dit in de wet is opgenomen, moet de school enkele belangrijke stappen zetten. Door beter te onderzoeken wat de

vakinhoudelijke, vakdidactische en pedagogische behoeften van de leerlingen zijn, kunnen de leerkrachten de onderwijsbehoeften van leerlingen beter in beeld brengen. Vervolgens moeten de leraren hiermee de lessen gericht afstemmen op de onderwijsbehoeften van zowel groepen leerlingen als individuele leerlingen.

De leerkrachten geven gestructureerd les. De elementen van een effectieve instructie zijn over het algemeen zichtbaar. De recent ingevoerde tablets ondersteunen de leerkrachten bij het afstemmen van de verwerkingsopdrachten op de verschillende niveaus in de klassen. Leerlingen vinden het ook prettig om hiermee te werken. De kwaliteit van de afstemming tijdens de instructiefase kan verder groeien. De verlengde instructie vraagt een inhoudelijke verbetering, maar ook kan meer rekening gehouden worden met leerlingen die met minder of kortere instructie toe kunnen. Een ander aandachtspunt vormt het activeren van de leerlingen. Door de sterke sturing die uitgaat van de leerkrachten, nemen leerlingen een wat meer passieve rol aan. Het team wil hier ook mee aan de slag, en wil zich verdiepen in meer activerende werkvormen. Dit heeft alleen nog geen prioriteit gehad.

Om de zorg en begeleiding binnen de combinatiegroepen beter te kunnen organiseren, is volgens ons een verdere aanscherping nodig van de klassenmanagementvaardigheden van leerkrachten.

 Schoolklimaat	O	KB	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat		•		



Wij vinden dat het pedagogisch klimaat meer steun en houvast kan bieden aan leerlingen. De school heeft haar ambities en doelen op dit gebied nog beperkt kunnen realiseren. Het uitgangspunt van de Sint Janschool is dat kinderen het beste leren in een omgeving waarin een goed pedagogisch (vreedzaam) klimaat heerst en waarin samenwerking en interactie met anderen (coöperatief leren) als belangrijk wordt ervaren. Om dit te kunnen bereiken, ontbreekt er volgens ons nog een belangrijke voorwaarde. Wij missen een heldere, doorgaande lijn in het pedagogisch handelen van het (grotendeels nieuwe) team. Er zijn behoorlijke verschillen tussen hoe leraren omgaan met regels, grenzen stellen en met ongewenst gedrag. Ook ervaren de leerlingen de benadering van leraren niet altijd als positief, zo bleek uit het gesprek met de leerlingen. Het lijkt ons daarom van groot belang dat het team met elkaar scherp krijgt wat de gedeelde pedagogische visie is en welk leerkrachtgedrag en welke leerkrachtvaardigheden hierbij passend zijn.

De school is er zich overigens goed van bewust dat het pedagogisch

klimaat een speerpunt vormt. Het team werkt hier hard aan en enkele belangrijke stappen zijn ook al gezet. Zo werd een schoolbreed gestandaardiseerd programma voor de ontwikkeling van sociale competenties en democratisch burgerschap ingevoerd en is de communicatie tussen school en ouders verbeterd. Dit is ook wat de ouders met wie gesproken is, aangeven. Verder wil de school coöperatief leren schoolbreed een vaste plek geven zodat meer oefensituaties ontstaan voor leerlingen om sociale competenties te ontwikkelen.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur		•	



De schoolleiding heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs en het personeel en stuurt de schoolontwikkeling planmatig aan. De doelen die de school voor de eigen schoolontwikkeling stelt, komen deels voort uit een eigen sterkte/zwakte analyse, en deels uit de doelen in het strategisch beleidsplan van het bestuur. Regelmatig wordt geëvalueerd of men 'op koers' is. De schoolleiding legt de voortgang vast in managementrapportages (marap), als intern verantwoordingsdocument naar team, ouders en medezeggenschapsraad. Deze marap kan een voorbeeld zijn van een uitwerking van verantwoording afleggen in de Kempenkind-organisatie.

De evaluaties van de leerresultaten kunnen in onze ogen meer diepgang krijgen. Vooral het "duiden" van data vraagt meer analyse en reflectie, met name ook op het eigen leerkracht-handelen. Dit biedt meer inzicht in wat effectieve interventies kunnen zijn.

De veranderingen in de teamsamenstelling hebben gezorgd voor een nieuwe dynamiek. Ook de ouders ervaren dat de school in verschillende opzichten positief in ontwikkeling is. Het team is volop in beweging om steeds meer professioneel met elkaar om te gaan en te leren met en van elkaar. De schoolleiding werkt hier hard aan. De leraren bezoeken niet alleen binnen de eigen school maar ook op de 'clusterscholen' elkaars lessen en voeren collegiaal overleg. Het nieuwe team is nog enigszins zoekende naar wat de schoolvisie concreet betekent voor het eigen handelen en het handelen als team. In het verlengde hiervan, vinden wij het van belang dat ook de visie op het onderwijs aan het jonge kind nog eens goed tegen het licht gehouden wordt.

4. Reactie van het bestuur

De wijze van onderzoek door de Inspectie heeft onderwijsstichting KempenKind over het algemeen als positief ervaren. Het was prettig dat de verschillende geledingen in gesprek konden met de Inspectie.

Voor het bestuur geeft het beeld van de inspectie grotendeels de situatie binnen KempenKind weer.

Het bestuur heeft in eerste instantie met name geïnvesteerd in de cultuur richting lerende organisatie waarin openheid en transparantie voorop staan. Dit betekent dat binnen KempenKind veel veranderingen vanuit de visie op een organische manier plaatsvinden. En dat beleidsvorming veelal gebeurt vanuit de praktijk. Hierdoor is veel in beweging gezet dat op dit moment vraagt om borging in beleid. Hierin worden nu stappen gezet.

Daarnaast is de stichting bezig met het aanscherpen van de Kwaliteitszorg. Er wordt veel informatie verzameld en geanalyseerd, maar de afspraken hierover staan verspreid. Er wordt gewerkt aan één systeem/document/protocol, om dit te verbeteren.

Onderdelen hieruit zijn:

1. Afspraken m.b.t. leeropbrengsten op KempenKind-niveau
 - 2x per jaar bespreking in IB-leernetwerk
 - 1x per jaar bespreking in directeurenraad
 - 1x per jaar in RvT
 - N.a.v. van toetsresultaten wordt nagegaan welke zaken op KempenKind-niveau aandacht behoeven en hier actie op gezet.
 - Op schoolniveau worden analyses gemaakt, vandaar onderneemt de school acties die opgenomen staan in het jaarplan.
2. Afspraken m.b.t. sociale en fysieke veiligheid
 - Tevredenheidslijsten 2015
 - SEO jaarlijks
 - Arbomeester 2017
3. Afspraken mb.t. onderwijs
 - a) IB-leernetwerk
 - CvB neemt deel aan het IB-leernetwerk. Binnen deze overleggen komen knelpunten, maar ook de voorbeelden voor anderen naar boven. Hierdoor bestaat er een goed beeld van alle scholen.
 - Aangezien dit een zeer open overleg is.
 - b) Kengetallen uit Integraal/AFAS/Capisci
 - CvB checkt in samenwerking met staf kengetallen en bespreekt deze in directeurenraad en RvT.

c) Gesprekken directeur en CvB

Gesprekkencyclus directeuren (minimaal aantal gesprekken). Hierin komt het schoolplan, jaarplan en de evaluatie/jaarverslag van de directeuren aan bod.

Daarnaast vinden extra gesprekken plaats indien nodig.

Bijvoorbeeld:

- o In geval van een hoger dan gemiddelde tussentijdse uitstroom van leerlingen
- o In geval van een laag scorende groep
- o In geval van een groep die ineens minder gaat scoren
- o In geval van problemen qua sociale veiligheid
- o In geval van niet goed functionerende leerkracht
- o In geval van zeer weinig/zeer veel gebruik maken van ondersteuningsmiddelen
- o In geval van vragen/opmerkingen/klachten van ouders

d) Visitatie

Tweejaarlijks bij alle scholen. Nu nog m.n. gericht op visie KempenKind, steeds meer gericht op onderwijskwaliteit.

e) School ondersteuningsplan (SOP)

Binnen SWV worden afspraken gemaakt over de actualisatie van het SOP. Hieraan gekoppeld zal KempenKind afspraken maken over de monitoring.

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

