



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Stichting Katholiek Onderwijs Wassenaar

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek
Inspectie van het Onderwijs

Primair Onderwijs

Samenvatting

We hebben een onderzoek uitgevoerd bij de Stichting Katholiek Onderwijs Wassenaar. Dit onderzoek loopt vooruit op het vernieuwde onderzoekskader 2017. In dit kader staat dat elk bestuur van scholen in Nederland minstens één keer in de vier jaar wordt onderzocht door de Onderwijsinspectie.

Onder de stichting vallen drie basisscholen in Wassenaar. Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs aan ruim 680 leerlingen. Het bestuur bestaat uit een uitvoerend bestuurder in de persoon van de directeur-bestuurder en een algemeen bestuur waarin vijf interne toezichthouders zitting hebben.

We hebben onderzocht of het bestuur van de stichting zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit. Ook hebben we gekeken of het bestuur het geld, dat het krijgt, goed besteedt en beheert zodat de scholen ook in de toekomst goed onderwijs kunnen bieden. Dit hebben we gedaan door allereerst allerlei beleidsdocumenten te bestuderen van en over het bestuur en de scholen. Daarnaast hebben we gesprekken gevoerd met de directeur-bestuurder, de toezichthoudende bestuurders, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en met de locatiedirecteuren van de drie scholen. Verder hebben we bij één school van de stichting, de Sint Jozefschool, een onderzoek gedaan.

Wat gaat goed?

Uit ons onderzoek komt naar voren dat het bestuur zijn verantwoordelijkheid om te zorgen voor voldoende onderwijskwaliteit méér dan waarmaakt. We zien ook dat het bestuur de financiën goed beheert. Dit is een mooi resultaat dat we hieronder nader toelichten.

Het bestuur heeft helder zicht op wat er op de scholen gebeurt en hoe het er met de kwaliteit van het onderwijs gesteld is. Dat komt omdat de bestuurder vaak op de scholen komt en zich goed op de hoogte laat stellen van wat er speelt door middel van veelvuldige gesprekken met de locatie-directeuren. Een voordeel hierbij is dat de Stichting Katholiek Onderwijs Wassenaar een relatief kleine organisatie is waardoor de lijnen kort zijn. Verder gebruikt het bestuur ook andere informatiebronnen om de kwaliteit van het onderwijs te bewaken, zoals managementrapportages, tevredenheidsonderzoeken en overzichten van de behaalde toets-resultaten op de scholen. Het onderzoek dat we gedaan hebben op de Sint Jozefschool bevestigt dat het bestuur een goed beeld heeft van de kwaliteit van de scholen. Ook merken we dat het beleid van het bestuur daadwerkelijk effect heeft op de onderwijskwaliteit op de werkvloer.

Naam bestuur: Stichting Katholiek
Onderwijs Wassenaar
BRIN: 68329

Aantal scholen onder bestuur: 3
Totaal aantal leerlingen: 650

Onderzoeksnummer: 292039
Betrokken scholen in onderzoek:
Sint Jozefschool
Uitvoeringsperiode onderzoek:
februari – juni 2017
Datum definitief rapport:
12 juni 2017

Overige bijzonderheden:
Als we in dit rapport schrijven over ‘het bestuur’ of ‘de bestuurder’ bedoelen we daarmee het uitvoerend bestuur. Bij de SKOW bestaat het uitvoerend bestuur uit een directeur-bestuurder. Daarnaast is er een algemeen bestuur bestaande uit vijf personen die verantwoordelijk zijn voor het intern toezicht. Als we het algemeen bestuur bedoelen, schrijven we ‘de interne toezichthouders’

Het bestuur ziet er niet alleen op toe dat de scholen kwalitatief voldoende onderwijs bieden maar stimuleert hen ook om te blijven werken aan verbeteringen. Dit gebeurt onder andere door het aanbieden van scholingen en studiedagen, zowel voor individuele leraren als voor de gezamenlijke schoolteams. Het bestuur vindt het belangrijk dat binnen alle drie de scholen mensen werken met specifieke kennis en vaardigheden op een bepaald gebied en stuurt daar ook op. Dit kan op het gebied van taal of rekenen zijn, maar ook een specialisatie op gedragsgebied of hoogbegaafdheid. Op de Sint Jozefschool is men bijvoorbeeld sterk gespecialiseerd in talentontwikkeling van de leerlingen.

We constateren dat het bestuur en de scholen zich in het openbaar duidelijk verantwoorden over waar ze voor staan en waar ze voor gaan. Dit doen ze op hun websites, in de schoolgidsen en schoolplannen en op de website van 'Scholen op de kaart.'

We stellen ten slotte vast dat de Stichting Katholiek Onderwijs Wassenaar financieel zeer gezond is. Het bestuur besteedt zijn middelen op zorgvuldige wijze en zorgt ervoor dat de continuïteit van de scholen voor de toekomst veilig gewaarborgd is.

Wat moet beter?

Het bestuur en de school die we onderzocht hebben voldoen aan de wet. Er zijn daarom geen onderdelen die vanuit de wettelijke eisen vragen om verbetering.

Wat kan beter?

Het bevorderen van deskundigheid van de teamleden op de scholen is een punt waaraan het bestuur veel belang hecht. Daarin doet het bestuur goed werk maar hier liggen nog kansen voor verdere ontwikkeling. Zo zijn er zowel op de scholen als op bovenschools niveau nog mogelijkheden om meer van en met elkaar te leren. De voorwaarden hiervoor zijn gunstig omdat, zoals gezegd, de lijnen binnen de stichting kort zijn. Ook is er veel kennis en kunde op verschillende gebieden aanwezig bij de leraren. Het komt er nu op aan om die deskundigheden breder te benutten door ze met elkaar te delen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door kenniskringen en intervisiebijeenkomsten te organiseren en door het bezoeken van elkaars lessen. Ook het organiseren van interne audits waarbij schoolteams elkaar bezoeken en kritisch bevragen kan helpen om van elkaar te leren en daarmee het onderwijs op de scholen beter te maken.

De interne toezichthouders kunnen hun toezicht versterken door zich breed te laten informeren over de kwaliteit van het onderwijs binnen de scholen. Dat betekent dat zij zich in hun toezicht op het bestuur niet alleen baseren op informatie van de directeur-bestuurder maar zich ook op andere wijzen op de hoogte stellen van hoe het met de kwaliteit gesteld is. Hierdoor kunnen zij met een bredere blik toezicht uitoefenen hetgeen de kwaliteit van het onderwijs indirect ten goede kan komen.

De penningmeester van het bestuur is veel langer in functie dan gebruikelijk is. We vinden het belangrijk dat het bestuur in de jaardocumenten uitlegt waarom hiervoor gekozen is. Dit past namelijk binnen de Code van Goed Bestuur, waar het bestuur zelf achterstaat.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
2.	Bestuur	9
3.	Resultaten verificatieonderzoek	22
4.	Reactie van het bestuur	28

1. Inleiding

Wat voor onderzoek heeft de inspectie gedaan?

De inspectie heeft een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van de Stichting Katholiek Onderwijs Wassenaar. De centrale onderzoeksvraag voor een vierjaarlijks onderzoek van de inspectie 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 één van de scholen.

Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus: op bestuursniveau en op schoolniveau. Op bestuursniveau hebben we onderzoek gedaan naar de volgende kwaliteitsgebieden en standaarden:

- 'Kwaliteitszorg en ambitie': kwaliteitszorg (KA1), Kwaliteitscultuur (KA2), verantwoording en dialoog (KA3)
- 'Financieel beheer': continuïteit (FB1), doelmatigheid (FB2), rechtmatigheid (FB3).

Op schoolniveau hebben we een verificatieonderzoek uitgevoerd, namelijk bij de basisschool Sint Jozef. Het verificatieonderzoek heeft een dubbel doel. Het is in de eerste plaats een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur. We onderzoeken of het bestuur goed zicht heeft op de onderwijskwaliteit van de scholen. In dat kader gaan we na of het beeld van het bestuur over de onderwijskwaliteit op de Sint Jozefschool overeenkomt met onze waarnemingen. In de tweede plaats willen we weten of het bestuur effectief stuurt op de onderwijskwaliteit en het financieel beheer en in hoeverre het bestuursbeleid daadwerkelijk doorwerkt tot het niveau van de leraren en de leerlingen.

In overleg met het bestuur hebben we bewust gekozen om het

.....

Legenda van beoordelingen
zoals ze in de rapportages
worden weergegeven:

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

verificatieonderzoek uit te voeren op basisschool Sint Jozef. Enerzijds omdat het al geruime tijd geleden is dat deze school voor het laatst door de onderwijsinspectie bezocht is. Anderzijds omdat de school volgens de bestuurder bij uitstek blijkt geeft van een goed ontwikkelde visie op modern onderwijs met de nadruk op talentontwikkeling en deze ook in de praktijk brengt. Daarnaast heeft de school als speerpunt gekozen voor handelingsgericht werken om het onderwijs optimaal af te stemmen op de kenmerken van de leerlingen en hen daarmee zo hoog mogelijk leerprestaties te laten behalen. Ook is er volgens het bestuur sprake van een professioneel opererend team waarin het (ver) delen van kennis en expertise vanzelfsprekend is. Genoemde onderwerpen sluiten bij uitstek goed aan bij het strategisch beleid van het bestuur. Daarmee kunnen we nagaan of het bestuurlijk beleid inderdaad terug te zien is in de onderwijskwaliteit op de werkvloer en of de kinderen van de Sint Jozefschool er ook daadwerkelijk van profiteren.

Omdat we tijdens het verificatieonderzoek onderdelen van de kwaliteit op de Sint Jozefschool in beeld brengen, geven we ook een oordeel of waardering op de onderzochte kwaliteitsstandaarden op schoolniveau. Bij het verificatieonderzoek hebben we na overleg met het bestuur besloten om de volgende kwaliteitsgebieden en standaarden te beoordelen:

- Onderwijsproces: aanbod (OP1), zicht op ontwikkeling (OP2), didactisch handelen (OP3)
- Schoolklimaat: veiligheid (SK1)
- Kwaliteitszorg en ambitie: kwaliteitszorg (KA1), kwaliteitscultuur (KA2), verantwoording en dialoog (KA3)

Onderzoeksactiviteiten

Tijdens het onderzoek zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

Op het niveau van het bestuur:

- een analyse van diverse beleidsdocumenten, waaronder het strategisch beleidsplan 2015-2019, het bestuursverslag en financieel jaarverslag 2015, het bestuurlijk toetsingskader 2013-2017, het intern toetsingskader SKOW (versie oktober 2014), en diverse interne bestuursrapportages (2016);
- een startgesprek met de directeur-bestuurder en twee leden van het toezichthoudend bestuur;
- gesprekken met het toezichthoudend bestuur, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, de locatie-directeuren en een afrondend gesprek met de directeur-bestuurder.

Op het niveau van de school:

- bestudering van diverse schooldocumenten, waaronder schoolplan, schoolgids, jaarplan, borgingsdocumenten, de groepsadministratie en een aantal leerlingendossiers;
- lesobservaties, waarbij we samen met observanten van de school verschillende groepen bezocht hebben, waaronder ook de plusgroep;

- gesprekken met de locatie-directeur, de intern begeleider, de plusklascoördinator, leraren, enkele ouders en leerlingen;
- een feedbackgesprek in aanwezigheid van de directeur-bestuurder, de locatie-directeur en het lerarenteam.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven we op bestuursniveau onze oordelen op de standaarden binnen de kwaliteits-gebieden 'Kwaliteitszorg en Ambitie' en 'Financieel beheer'. We lichten onze oordelen vervolgens toe. De resultaten uit het verificatieonderzoek verwerken we daarbij op hoofdlijnen. In hoofdstuk 3 gaan we uitgebreider in op de resultaten van het verificatieonderzoek op basisschool Sint Jozef. Tot slot is in hoofdstuk 4 de reactie van het bestuur op het onderzoek en het rapport opgenomen.

2. Bestuur

Kwaliteitszorg en financieel beheer van het bestuur

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau. Na een conclusie op hoofdlijnen geven we in paragraaf 2.1 een onderbouwing van onze waardering op de drie standaarden binnen het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. Paragraaf 2.2 beschrijft vervolgens de resultaten van het verificatieonderzoek waarin we onderzocht hebben of het beeld van het bestuur over de onderwijskwaliteit overeenkomt met onze waarnemingen én of de sturing van het bestuur in de praktijk doorwerkt. De resultaten uit het gehele onderzoek, dus niet alleen het verificatieonderzoek op de Sint Jozefschool, zijn hierin verwerkt voor zover deze de oordelen onderbouwen en/of illustreren. Paragraaf 2.3 geeft de bevindingen weer van het onderzoek naar het financieel beheer. In paragraaf 2.4 staan de afspraken vermeld over het vervolgtoezicht.

Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek was: 'Is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van een deugdelijk financieel beheer?'

Deze vraag kunnen we volmondig met 'ja' beantwoorden. Het bestuur van de Stichting Katholiek Onderwijs Wasseenaar kijkt zich op goede wijze van zijn taak en verdient vertrouwen.

Het bestuur zorgt ervoor dat de scholen onderwijs van voldoende kwaliteit bieden en stuurt waar nodig op verbetering van de onderwijskwaliteit. De standaarden Kwaliteitszorg (KA1) en Kwaliteitscultuur (KA2) waarderen we als goed. De standaard Verantwoording en dialoog (KA3) beoordelen we als voldoende. De Stichting Katholiek Onderwijs Wasseenaar is een financieel gezonde organisatie; het financieel beheer is dan ook als voldoende beoordeeld. (De waardering 'goed' wordt voor dit kwaliteitsgebied niet gegeven.)

Hieronder beantwoorden we de vier deelvragen die afgeleid zijn van de centrale vraag.

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?*

Deze deelvraag beantwoorden wij met 'ja'. Het bestuur voldoet niet alleen aan de wettelijke eisen maar bevordert en bewaakt daarnaast de kwaliteit van het onderwijs vanuit een heldere visie en ambitieuze doelen. Verder betreft het bestuur onafhankelijke deskundigen bij de eigen (zelf)evaluatie. Daarom beoordelen we de betreffende standaard (KA1) als goed.

We constateren dat het bestuur goed zicht heeft op de onderwijskwaliteit van de scholen en actief stuurt op verbeteringen. Het bestuur

verzamelt systematisch informatie over deze kwaliteit met behulp van diverse instrumenten. Ook stelt het bestuur zich actief op de hoogte van wat er speelt op de scholen door middel van de frequente overleggen met de locatie-directeuren, jaarverslagen en managementrapportages. In goede samenspraak met de scholen is een keuze gemaakt voor gezamenlijke speerpunten op basis van een heldere visie en missie. Deze speerpunten zijn nader uitgewerkt in het strategisch beleidsplan 2015-2019. Hierin staan de beoogde verbeteringen in min of meer toetsbare doelen en resultaten vermeld. De beleidsprioriteiten vanuit het strategisch beleidsplan zijn zichtbaar terug te vinden in de verbeterpunten die meer school-specifiek verwoord zijn in de schoolplannen. Ook in de praktijk is de verbinding tussen strategisch beleid en schoolbeleid merkbaar. Dit blijkt onder andere uit het verificatieonderzoek op de Sint Jozefschool. De uitkomsten van dit onderzoeken bevestigen dat het bestuur een goed beeld heeft van de onderwijskwaliteit en dat het bestuursbeleid ook daadwerkelijk doorwerkt in de onderwijspraktijk.

Het evalueren van het effect van de verbeteractiviteiten gebeurt systematisch, waarbij het een uitdaging blijft voor het bestuur en de scholen om na te gaan of de beoogde doelen bereikt zijn bij de minder goed meetbare ambities.

2. Heeft het bestuur een professionele kwaliteitscultuur en functioneert het transparant en integer?

Wij beantwoorden deze vraag ook met 'ja'. Het bestuur spant zich met succes in om de professionaliteit op bestuursniveau en op schoolniveau te bevorderen. Het bestuur voldoet daarmee ruimschoots aan de wettelijke eisen en is er bovendien in geslaagd om breed draagvlak binnen alle geledingen voor het beleid te realiseren. Daarom beoordelen wij de betreffende standaard (KA2) als goed. Op een enkel onderdeel zien wij nog verdere ontwikkelmogelijkheden.

We stellen vast dat het bestuur onder andere door middel van gerichte scholingsactiviteiten de schoolteams stimuleert en faciliteert om zich te blijven verbeteren en verder te professionaliseren. Het bestuur geeft daarin het goede voorbeeld door zich soms ook zelf te laten bijscholen en door transparant en integer te opereren en te communiceren.

Het bestuur kiest er bewust voor om taken en verantwoordelijkheden waar mogelijk 'laag' binnen de organisatie te beleggen bijvoorbeeld in de vorm van werk- en expertisegroepen. Dit heeft binnen de scholen veel draagvlak en elan gecreëerd voor de verdere verbetering van het onderwijs. Daarnaast is zo ook een mooie basis gelegd voor het bevorderen van de deskundigheid en professionaliteit van de schoolteams. We denken dat het bestuur en de scholen zich op het gebied van deskundigheidsbevordering en professionalisering nog verder kunnen

ontwikkelen. Dit zou kunnen door actief te sturen op het leren van en met elkaar, zowel binnen de scholen als tussen de scholen.

3. Communiceert het bestuur actief over de eigen prestaties en ontwikkelingen en die van zijn scholen?

Ook deze vraag beantwoorden wij met 'ja'. Het bestuur legt zowel intern als extern op toegankelijke en betrouwbare wijze verantwoording af over de strategische doelen, de resultaten en de kwaliteit en de ontwikkeling van de scholen. Het bestuur voert daarover actief de dialoog, zowel binnen het bestuur, als met de GMR en met de directeuren. Daarmee komt het bestuur tegemoet aan de wettelijke eisen die gelden voor de betreffende standaard (KA3). Deze standaard beoordelen wij als voldoende en niet als goed omdat we op een aantal terreinen ruimte voor verbetering zien.

We stellen vast dat het bestuur zich zorgvuldig en uitgebreid verantwoordt over wat er bereikt is aan de interne toezichthouders en de GMR. Dit gebeurt op professionele wijze aan de hand van vaste afspraken en procedures die duidelijk vastgelegd zijn. De informatie die de intern toezichthouders ontvangen van de uitvoerend bestuurder is veelzijdig, diepgaand en goed onderbouwd. Toch verdient het aanbeveling dat de interne toezichthouders zich in aanvulling hierop zo nu dan ook uit eigen beweging op de hoogte stellen van de onderwijskwaliteit in de praktijk. Dit kan waardevolle inzichten opleveren die hen kan helpen om hun rol als toezichthouder met de juiste scherppte te blijven uitvoeren.

Het bestuur stimuleert de scholen om zich zo duidelijk en uitgebreid mogelijk te verantwoorden aan de interne en externe stakeholders over de geleverde kwaliteit en hier wordt actief aan gehoor gegeven. We denken dat het bestuur en de scholen zich een dienst kunnen bewijzen door zich nog beter te profileren binnen de eigen directe omgeving. De aangetroffen kwaliteit en deskundigheid rechtvaardigen een zelfverzekerde en uitnodigende houding naar de buitenwereld toe.

4. Is het financieel beheer deugdelijk?

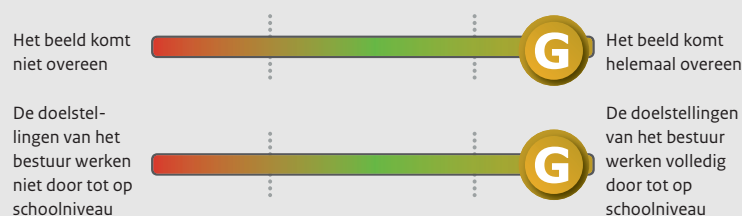
Wij beantwoorden ook deze vraag met 'ja'. Ons beeld van het financieel beheer van het bestuur is positief. We zien geen risico's voor de financiële continuïteit. Wij baseren ons oordeel over het kwaliteitsgebied Financieel beheer op de oordelen van de standaarden voor continuïteit en rechtmatigheid. Deze voldoen aan alle onderzochte deugdelijkheidseisen en zijn daarom beide als voldoende beoordeeld. Daarnaast hebben wij ook gekeken naar de standaard doelmatigheid. Zoals eerder aangegeven geven wij geen oordeel op deze standaard.

In onderstaande figuur zijn de oordelen samengevat¹.



2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

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



Kwaliteitszorg (KA1)

Zoals in de tabel te zien is hebben we de standaard Kwaliteitszorg (KA1) als goed beoordeeld. Hieronder geven we een onderbouwing van dit oordeel.

Het bestuur ziet goed toe op de kwaliteit

Het bestuur houdt scherp zicht op de onderwijskwaliteit dankzij een

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.

goed werkend systeem van kwaliteitszorg. Hierbij maakt het gebruik van een kwaliteitsinstrument dat zowel op bestuursniveau als schoolniveau onderdeel uitmaakt van de (zelf)evaluatiestructuur. Ook beschikt het bestuur over een boven-schoolse module van het leerlingvolgsysteem waarmee het goed zicht houdt op de behaalde resultaten en de trends die daarbij aan het licht komen kan analyseren. Daarnaast verzamelt het bestuur informatie over de kwaliteitsontwikkeling van de scholen via de wekelijkse gesprekken met de locatie-directeuren, de managementrapportages, de jaarverslagen en de periodieke tevredenheidsonderzoeken onder leraren, leerlingen en ouders. De korte lijnen tussen het bestuur en de scholen en de kleinschaligheid van de organisatie maken dat de bestuurder tijdig beschikt over actuele informatie over de ontwikkelingen op de scholen en daar dan ook snel op kan inspelen.

Een goed werkend systeem van kwaliteitszorg

Het bestuur stuurt gericht op de kwaliteit

Het streven van het bestuur om vanuit een gezamenlijke visie en missie en gedeelde waarden (samen) te werken aan kwaliteitsverbetering van de scholen, werpt zijn vruchten af. Van onderop zijn gezamenlijke beleidsuitgangspunten geformuleerd die vastgelegd zijn in het strategisch beleidsplan en die op breed draagvlak kunnen rekenen binnen de scholen. Het uitwerken van een breed en uitdagend aanbod ter bevordering van talentontwikkeling is zo'n speerpunt dat elke school op zijn eigen wijze vorm aan het geven is. Een andere prioriteit, namelijk het realiseren van goede leerresultaten zowel op cognitief als sociaal-emotioneel gebied, heeft zich vertaald in een handelingsgerichte werkwijze die op alle scholen inmiddels gemeengoed is. Het werken aan een voortdurende professionalisering van de locatie-directeuren en de teamleden is nog volop in ontwikkeling, maar staat ook zeker niet meer in de kinderschoenen. Het bestuur faciliteert en stimuleert actief de ontwikkeling van specifieke expertise binnen de schoolteams.

Uit de gesprekken met de interne toezichthouders, de locatie-directeuren en de GMR blijkt dat het bestuur niet alleen de onderwijskwaliteit en het financieel beheer goed monitort maar ook grip heeft op de processen die spelen binnen de scholen.

Indien nodig neemt het bestuur maatregelen als de kwaliteit of continuïteit onder druk staat. Zo heeft het in het verleden bijvoorbeeld interventies gepleegd om de teamcultuur en de interne communicatie op schoolniveau te verbeteren en gezorgd voor extra begeleiding van leerkrachten.

Het is een uitdaging voor het bestuur, maar evenzeer voor de scholen, om na te gaan in hoeverre de minder 'meetbare' beleidsdoelen bereikt zijn en wat daar voor nodig is. Dit geldt in het bijzonder voor het aanbod van de 21ste eeuwse vaardigheden, die hoog in het vaandel staan van het bestuur en de scholen. Het aanleren van sociaal vaardig

gedrag en probleemoplossende en digitale vaardigheden vraagt om een helder beeld van te bereiken doelen en ambities. Dit vergt op alle niveaus nog de nodige reflectie, discussie en afstemming.

Kwaliteitscultuur (KA2)

De kwaliteitscultuur hebben we als goed beoordeeld. Hieronder volgt de onderbouwing van dit oordeel.

Het bestuur functioneert transparant en integer

De Stichting Katholiek Onderwijs Wassenaar volgt de Code Goed Bestuur en heeft de uitvoerende en toezichthoudende bestuursstaken helder gescheiden. Men heeft hierbij gekozen voor de 'Raad van beheer'-bestuursvorm volgens het 'One Tier'-model. De taken en verantwoordelijkheden binnen de stichting zijn duidelijk afgebakend en vastgelegd in het managementstatuut en het intern toezichtkader. Deze afspraken worden in de praktijk goed nageleefd. De directeur-bestuurder is als uitvoerend bestuurder primair verantwoordelijk voor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs. Daarnaast vormen vijf toezichthoudend bestuurders het algemeen bestuur dat toezicht houdt op (de effecten van) het gevoerde beleid en het functioneren van de directeur-bestuurder.

Alle betrokkenen moesten naar eigen zeggen in het begin sterk wennen aan hun nieuwe rol, maar inmiddels functioneert het nieuwe bestuursmodel naar ieders tevredenheid. De toezichthouders zoeken nog wel naar een goede modus om vanuit een risicomodel tijdig en adequaat hun rol in de bewaking van het strategisch beleid en de onderwijskwaliteit te kunnen waarmaken. Verder pleit het voor het bestuur dat het met enige regelmaat het eigen functioneren kritisch tegen het licht houdt onder begeleiding van een externe instantie.

Uit ons onderzoek blijkt dat bij alle betrokkenen (toezichthouders, locatiedirecteuren, leden van de GMR, teamleden) groot vertrouwen bestaat in het bestuur in de persoon van de directeur-bestuurder. Zij geven aan dat hij met zijn kennis van zaken, zijn open houding en zijn integere wijze van communiceren en verantwoorden, de transparante cultuur belichaamt die bestuur en scholen hoog in het vaandel hebben staan.

Er is breed draagvlak binnen alle geledingen voor de uitgezette koers

Het strategisch beleidsplan vormt de rode draad in het kwaliteitsbeleid van het bestuur en de scholen. Dit plan is niet van boven opgelegd maar in samenspraak tussen het bestuur en de scholen tot stand gekomen. Dit verklaart ook dat het bestuursbeleid min of meer naadloos doorloopt in het kwaliteitsbeleid van de drie scholen, zoals dat terug te vinden is in de schoolplannen. Het feit dat gewerkt wordt met een zelfde kwaliteitsinstrument en dezelfde formats vergemakkelijkt het proces van afstemming en samenwerking tussen de scholen en het bestuur, en tussen de scholen onderling.

*Groot vertrouwen in
het bestuur en een
breed draagvlak*

Uit het verificatieonderzoek komt naar voren dat de beleidsspeerpunten ook op de werkvloer vorm en inhoud hebben gekregen en, niet onbelangrijk, op draagvlak en enthousiasme binnen het team kunnen rekenen. Een stimulerend aanbod gericht op talentontwikkeling van de leerlingen en de voorbeelden van expertiseontwikkeling binnen het team vormen een mooie illustratie.

Verbetering van de professionaliteit van het personeel staat hoog in het vaandel
Een belangrijke uitgangspunt van het strategisch beleidsplan is de voortdurende professionalisering van het personeel. Dit krijgt vorm door middel van individuele, teamgerichte en stichtings-brede scholingstrajecten om de bekwaamheden van personeelsleden op peil te houden en uit te breiden. Daarnaast streeft het bestuur ernaar om binnen elke school specifieke expertise te ontwikkelen op diverse terreinen, zoals taal, rekenen, gedragsproblematiek en hoogbegaafdheid. Personeelsleden worden gestimuleerd en gefaciliteerd om hun deskundigheid op een van deze gebieden uit te breiden en hun opgedane kennis te delen binnen het team. Dit leidt in de praktijk tot veel elan en ontwikkelbereidheid en dit werpt zijn vruchten af. Zo blijkt uit het verificatieonderzoek bijvoorbeeld dat op de Sint Jozefschool zeer veel kennis en expertise is opgebouwd op het gebied van talentontwikkeling van leerlingen.

Het is nog een ontwikkelpunt voor het bestuur om de individuele scholingsbehoeften van medewerkers goed in lijn te brengen met wat wenselijk en nodig is vanuit de beleidsprioriteiten van de scholen en het bestuur.

Het gebruik maken van elkaars expertise en kwaliteiten kan beter
In een professionele organisatie is het delen van kennis en expertise en het gebruik maken van elkaars kwaliteiten vanzelfsprekend. Dit vraagt om een structuur en een cultuur waarin het gebruikelijk is om met en van elkaar te leren, elkaar collegiaal te consulteren en feedback uit te wisselen aan de hand van duidelijke leervragen. Op dit gebied ligt nog ruimte voor verbetering zowel op bestuursniveau als op schoolniveau.

Op schoolniveau mag verwacht worden dat het bestuur en de locatieleiders de mogelijkheden faciliteren om leraren wederzijdse groepsbezoeken af te laten leggen en elkaar daarop te bevragen en feedback te geven. De bereidheid hiertoe is duidelijk aanwezig op de school waar we het verificatieonderzoek uitgevoerd hebben. Maar men zoekt nog naar een manier om deze professionaliseringsslag handen en voeten te geven.

Ook op school-overstijgend niveau ligt het voor de hand om nog vaker tijdens gezamenlijke studie- en scholingsdagen specifieke deskundigheden en kwaliteiten met elkaar te delen en te verspreiden. De scholen kunnen zo meer gebruik gaan maken van elkaars expertise en zo hun handelingsrepertoire uitbreiden. Daarnaast is het ook een overweging

waard om de scholen elkaar op specifieke kwaliteitsgebieden te laten ondersteunen en scherp te houden, bijvoorbeeld door middel van school-overstijgende kennisnetwerken en het organiseren van interne audits bij elkaar.

Verantwoording en dialoog (KA3)

Deze standaard hebben we als voldoende beoordeeld. Hieronder volgt de toelichting op ons oordeel.

Het bestuur legt op transparante wijze verantwoording af en communiceert actief
Uit ons onderzoek blijkt dat het bestuur zich zorgvuldig intern en extern verantwoordt over de beoogde en bereikte resultaten van het gevoerde beleid.

Op intern niveau gebeurt dit in de vorm van gedetailleerde bestuursverslagen, periodieke bestuursrapportages aan de intern toezichthouders en via beleidsdocumenten en mededelingen aan de GMR. De intern toezichthouders communiceren met elkaar en met de directeur-bestuurder op regelmatige basis. Dit is bepaald geen vrijblijvend proces. Het overleg vindt plaats volgens een vaste ritmiek en maakt onderdeel uit van een bestuurlijk toetsingskader waarin een groot aantal richtinggevende uitspraken over de beoogde kwaliteit opgenomen zijn. Daarvan afgeleid zijn concrete normen en indicatoren geformuleerd, die de intern toezichthouders goede handvatten bieden om te kunnen toetsen of het bestuur de gestelde ambities waarmaakt. De wijze waarop de intern toezichthouders toezien en de waarden die daaraan ten grondslag liggen zijn duidelijk verankerd in een intern toezichtkader. Deze systematiek is goed doordacht en maakt dat de toezichthoudend bestuurders en de uitvoerend bestuurder precies weten wat er van hen verwacht wordt.

Op extern niveau verantwoorden het bestuur en de scholen zich op gedegen wijze over het te voeren en gevoerde beleid. De speerpunten in het beleid en de resultaten die daarmee beoogd en bereikt worden zijn terug te vinden op de eigen website en in de schoolgidsen en schoolplannen. Daarnaast verantwoorden het bestuur en de scholen zich ook extern door een uitgebreide vermelding op de website van 'scholen op de kaart'.

Het bestuur heeft dialoog en tegenspraak georganiseerd en staat hiervoor open.
Uit het onderzoek blijkt dat het bestuur niet alleen inspraak en tegenspraak georganiseerd heeft maar deze ook verwelkomt. Uit het gesprek met de GMR komt naar voren dat het bestuur de GMR-leden tijdig (soms zelfs voortijdig) van informatie en beleidsstukken voorziet en deze goed toelicht. Benadrukt wordt dat de bestuurder daarnaast ook goed luistert en openstaat voor suggesties en feedback. Ditzelfde beeld komt naar voren uit de gesprekken met de intern toezichthouders en de locatie-directeuren.

De rol van de intern toezichthouders kan versterkt worden

De interne toezichthouders houden zich op de hoogte van de (beleids-) ontwikkelingen binnen de stichting en de scholen via periodieke bestuursrapportages, jaarverslagen en de informatie die zij krijgen tijdens de vergaderingen (gemiddeld acht keer per jaar) met de bestuurder. Voorafgaand aan deze vergaderingen houden ze telkens intern beraad zonder de bestuurder om zo ook buiten de vergadering om hun gedachten en opvattingen met elkaar te kunnen uitwisselen. Buiten de informatie van de kant van de bestuurder stellen zij zich ook op de hoogte van wat er leeft binnen de scholen door middel van overleg met de GMR. Dit overleg vindt doorgaans één keer per jaar plaats. De vertegenwoordigers van de scholen met wie wij gesproken hebben, geven aan dat de intern toezichthouders verder weinig zichtbaar en daardoor ook nauwelijks bekend zijn op de werkvloer. In dat licht zien wij kansen voor een meer betrokken rol van de intern toezichthouders. Het lijkt raadzaam, geredeneerd vanuit de code Goed Bestuur, dat zij zich van tijd tot tijd zelfstandig op de hoogte stellen van wat er op de werkvloer speelt. Dit kan hun blik verruimen en hen daardoor helpen om hun toezichthoudende rol constructief kritisch te blijven vervullen. Dit is ook in het belang van de bestuurder, die naar eigen zeggen een actievere rol van de toezichthouders in dit opzicht verwelkomt.

De eigen kwaliteit mag zichtbaarder gemaakt worden aan de buitenwereld

Het bestuur maakt zich sterk voor bestuurlijke samenwerking in de regio, gericht op het bieden van passend onderwijs en het op termijn opzetten van integrale kind-centra. Hoewel de verhoudingen met de partners in de regio niet slecht zijn, hebben de inspanningen van het bestuur naar eigen zeggen niet altijd het gewenste resultaat opgeleverd. Het bestuur kiest er dan ook voor om deze inspanningen te temperen en in de toekomst bewust uit te (blijven) gaan van de eigen kracht en ambities. In dat geval is het wel zaak dat het bestuur en de scholen zich hierin nog duidelijker dan tot nog toe profileren en presenteren aan de buitenwacht. Wellicht dat dit op termijn kan bijdragen aan een stijgende lijn in het leerlingenaantal dat de laatste jaren weliswaar stabiel is, maar nauwelijks groeipotentieel laat zien.

Er is tegenspraak georganiseerd maar het intern toezicht kan ruimer ingevuld worden

2.2. Resultaten verificatieonderzoek

De Stichting Katholiek Onderwijs Wassenaar is met drie scholen een relatief kleine organisatie. Wij hebben ons, in overleg met het bestuur, dan ook beperkt tot één verificatieonderzoek. In deze paragraaf richten we ons op het bestuur en beschrijven we in hoeverre het beeld dat het bestuur heeft over de gerealiseerde kwaliteit op schoolniveau overeenkomt met onze bevindingen. We baseren ons daarbij op het verificatieonderzoek dat we hebben uitgevoerd op basisschool Sint Jozef. Verder gaan we kort in op de vraag in hoeverre de beleidsdoelstellingen van het bestuur ook daadwerkelijk hun weg vinden in de dagelijkse

schoolpraktijk. Onze bevindingen op schoolniveau naar aanleiding van het verificatieonderzoek beschrijven we in hoofdstuk 3.

Het bestuur heeft goed zicht op de kwaliteit van de school
We hebben het verificatieonderzoek uitgevoerd aan de hand van zeven standaarden. De volgende figuur geeft het resultaat van dat onderzoek aan.

	Sint Jozef
Aanbod (OP1)	✓
Zicht op ontwikkeling (OP2)	✓
Didactisch handelen (OP3)	✓
Veiligheid (SK1)	✓
Kwaliteitszorg (KA1)	✓
Kwaliteitscultuur (KA2)	✓
Verantwoording en dialoog (KA3)	✓

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.

We constateren dat het bestuur een goed beeld heeft van de onderwijskwaliteit van de school.

Op alle onderzochte standaarden komen onze beelden met elkaar overeen. Dit is behalve een verheugend feit niet erg verbazingwekkend. Door de kleinschaligheid van de stichting zijn de lijnen tussen het bestuur en de scholen namelijk kort. De bestuurder kiest ervoor om op vaste dagen in de week wisselend op de drie scholen aanwezig te zijn. Er is wekelijks overleg tussen de locatie-directeuren en de bestuurder waardoor de laatste steeds op de hoogte is van alle actuele ontwikkelingen.

Het beleid van de scholen en de speerpunten die zij gekozen hebben in hun schoolplannen en jaarplannen zijn vanzelfsprekend bekend bij de bestuurder. Deze vloeien immers direct voort uit het strategisch beleidsplan van het bestuur dat in samenspraak tussen bestuur en locatie-directeuren is ontwikkeld. De voortgang in de ontwikkeling van de scholen en de behaalde resultaten worden periodiek tijdens de werkoverleggen van locatie-directeuren en bestuurder besproken. Over de langere termijn verantwoorden de locatie-directeuren zich aan de bestuurder in de vorm van managementrapportages, jaarplannen en jaarverslagen. Op deze wijze kan de bestuurder weinig ontgaan. Hij wordt hierbij bovendien geholpen door een zelfde kwaliteitszorgsysteem dat zowel op bestuursniveau als op schoolniveau gehanteerd

wordt en belangrijke (zelf)evaluatiegegevens genereert. Onderdeel daarvan zijn periodieke tevredenheidsonderzoeken onder ouders, leerlingen en leraren, alsmede systematische opbrengstenanalyses.

De Sint Jozefschool biedt het bestuur ook op andere wijze een goede inkijk in de kwaliteit van het onderwijs. Dit doet zij door op tal van gebieden gemaakte afspraken en werkwijzen vast te leggen in bondige borgingsdocumenten.

Tijdens het verificatieonderzoek hebben we een speciale focus gelegd op het onderwijsaanbod dat volgens de bestuurder rijk en uitdagend is en goed aansluit bij de verschillen in talenten en sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Dit positieve beeld van de bestuurder is tijdens ons onderzoek meer dan bevestigd. Voor onze specifieke bevindingen op dit punt verwijzen we verder naar hoofdstuk 3.

De doelstellingen van het bestuur werken zichtbaar door op schoolniveau
De sturing van het bestuur op de kwaliteit van het onderwijs is duidelijk terug te zien op de werkvloer van de school. Dit blijkt onder andere uit een aantal concrete ontwikkelingen die in de onderwijspraktijk zichtbaar zijn en die rechtstreeks voortvloeien uit het strategisch beleid van het bestuur. Opbrengstgericht en handelingsgericht onderwijs is bijvoorbeeld zo'n speerpunt. Zeker in het geval van de Sint Jozefschool is dit onderdeel van het beleid niet aan dovemansoren gericht. De resultaten in het verleden lieten namelijk soms een zorgelijk beeld zien. Inmiddels is er veel veranderd en is het (na de nodige bijscholing) vanzelfsprekend geworden binnen de school om de leerresultaten goed te volgen en te analyseren. En in het verlengde daarvan slaagt men er nu ook in om vanuit een handelingsgerichte werkwijze en hoge ambities doelgericht onderwijs op maat te bieden. Sindsdien hebben de leerresultaten een vlucht genomen en zijn de eindresultaten de afgelopen jaren aanzienlijk gestegen. Dit onderdeel blijft overigens in het brandpunt van de aandacht van school en bestuur staan. Aanvullende scholing op het gebied van opbrengstgericht passend onderwijs is nu ingezet om iedereen scherp te houden en een nog hoger leerrendement uit het onderwijs te realiseren.

Een ander punt vanuit het bestuursbeleid dat duidelijk doorgewerkt heeft op de werkvloer is het streven om de professionaliteit van het team en de collegiale samenwerking te bevorderen. In het verleden heeft het bestuur bewust gekozen voor een begeleidingstraject van het team om de interne communicatie en de feedbackcultuur te versterken. Nu staat er een gedreven team dat zeer bereid en goed in staat is om met elkaar, gebruik makend van elkaars deskundigheden, te werken aan verbetering en vernieuwing van het onderwijs.

Er is ook een bewuste keus gemaakt om interne specialisten op diverse onderwijskundige onderwerpen te scholen en in positie te brengen binnen de school. Het meest in het oog springende onderwerp waar dat

het geval is, is de talentontwikkeling van leerlingen, waarin veel expertise is opgebouwd. Dit heeft geleid tot een succesvolle ‘plusklas’ en mooie leerlijnen gericht op het aanleren van diverse metacognitieve vaardigheden. Daarnaast is binnen de school veel aandacht voor het delen van kennis en expertise. Waar mogelijk worden fondsen aangeboord om deze interne deskundigheidsbevordering te faciliteren. Dit ligt in lijn met wat het bestuur vanuit het strategisch beleidsplan beoogt ten aanzien van de voortdurende professionalisering van het personeel.

2.3 Financieel beheer

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



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 stimulerend toezicht. Het is aan het bestuur om daarin eigen accenten aan te brengen. Wij geven dan ook geen oordeel over de financiële doelmatigheid.

Inzake de beoordeling van de financiële rechtmatigheid gaan wij enerzijds uit van de bevindingen van de instellingsaccountant op de financiën van het onderwijs. Anderzijds speelt aanvullende informatie een rol, zoals (eventuele) signalen en lopende onderzoeken op het gebied van financiële rechtmatigheid. Beide aspecten leiden gezamenlijk tot een gewogen oordeel. De standaarden financiële continuïteit en rechtmatigheid zijn beide beoordeeld als ‘voldoende’. Het gebied ‘Financieel beheer’ is dan ook in zijn geheel beoordeeld als ‘voldoende’.

In de 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 bij onze jaarlijkse risicodetectie.

*Geen sprake van
financiële risico's*

Kengetallen	Indicatie	Jaarrekening			Begroting		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Verslagjaar							
Liquiditeit ²	< 0,75	4,50	4,93	5,52	5,2	5,23	5,02
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,83	0,84	0,86	0,86	0,86	0,86
Weerstands- vermogen	< 0,05	0,25	0,27	0,24	0,24	0,22	0,22
Rentabiliteit	3 jaar < 0	3,8%	1,5%	-0,5%	0,6%	0,2%	0,2%

Zoals blijkt uit de tabel is er geen sprake van waarden die wijzen op een mogelijk financieel risico met gevolgen voor de continuïteit van het onderwijs op korte of middellange termijn. In ons onderzoek vonden wij geen belangrijke informatie die strijdig is met dat beeld. Met betrekking tot de negatieve rentabiliteit over 2015 merken wij op dat deze gering is en niet of nauwelijks effect heeft op de andere financiële kengetallen, te weten de liquiditeit, de solvabiliteit (2) en het weerstandsvermogen.

Tot slot merken wij op dat de penningmeester vanaf 1986 zitting heeft in het (toezichthoudend) bestuur. De zittingsduur is daarmee langer dan de statuten in eerste instantie toelaten, namelijk maximaal drie perioden van vier jaar. Indien gekozen wordt voor een uitzondering hierop, dient dan wel volgens de - door de stichting onderschreven - Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs gemotiveerd te worden waarom hiervoor gekozen is. Wij achten het dan ook van belang dat deze keuze in het jaardocument (jaarverslag en jaarrekening) wordt toegelicht.

2.4 Afspraken over vervolgtoezicht

Het onderzoek naar het bestuur van de SKOW en de Sint Jozefschool geeft geen aanleiding tot herstelafspraken en/of geïntensiveerd toezicht vanuit de inspectie. Dat betekent dat we dit bestuur opnemen in de reguliere vierjaarsplanning. De jaarlijkse risicoanalyse en/of urgente signalen kunnen reden zijn om hiervan af te wijken en het vervolgtoezicht aan te scherpen.

2. Signaleringsgrenzen financiële kengetallen: liquiditeit 0,75; solvabiliteit 0,30; weerstandsvermogen < 0,5; rentabiliteit > 3 jaar < 0%.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit onderzoek beschrijven we de resultaten van het verificatieonderzoek op basisschool Sint Jozef (060Q). De Sint Jozefschool is een katholieke basisschool in Wassenaar Noord. Dit schooljaar telt de school ongeveer 230 leerlingen, verdeeld over acht groepen.

Het verificatieonderzoek is een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur. In het kader van het onderzoek bij de Stichting Katholiek Onderwijs Wassenaar hebben we in overleg met het bestuur basisschool Sint Jozef geselecteerd voor het verificatieonderzoek. De thema's voor dit verificatieonderzoek staan vermeld in ons onderzoeksplan. Deze thema's vloeien voort uit de speerpunten die het bestuur geformuleerd heeft voor het onderwijs op de scholen in haar strategisch beleidsplan, zijnde

- het bieden van uitdagend, modern en passend onderwijs dat goed aansluit bij de talenten van de kinderen;
- door middel van een veilige basis en een handelingsgerichte aanpak bewerkstelligen dat leerlingen zo goed mogelijke leerprestaties behalen;
- het streven naar voortdurende deskundigheidsbevordering onder de leerkrachten en het realiseren van een professionele teamcultuur;
- het zich goed verantwoorden naar alle betrokkenen binnen en buiten de school over de bereikte onderwijskwaliteit

Deze thema's onderzoeken we aan de hand van de volgende standaarden:

- Aanbod (OP1)
- Zicht op ontwikkeling (OP2)
- Didactisch handelen (OP3)
- Veiligheid (SK1)
- Kwaliteitszorg (KA1)
- Kwaliteitscultuur (KA2)
- Verantwoording en dialoog (KA3)

We schetsen in paragraaf 3.1 eerst een algemeen beeld van de kwaliteit van het onderwijs op de Sint Jozefschool. In paragraaf 3.2 bespreken en onderbouwen we de oordelen per kwaliteitsgebied.

3.1. Algemeen beeld

Het beeld dat het bestuur heeft over de gerealiseerde kwaliteit op basisschool Sint Jozef is in hoofdstuk 2 al naar voren gekomen en komt overeen met het beeld van de inspectie. Dit beeld wijst uit dat de kwaliteit van het onderwijs op de Sint Jozefschool van overwegend goed niveau is.

Het beeld van het bestuur en de inspectie over de school is positief

De school streeft ernaar om vanuit een veilig klimaat eigentijds en activerend onderwijs te bieden. Daarin slaagt zij goed. De school ademt, naast een aangename rust, ook ambitie en elan uit. Een gedreven, enthousiast team werkt goed samen aan het behoud en verbetering van de onderwijskwaliteit waarbij veel aandacht is voor onderwijsvernieuwing en digitale leervormen. Dit komt onder meer tot uiting in uitdagend onderwijs dat goed aansluit bij de kenmerken en talenten van de leerlingen.

‘Het beeld van het bestuur en de inspectie over de school is positief’

De lessen verlopen op gestructureerde wijze en daarbinnen zorgen leraren over het algemeen voor voldoende afstemming om tegemoet te komen aan het niveau en de leerbehoeften van de leerlingen. De Plus-klas die al jaren draait en voorziet in een doorgaande leerlijn op het gebied van ‘leren leren’ en andere meta-cognitieve vaardigheden, kan met recht beschouwd worden als een ‘kroonjuweel’ van de school.

De onderwijskundige aansturing en de kwaliteitszorg van de school ligt in de deskundige handen van de directeur-bestuurder en de locatieleider en is van goed niveau. De interne en externe communicatie verloopt volgens alle betrokkenen naar wens.

3.2 Toelichting

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod			✓
OP2 Zicht op ontwikkeling			✓
OP3 Didactisch handelen		•	



Onderwijsproces is rijk en activerend

De school maakt gebruik van een intensief en doordacht aanbod voor de basisvaardigheden. Het leesonderwijs vormt een belangrijke basis, waarbij onder andere gebruik gemaakt wordt van tutores en zo nodig intensieve extra begeleiding geboden wordt. Begrijpend lezen wordt geïntegreerd met andere vakken aangeboden waarbij de leerlijnen centraal staan en niet de methode.

De school biedt de leerlingen naast de basisvaardigheden ook een breed en rijk aanbod voor andere vak- en vormingsgebieden. Er is gerichte aandacht voor Engels (vanaf groep 1), creatieve vorming, (wereld)burgerschap en 21-eeuwse vaardigheden. Tablets worden doelbewust ingezet om de verwerking van de leerstof goed aan te laten

sluiten op het niveau en de leerbehoeften van de leerlingen. De school organiseert regelmatig projectweken met alle groepen, vaak gericht op een goed doel.

Een uitgesproken sterk punt van de school is het aanbod dat wordt ontwikkeld en verzorgd in het kader van de Plus-klas. Dit aanbod is toegankelijk voor een brede groep leerlingen die extra uitdaging nodig heeft, aansluitend bij hun talenten. Onder leiding van een gespecialiseerde leerkracht worden leerlingen gestimuleerd om te leren plannen, analyseren en reflecteren. Dat betreft nu ongeveer een kwart van de leerlingen op school en dit aantal groeit nog steeds. Het team wordt geschoold om ook binnen de reguliere lessen de leerlijnen en de didactiek vanuit de plus-klas toe te passen. Dit maakt dat de aandacht voor differentiatie en de ontwikkeling van talenten en de zelfverantwoordelijkheid van leerlingen duidelijk zichtbaar is op de St Jozefschool.

De leraren houden goed zicht op de ontwikkeling van hun leerlingen door middel van toets- resultaten en gestructureerde observaties. Het gaat daarbij niet alleen om de cognitieve leerprestaties van de leerlingen, ook de sociaal-emotionele ontwikkeling wordt systematisch gevolgd. Daarnaast maakt de school gebruik van een gestructureerd observatie-instrument om de ontwikkeling van de kleuters goed te kunnen volgen. Als onderdeel van het leerlingvolgsysteem worden sinds dit jaar ook de gegevens betrokken die leerlingen (en hun ouders) zelf inbrengen via de kind-oudergesprekken. Op grond van alle signaleringsgegevens maken de leraren analyses en verwerken de uitkomsten daarvan in de groepsplannen. Deze plannen vormen de basis voor afstemming van het onderwijs. De leraren gebruiken actuele inzichten om het aanbod en de didactische aanpak waar nodig aan te passen. Hieronder vallen zo nodig ook extra begeleiding en ondersteuning in remediërende settings (waartoe ook de plus-klas gerekend wordt), die in de school ruim aanwezig zijn. Ouders bevestigen dat de school de ontwikkeling van hun kinderen goed in beeld heeft, tijdig aan de bel trekt als daar aanleiding toe is en hen actief informeert over, en zo nodig betreft bij een remediërende aanpak.

De inspectie heeft samen met observanten van de school een aantal lessen bezocht. De gezamenlijke observaties leveren een gelijklopend beeld op. Het didactisch handelen varieert van voldoende tot goed niveau. De lessen verlopen rustig en gestructureerd in een prettige, ontspannen sfeer, waarbij humor ook zeker een plaats heeft. De leraren beschikken in het algemeen over de benodigde klassenmanagement vaardigheden om de instructies goed aan te laten sluiten bij de verschillende niveaus van de leerlingen. Zij dagen leerlingen uit om zelf na te denken, samen te werken en verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en anderen.

Leerlingen zijn gewend op hun eigen niveau en zelfstandig, dan wel samen met elkaar aan het werk te gaan. Opvallend is de overwegend

leergierige en betrokken werkhouding die de leerlingen hierbij aan de dag leggen. Deze zou nog versterkt kunnen worden door hen uit te nodigen persoonlijke leer- en prestatiedoelen te formuleren om daarmee hun betrokkenheid bij het eigen leerproces verder te verhogen. Dit punt staat expliciet vermeld in het schoolplan in het kader van het bevorderen van de actieve en zelfstandige leerhouding maar komt nog te weinig uit de verf.

 Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid				



Veiligheid is goed gewaarborgd

Veiligheid staat hoog in het vaandel van de Sint Jozefschool, getuige het motto van de school ('veilig en krachtig van binnen, weerbaar en klaar voor buiten'). Dat dit geen loze kreet is bewijst het goed uitgedachte en vastgelegde veiligheidsbeleid, het zorgvuldig gehanteerde leerlingvolgsysteem voor de sociaal-emotionele ontwikkeling, de jaarlijkse monitoring van de veiligheidsbeleving van de leerlingen en een passend aanbod om de veiligheid en het welbevinden te bevorderen.

Leraren besteden in hun lessen veel aandacht aan de sociaal-emotionele ontwikkeling en bevorderen het zelfvertrouwen van leerlingen. Met name binnen de plus-klas neemt het reduceren van faalangst een belangrijke plaats in. Waar nodig krijgt een groep met risico's voor de sociale dynamiek gedurende een bepaalde periode een gezamenlijke vaardigheidstraining. Ouders, leerlingen en leraren zijn unaniem lovend over deze aanpak. Pesten (ook via de digitale media) komt sporadisch voor, maar wordt tijdig gesignaleerd en doeltreffend aangepakt volgens alle betrokkenen. De ouders met wie de inspectie heeft gesproken waarderen met name de laagdrempelige communicatie met de leraren en benadrukken de pro-activiteit van het team.

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



Kwaliteitszorg staat als een huis

De kwaliteitszorg is in goede handen bij de gedreven en betrokken

locatie-directeur die de onderwijskundige koers duidelijk heeft uitgezet. Deze wordt gekenmerkt door duidelijke beleidsprioriteiten en hoge ambities waarbij nadrukkelijk rekening gehouden wordt met de kenmerken en deskundigheden van de teamleden. Er is sprake van een breed draagvlak en gedeeld eigenaarschap binnen het team voor de gekozen koers.

De school maakt regelmatig gebruik van kwaliteitskaarten en evaluaties om de kwaliteit van de diverse onderdelen van het onderwijs in kaart te brengen. Ze heeft goed zicht op haar leerlingenpopulatie en houdt daarmee rekening bij de onderwijskundige beleidskeuzes. Leerlingen worden zelf ook betrokken bij het schoolbeleid en mogen meepraten en meedenken via de leerlingenraad die sinds dit schooljaar actief is.

De leerresultaten worden systematisch geëvalueerd waarbij leraren in open communicatie en in een veilige sfeer de trends analyseren en zoeken naar verklaringen van onverwachte resultaten. De uitkomsten van deze analyses worden ingezet voor de verbetering van lespraktijken, nieuwe oplossingen en aanpakken. Deze opbrengstgerichte werkwijze, die nog verder ontwikkeld wordt, vormt vermoedelijk de basis voor de stijgende lijn in de leerresultaten die zich de laatste jaren duidelijk aftekent

Door middel van het onderwijsinhoudelijke overleggen, lesbezoeken vanuit de intern begeleider en de directeur en het vastleggen van afspraken wordt de kwaliteit en de kwaliteitsverbetering van het onderwijs inzichtelijk gemaakt en goed geborgd.

Het team is betrokken en hecht en beschouwt de school als een 'lerende organisatie'. Leraren nemen individueel of als team deel aan opleidingen of trainingen die passen binnen de beoogde schoolontwikkeling. Hierbij wordt ook nadrukkelijk gestreefd naar de ontwikkeling van interne deskundigheid op deelgebieden binnen de school. De mentaliteit van het team kenmerkt zich door ambitie en hoge verwachtingen van zichzelf, de leerlingen en de ouders. De betrokkenheid van en samenwerking met alle betrokkenen wordt bewust gestimuleerd vanuit een aanpak waarin ruimte en waardering is voor diversiteit en ieders talenten.

Het team kan zichzelf nog een dienst bewijzen door meer de gelegenheid van wederzijdse klassenvisitaties te benutten om zo te leren van elkaars deskundigheden. Overigens is men in dat kader momenteel bezig om ideeën uit te werken op het gebied van video-interactie begeleiding.

Jaarplannen en jaarverslagen vormen de rode draad in de verantwoording vanuit de directie naar het bestuur. De lijnen met de directeur-bestuurder zijn kort. Wekelijks vindt er directieberaad plaats waarin de

locatie-directeuren en de directeur-bestuurder actuele ontwikkelingen en beleidszaken met elkaar doornemen. Daarnaast verantwoordt de school zich op heldere wijze over haar beleid, resultaten en aanpak via de site van Vensters-PO.

De ouders met wie we gesproken hebben zijn tevreden over de regelmatige informatievoorziening vanuit de school via de website en emailberichten en door middel van thema-avonden en ouderbijeenkomsten.

4. Reactie van het bestuur

Het bestuur van de SKOW heeft in de periode februari-maart 2017 deelgenomen aan een onderzoek door de onderwijsinspectie vooruitlopend op het vernieuwde onderzoekskader zoals dat per augustus 2017 van kracht zal zijn.

Het onderzoek was gericht op sturing op kwaliteit van onderwijs en de kwaliteit van het financiële beleid met het oog op continuïteit van het onderwijsaanbod. Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus t.w. bestuurs- en schoolniveau.

In overleg met het bestuur zijn tijdens een startgesprek keuzes gemaakt t.a.v. de te onderzoeken kwaliteitsgebieden en is tevens bepaald welke school in aanmerking kwam voor een verificatieonderzoek.

Na voltooiing van het onderzoek heeft het bestuur van de SKOW een rapport ontvangen met de bevindingen van de inspectie. Het bestuur heeft met 'gepaste trots' kennis genomen van de inhoud en herkent zich sterk in hetgeen door de inspectie in dit rapport wordt gesteld.

De inspectie noemt geen specifieke zaken die op basis van het toezichtskader 'hersteld' of 'beter' moeten worden. Dit is overeenkomstig de verwachting.

Er is wel sprake van aandachtspunten die mogelijk nog beter kunnen t.w. professionalisering van personeel op school- en bovenschools niveau middels het delen van kennis en expertise, collegiale consultatie, kenniskringen en intervisiebijeenkomsten.

Daarnaast kan het bestuur zich nog verbeteren op het kwaliteitsgebied 'verantwoording en dialoog' en meer specifiek op de aspecten 'zichtbaarheid van de toezichthouder' en 'zichtbaar maken van de kwaliteit van onderwijs'.

Het bestuur onderschrijft de geformuleerde verbeterpunten en zal in overleg met de scholen acties formuleren die bijdragen aan verbetering van de hiervoor genoemde aspecten.

Op bestuursniveau zijn inmiddels de eerste stappen gezet om de 'zichtbaarheid van de toezichthouder' te verbeteren.

Directie en team van de Jozefschool hebben met dit rapport een bevestiging gekregen dat zij op de goede weg zijn t.a.v. de onderwijskwaliteit en zien het rapport als een zeer positieve stimulans. Op schoolniveau is het kwaliteitsaspect didactisch handelen nog voor verbetering vatbaar, gelet op het gegeven oordeel. De verbetering is vooral te realiseren door nog meer aandacht te besteden aan formuleren van persoonlijke leer- en prestatiedoelen door de kinderen om daarmee de betrokkenheid bij het eigen leerproces verder te verster-

ken. Deze aanbeveling van de inspectie past in de ontwikkeling die de school de afgelopen jaren reeds heeft ingezet en die verder vorm en inhoud zal krijgen.

Het bestuur wil tot slot opmerken dat het nieuwe onderzoekskader voor zowel bestuur als de scholen een goede gelegenheid biedt om de kwaliteiten van de organisatie voor het voetlicht te brengen en waardeert de zorgvuldige en prettige wijze waarop uitvoering is gegeven aan het onderzoek.

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

