



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

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 24 januari 2019

Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder schoolbestuur in Nederland. Het vierjaarlijks onderzoek is dit jaar uitgevoerd bij het bestuur van INOS. We hebben onderzocht of het bestuur op zijn scholen zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen.

Wat gaat goed?

We zien dat het bestuur het belangrijk vindt dat de leerlingen goed onderwijs krijgen. Daarom hebben het bestuur, de directeuren en de teams bijvoorbeeld regelmatig gesprekken over hoe het op de scholen gaat. Zij werken aan verbetering, als dat nodig is. Ook zien we dat het bestuur plannen heeft gemaakt voor de toekomst. Het heeft beschreven hoe het onderwijs bij INOS er over vier jaar uit moet zien. De leraren en directeuren hebben hierover kunnen meepraten en kennen de plannen. Op de scholen werken de teams hieraan mee. Ook het financieel beheer van het bestuur is in orde. Het bestuur weet hoeveel geld het nu en in de toekomst nodig heeft voor het geven van goed onderwijs. Het bestuur besteedt het geld dat ze van de overheid ontvangt zoals in de wet is aangegeven.

Wat moet beter?

INOS voldoet aan de wettelijke eisen die we hebben onderzocht.

Wat kan beter?

INOS heeft ten eerste sinds anderhalf jaar een nieuwe manier van organiseren en samenwerken. De scholen zijn verdeeld in kleine groepjes van twee of drie scholen die nauw met elkaar samenwerken (INOS noemt deze groepjes 'organisatorische eenheden'). Eén van de directeuren binnen zo'n groep is de voorzitter van zo'n eenheid. Er zijn ook nog netwerken georganiseerd over de eenheden heen. Deze netwerken houden zich bezig met een speciaal onderwerp dat voor alle scholen belangrijk is. In de gesprekken hebben we gemerkt dat nog niet voor iedereen duidelijk is wie nu waar (eind)verantwoordelijk voor is. Vooral bij scholen waar het minder goed gaat, vinden we dat belangrijk.

Bestuur: INOS

Bestuursnummer: 41407

Aantal scholen onder bestuur: 30

Totaal aantal leerlingen: 9707

Lijst met onderzochte scholen:

14CI - Kbs De Boomgaard
08LS - Kbs De Horizon
07VE - Kbs De Rosmolen
08JT - Kbs De Wisselaar
09JT - Kbs De Burchtgaarde
17XW - Kbs Helder Camara
15LO - Ons SBO
02RK - Het Kasteel
21RO - Breda College

Een tweede aandachtspunt is het jaarverslag. De intern toezichthouder zou in het volgende jaarverslag aandacht kunnen besteden aan de manier waarop zij controleren of het bestuur het geld op een goede manier aan goed onderwijs besteed heeft.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	9
3.	Resultaten verificatieonderzoek	19
	3.1. Verificatieonderzoek Kbs De Boomgaard	20
	3.2. Verificatieonderzoek Kbs De Rosmolen	24
	3.3. Verificatieonderzoek Kbs De Wisselaar	26
	3.4. Verificatieonderzoek Kbs De Burchtgaarde	29
	3.5. Verificatieonderzoek Ons sbo Breda	30
	3.6. Onderzoek naleving Leerplichtwet Kbs Helder Camara	33
	3.7. Verificatieonderzoek Het Kasteel	35
	3.8. Verificatieonderzoek Breda College	38
4.	Resultaten herstelonderzoek Kbs De Horizon	41
5.	Reactie van het bestuur	46

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

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

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

Werkwijze

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

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

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

• Verificatieonderzoek

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

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

- **Naleving Leerplichtwet**

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

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

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

Dit onderzoek heeft niet plaatsgevonden bij INOS.

- **Onderzoek op verzoek goede school**

Een bestuur kan bij het vierjaarlijks onderzoek een verzoek doen aan de inspectie onderzoek uit te voeren bij scholen die naar de mening van het bestuur goed zijn. Dit onderzoek heeft niet plaatsgevonden tijdens het bestuursonderzoek bij INOS.

- **Herstelonderzoek**

Wanneer er sprake is van eerder afgesproken vervolgtoezicht zullen we het herstelonderzoek waar mogelijk tegelijkertijd uitvoeren. Dit onderzoek heeft op kbs De Horizon plaatsgevonden.

- **Stelselonderzoek**

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

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

	Verificatie								Herstel
School	1	2	3	4	5	6*	7	8	9
Onderwijsproces									
OP1 Aanbod									
OP2 Zicht op ontwikkeling	•								•
OP2SN Zicht op ontwikkeling en begeleiding					•				
OP3 Didactisch handelen	•	•			•				•
OP4 (Extra) ondersteuning									
OP5 Onderwijstijd									
OP6 Samenwerking									
OP7 Praktijkvorming									
OP8 Toetsing en afsluiting									
Schoolklimaat									
SK1 Veiligheid									•
SK2 Pedagogisch klimaat	•	•	•		•		•	•	
Onderwijsresultaten									
OR1 Resultaten									•
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties							•	•	
OR3 Vervolgsucces									
Kwaliteitszorg en ambitie									
KA1 Kwaliteitszorg	•	•		•	•		•	•	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•	•	•		•		•	•	•
KA3 Verantwoording en dialoog				•	•				•

1. Kbs De Boomgaard
2. Kbs De Rosmolen
3. Kbs De Wisselaar
4. Kbs De Burchtgaarde
5. Ons Sbo
6. Kbs Helder Camara (* onderzoek naleving Leerplichtwet)
7. Het Kasteel (SO)
8. Breda College (VSO)
9. Kbs De Horizon

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. We hebben op de verificatiescholen gesproken met directie, intern begeleiders, leraren, leerlingen en verschillende lessen bezocht. Verder hebben we gesprekken gevoerd met voorzittend directeurs van de organisatie-eenheden (OE's), directeurs, de Raad van Toezicht en de GMR.

Overige wettelijke vereisten

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

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

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer op bestuursniveau. Ook de afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 gaat in op de resultaten van de verificatieonderzoeken op de verschillende scholen. Hoofdstuk 4 gaat over het herstelonderzoek op Kbs De Horizon. Tot slot is in hoofdstuk 5 de reactie van het bestuur op het onderzoek en het rapport opgenomen.

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

-  Goed
-  Voldoende
-  Onvoldoende
-  Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

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

2. Resultaten onderzoek op bestuursniveau

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

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat het oordeel is op het kwaliteitsgebied Financieel beheer. In het eerste vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau geven we in het funderend onderwijs geen oordeel op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. We geven wel een oordeel op de drie standaarden afzonderlijk. Aan de hand van deze oordelen geven we een kwalitatieve beschrijving van het kwaliteitsgebied.

Ook is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen en in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau.



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

Het beeld van het bestuur over de kwaliteit komt niet overeen met het beeld van de inspectie



Het beeld van het bestuur komt volledig overeen met het beeld van de inspectie

Het beleid van het bestuur werkt niet door tot op school/opleidingsniveau



Het beleid van het bestuur werkt volledig door tot op school/opleidingsniveau

Samenvattend oordeel

Context

In het najaar van 2016 werden medewerkers van INOS verrast met de boodschap dat de organisatie structureel teveel geld uit gaf, zeer lage reserves had, tegenvallende leerlingenaantallen had en dat de Citoresultaten onder druk stonden. Het nieuwe bestuur werd gedwongen om fors in te grijpen. Het jaar 2017 stond om die reden in het teken van reorganisatie. Dit betekende een periode van bezuinigingen, afscheid nemen van mensen en het herinrichten van de bestuurlijke organisatie. Ook voor de scholen had dit gevolgen. Er was weinig tot geen ruimte voor extra uitgaven en er werden noodgedwongen keuzes gemaakt voor bijvoorbeeld grotere klassen.

Dit schooljaar (2018-2019) is, zo horen we van betrokkenen, een jaar waarin weer financiële ruimte is en alles meer stabiel voelt. De nieuwe organisatiestructuur is bijvoorbeeld steeds meer ingebed en de eerste stappen zijn gezet om het koersplan te realiseren. Bij de schoolleiders merken we veelal tevredenheid over de manier waarop de crisis is aangepakt en horen we ook positieve reacties over de persoonlijke betrokkenheid en inzet van het bestuur.

Hieronder geven we onze bevindingen weer op de onderzochte thema's.

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

We vinden dat de sturing op kwaliteit door INOS op orde is. Daarnaast zien we op de korte of middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit. Ook de financiële rechtmatigheid is in orde. Het bestuur voldoet aan de eisen van het kwaliteitsgebied Financieel beheer.

We zien dat INOS een stelsel van kwaliteitszorg heeft aan de hand waarvan informatie over de kwaliteit van de scholen wordt opgehaald en besproken. INOS heeft in korte tijd een enorme kwaliteitsslag gemaakt. Daarbij is gezorgd voor voldoende draagvlak voor de nieuwe koers. Hoewel dat kort geleden nog anders was, zien we nu een stabiel beeld als het gaat om de basiskwaliteit op de 28 scholen van de stichting. Na een positief herstelonderzoek op één van de scholen, hebben alle scholen nu basiskwaliteit. We vinden dat het bestuur goed zorg draagt voor de verbetering en borging van de kwaliteit.

Uit het onderzoek bij de twee scholen voor so en vso constateren we dat het bestuur soms meer volgend is dan sturend. Het bestuur en de twee scholen denken na over de manier waarop zij ook het (V)SO zo volledig mogelijk kunnen laten meedraaien in de kwaliteitszorg van INOS en bezinnen zich daarbij op meer specifieke criteria voor het

vaststellen van de kwaliteit van het onderwijs op deze scholen zodat daar actiever op gestuurd kan worden.

De kwaliteitscultuur binnen de stichting is volop in ontwikkeling. De ontwikkeling hiervan maakt dan ook deel uit van het koersplan voor de komende vier jaar. We lezen dat de stichting wil doorgroeien naar een organisatie waarin meer eigenaarschap bij de schoolleiders, leraren en leerlingen komt te liggen. Tijdens de verificatieonderzoeken wordt dit beeld herkend en gedeeld.

De nieuwe organisatiestructuur moet deze ontwikkeling ook ondersteunen. Het lijkt zinvol om de taken en verantwoordelijkheden van de diverse functies, eenheden of groepen in de organisatie nog scherper te benoemen. Daar is op sommige punten nog onduidelijkheid over.

Het bestuur verantwoordt zich voldoende naar belanghebbenden, zo is terug te zien op de website en op Scholenopdekaart. De GMR is daarnaast positief over de samenwerking met het bestuur. Het was afgelopen periode nodig om intern orde op zaken te stellen. Deze 'orde op zaken' is in relatief korte tijd gerealiseerd en geslaagd te noemen. Daarnaast zien we dat INOS ook haar maatschappelijke taak in relatie tot de omgeving serieus is blijven nemen omdat zij vindt dat dit een kernwaarde van het bestuurlijk handelen dient te zijn.

Na de onrustige en onstabiele periode is het bestuur er ook financieel in geslaagd om meer in evenwicht te komen. De standaarden van Financieel beheer zijn dan ook positief beoordeeld.

Verificatie: zichtbaarheid van beleid op schoolniveau

Tijdens dit vierjaarlijks onderzoek zijn we nagegaan of het bestuurlijke beleid zichtbaar doorwerkt tot op schoolniveau. We hebben dit onderzocht door naar de scholen te kijken vanuit het oogpunt van enkele thema's uit het koersplan. We zijn nagegaan in hoeverre de thema's zichtbaar zijn op de werkvloer. We concluderen dat het beeld van de kwaliteit op de scholen en de mate waarin het beleid doorwerkt op de scholen voldoende is.

Binnen de standaard Pedagogisch klimaat (SK2) zijn we de ambitie nagegaan van het bestuur om tot een bestuursbreed 'goed' op pedagogisch klimaat te komen. Verder hebben we bij de standaard Kwaliteitscultuur (KA2) elementen meegenomen uit de besturingsfilosofie van het bestuur. Het bestuur is bezig om de professionele ruimte van haar medewerkers te vergroten. Er wordt toegewerkt naar meer gedeeld eigenaarschap binnen de teams en eigentijds integraal leiderschap. De eerste bouwstenen zijn hiervoor gelegd.

Onze conclusie is allereerst dat de visie en de daar aan gekoppelde ambities op de bezochte scholen bekend zijn en gedeeld worden. Dat is concreet zichtbaar in de jaarplannen die gemaakt zijn op basis van het bestuursbrede koersplan. De inhoud van het koersplan is voldoende bekend bij schoolleiders en leraren en we merken in de gesprekken, bijvoorbeeld met de schoolleiders, dat er betrokkenheid is bij de inhoud.

Als het gaat om de ambitie om tot een bestuursbreed 'goed' te komen voor pedagogisch klimaat, dan merken we dat op de scholen op dit moment nog niet duidelijk is wat concreet verwacht wordt door het bestuur: wanneer is het 'goed'? Op dit moment wordt de KwaliteitWijzer van INOS herzien, onder meer op dit punt. In het instrument worden criteria toegevoegd, waarbij ook onderscheid wordt gemaakt voor de po, sbo en so scholen. Zodra dit klaar is, is voor scholen waarschijnlijk meer duidelijk wanneer zij aan de eisen van het bestuur voldoen.

Het tweede onderdeel dat we geverifieerd hebben op de scholen gaat over professionele ruimte van de medewerkers. Er ligt een hoge ambitie om hier in vier jaar grote stappen in te zetten. We zien terug in de praktijk dat de eerste bouwstenen zijn gelegd. Vooral op het niveau van de schoolleiders wordt duidelijk dat men stuur op meer gedeeld eigenaarschap binnen de teams. Tussen de teams van de scholen die we hebben bezocht, zitten nog veel verschillen als het gaat om kwaliteitscultuur. Er zijn teams binnen de stichting waar nog flinke stappen gezet kunnen worden.

Hierna gaan we in paragraaf 2.1 uitgebreid in op de drie deelvragen in het onderzoek die betrekking hebben op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. In paragraaf 2.2. geven we een toelichting op het antwoord op de vierde deelvraag in het onderzoek met betrekking tot het Financieel beheer. Paragraaf 2.3 geeft een overzicht van het vervolg van het toezicht.

2.1. Kwaliteitszorg en ambitie

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

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



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

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

Ja, deze standaard hebben wij als goed beoordeeld.
Het bestuur heeft een brede kwaliteitszorgcyclus ingericht waarmee zij de onderwijskwaliteit van de scholen waarborgt en verbetert waar nodig.

We zien dat INOS een stelsel van kwaliteitszorg heeft dat bestaat uit een mappenstructuur die binnen de hele stichting gebruikt wordt. Een onderdeel hiervan is een eigen ontwikkeld instrument: de KwaliteitWijzer. Dit is een evaluatie-instrument dat gebruikt kan worden om bijvoorbeeld het niveau van pedagogisch handelen en het didactisch handelen in kaart te brengen. De stichting leidt leraren en schoolleiders op tot auditor. Eén keer in de vier jaar is er op elke school een audit door externen (collega's), de overige jaren kunnen de scholen de KwaliteitWijzer naar eigen inzicht inzetten. We zien de rapportages hiervan terug op de scholen. Ook stellen we vast dat naar aanleiding van de audits ook verbeterplannen worden opgesteld. We zien ook nog ontwikkelkansen voor INOS. De audits kunnen nog meer aangepast worden aan de koers die de stichting op wil. Hier liggen inmiddels ook al aanzetten voor. Ook zien we kansen om de audits gericht in te zetten bij scholen die risico's laten zien of in een periode van herstel zitten.

Naast het in kaart brengen van de kwaliteit van het onderwijsleerproces, worden binnen het bestuur ook de opbrengsten besproken en vergeleken. Er is een format ontwikkeld dat door alle scholen gebruikt wordt. Binnen de eigen school, maar ook binnen de organisatorische eenheid worden de ontwikkelpunten besproken die uit deze data naar voren komen.

De analyses zijn breed (per vakgebied/groep) en ook zien we dat er ontwikkelpunten worden gekoppeld aan tegenvallende resultaten. Veel positieve punten dus, als het gaat om het leren van data. We willen nog meegeven dat het zinvol kan zijn om regelmatig na te gaan of de ambities nog passend zijn voor de (eventueel veranderende) schoolpopulatie.

Voor de lange termijn is een bestuursbreed vierjarig koersplan uitgezet. Dit koersplan geeft richting aan de schoolontwikkeling op alle scholen binnen de stichting. Het bestuur heeft hierin ook kritische

prestatie-indicatoren benoemd om over vier jaar na te gaan of de doelen bereikt zijn. Op de scholen die we bezoeken zien we een vertaling van de 'bestuurskoers' naar het schoolniveau. Elke school legt eigen accenten. In de regelmatige marap-gesprekken tussen schoolleider en bestuur wordt de voortgang van het koersplan op de school besproken. Voor dit onderzoek hebben we één van de doelstellingen ('alle scholen scoren 'goed' op pedagogisch klimaat') genomen om na te gaan hoe dit vertaald wordt op de scholen. We zien dat scholen nog wat zoekend zijn naar de criteria op dit punt.

We komen tot een waardering 'goed' omdat we zien dat INOS in korte tijd een enorme kwaliteitsslag heeft gemaakt. Vanuit het bestuur zijn in de koersplan kaders benoemd die gedragen worden door de schoolleiders. Op elke school zien we dat er ruimte is voor een eigen invulling hiervan. Het bestuur houdt door middel van regelmatige marap-gesprekken zicht op de voortgang. We horen in de gesprekken met directeurs terug dat de gesprekken veel gaan over kwaliteit, opbrengsten en schoolontwikkeling. Het stelsel van kwaliteitszorg landt dus ook op het niveau van de schoolleiders, merken we. We zien ook een stabiel beeld als het gaat om de basiskwaliteit op de 28 scholen van de stichting. Na een positief herstelonderzoek blijkt dat alle scholen basiskwaliteit laten zien. Er is uiteraard nog ruimte voor verbetering op scholen, maar aan de voorwaarden om goed 'in control' te zijn als bestuur is volgens ons ruim voldaan.

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

Ja, ook op dit punt zijn we positief en komen we tot een voldoende beoordeling. We zien dat INOS handelt volgens de Code Goed Bestuur. De organisatiecultuur is in ontwikkeling en wordt door betrokkenen als laagdrempelig en als meer transparant ervaren dan voorheen.

In 2016 is een nieuwe besturingsfilosofie beschreven die nu leidend is voor het handelen van het bestuur. Daarbij is het doel om de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Het bestuur stuurt aan op zelfsturende teams en eigentijds integraal leiderschap. Om dit te ondersteunen is een nieuwe organisatiestructuur opgezet met andere rollen en verantwoordelijkheden. Het uitgangspunt van deze nieuwe structuur is dat iedere school weer een eigen schoolleider heeft. Vervolgens werken scholen samen binnen een organisatorische eenheid (OE's): dit zijn clusters van circa drie scholen waarbij één van de directeurs tevens voorzitter is van de OE. De OE's zijn weer verdeeld onder de beide bestuurders. Het bestuur wordt ondersteund door een bestuurssecretaris die namens het bestuur regelmatig contact met de scholen heeft.

Om ook bovenscholen van elkaar te leren en in ontwikkeling te blijven, heeft INOS Phoenix opgericht en bovenscholse (beleids)netwerken ingericht. Phoenix is een zogenoemde '2ge school'. Het is geen echte school, maar een soort leerwerkplaats voor leraren die een aanvullende scholing willen of die iets gaan ontwikkelen. Ook de vervanging wordt vanuit deze Phoenix geregeld. De netwerken bestaan uit schoolleiders en leraren die zich met een speciaal afgebakend thema bezighouden dat voor alle scholen relevant is. Zo is er een netwerk 'ICT', 'bedrijfsvoering', 'personeel en organisatie' en 'onderwijs en kwaliteit'.

Hoewel alle bouwstenen voor een professionele organisatie aanwezig zijn, zijn er nog wel aandachtspunten voor de verdere ontwikkeling. Allereerst hebben we tijdens het onderzoek gemerkt dat de verschillende (nieuwe) taken en rollen nog niet uitgekristalliseerd zijn. Zo is nog niet helemaal duidelijk tot waar de verantwoordelijkheid van een organisatorische eenheid reikt. Ook de positie van de (beleids)netwerken lijkt nog niet voor iedereen helder. Wie bepaalt hun opdracht; wat is de invloed van de directeuren die niet in een bepaalde netwerk zitten, et cetera.

Een tweede aandachtspunt is de veranderde positie van de directeuren. Voor augustus 2017 werkte de stichting met directeuren die meerdere scholen aanstuurden. De nieuwe structuur betekent voor sommige locatiedirecteuren een behoorlijke wijziging ten opzichte van de taken en verantwoordelijkheden die zij voorheen hadden. Hoewel deze wijziging ingrijpend was, hoorden we de meeste directeuren zich positief uitspreken over de nieuwe structuur. Daarbij geven ze wel twee aandachtspunten aan: de directeuren die geen voorzitter zijn staan voor hun gevoel verder af van het bestuur en er is een risico dat de OE's een eigen koers gaan varen.

Samenvattend denken we dat op het punt 'Kwaliteitscultuur' de stichting volop in ontwikkeling is. Uit de gesprekken menen we op te maken dat het bestuur ook nog behoedzaam opereert om niet weer in een risicovolle situatie te belanden. Hoewel vanuit de visie het eigenaarschap steeds lager in de organisatie moet komen te liggen, zien we dat het nog tijd vraagt om dit te realiseren. In de gesprekken op de scholen en met de directeuren hebben we - zoals gezegd - gemerkt dat nog niet voor iedereen duidelijk is wie nu waar (eind)verantwoordelijk voor is. Dit is begrijpelijk omdat deze organisatiestructuur nog nieuw is. Maar we vinden het wel belangrijk dat die duidelijkheid niet te lang uitblijft. Vooral bij scholen waar het minder goed gaat, is dat belangrijk.

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

We beoordelen deze standaard als voldoende.

Op de website van het bestuur is informatie te vinden die te maken heeft met de maatschappelijke verantwoording van de stichting zoals bijvoorbeeld het jaarverslag en resultaten van tevredenheidsmetingen. Het bestuur stimuleert de scholen om zich te verantwoorden via Scholenopdekaart.nl. Voor ouders en andere belangstellenden is hier voldoende informatie te vinden over de scholen.

De GMR geeft aan een constructieve samenwerking met het bestuur te ervaren. Het bestuur levert op tijd stukken aan en er vindt een prettige dialoog plaats. Er is ook ruimte voor scholing voor leden van de GMR.

Wij zien dat het bestuur haar maatschappelijke taak in relatie tot de omgeving serieus neemt door zitting te nemen in diverse gremia, zowel lokaal, regionaal als op landelijk niveau. Voor het bestuur is haar maatschappelijke opdracht een diep verankerde kernwaarde die de basis vormt voor al het bestuurlijk handelen.

2.2. Financieel beheer

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

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



Financiële continuïteit

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

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	0,79	0,85	1,15	1,23	1,28	1,29
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,69	0,63	0,64	0,65	0,66	0,66
Weerstandvermogen	< 5%	21,78	16,70	17,75	18,23	18,68	19,60
Huisvestingsratio	> 10%	6,84	6,61	7,16	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	-4,42	-4,96	1,33	0,92	1,00	0,50

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

Financiële doelmatigheid

Wij geven geen oordeel over de financiële doelmatigheid. Wel gaan wij zo nodig het gesprek aan over onderwerpen die de doelmatigheid raken. Bij INOS kwam het volgende onderwerp aan de orde:

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

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

Financiële rechtmatigheid

We beoordelen de financiële rechtmatigheid voor INOS als voldoende. Wij baseren ons hierbij op de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van het onderwijs. Daarnaast speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van de financiële rechtmatigheid. In het onderzoek bij INOS leidt de weging van de beschikbare informatie tot een positief oordeel.

2.3. Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Scholen		
Het Kasteel De sociale en maatschappelijke competenties schieten te kort. Wij beoordelen standaard OR2 als onvoldoende; de school voldoet niet aan de deugdelijkheidseisen zoals geformuleerd in artikel 11 lid 1, 3 en 4 van de WEC.	Wij verwachten dat het bestuur er zorg voor draagt dat de school de gegevens over de sociale en emotionele ontwikkeling van de leerlingen zodanig analyseert dat zij inzichtelijk maakt of de school op dit gebied voldoende met haar leerlingen bereikt.	Bij het eerstvolgende vierjaarlijks onderzoek beoordelen we opnieuw of het bestuur aan de deugdelijkheidseisen heeft voldaan.
Breda College De sociale en maatschappelijke competenties schieten te kort. Wij beoordelen standaard OR2 als onvoldoende; de school voldoet niet aan de deugdelijkheidseisen zoals geformuleerd in artikel 11 lid 1, 3 en 4 van de WEC.	Wij verwachten dat het bestuur er zorg voor draagt dat de school de gegevens over de sociale en emotionele ontwikkeling van de leerlingen zodanig analyseert dat zij inzichtelijk maakt of de school op dit gebied voldoende met haar leerlingen bereikt.	Bij het eerstvolgende vierjaarlijks onderzoek beoordelen we opnieuw of het bestuur aan de deugdelijkheidseisen heeft voldaan.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit onderzoek hebben we op een aantal scholen van INOS een verificatieonderzoek uitgevoerd en op een school een onderzoek naar de naleving van de Leerplichtwet.

Verificatieonderzoek

Zoals in hoofdstuk 1 al is opgemerkt, is het verificatieonderzoek een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur. In de eerste plaats gaat het daarbij niet alleen om de vraag of de informatie van het bestuur juist is, maar ook om de vraag of het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs werkt. In de tweede plaats geeft het verificatieonderzoek ons zicht op de onderwijskwaliteit van de scholen.

In dit onderzoek hebben we ons bij de keuze van de standaarden gebaseerd op het strategisch beleidsplan. In overleg met het bestuur hebben we besloten om op de scholen een selectie uit de volgende set standaarden te onderzoeken:

- Zicht op ontwikkeling (OP2)
- Didactisch handelen (OP3)
- Pedagogisch klimaat (SK2)
- Sociale en maatschappelijke competenties (OR2)
- Kwaliteitszorg (KA1)
- Kwaliteitscultuur (KA2);
- Verantwoording en dialoog (KA3).

Op iedere bezochte school hebben we samen met een observant van de school lessen geobserveerd, gesprekken gevoerd met de schoolleiding, de intern begeleiders en met (een afvaardiging) van het team en de leerlingen. Ieder onderzoek is afgerond met een korte terugkoppeling aan de directie.

Onderzoek naleving Leerplichtwet

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

In de volgende paragrafen bespreken we onze bevindingen op de verschillende scholen.

3.1. Verificatieonderzoek Kbs De Boomgaard

Conclusie

Wij beoordelen de vijf standaarden die wij hebben onderzocht als voldoende. De school voldoet op deze standaarden aan de wet. De school legt zelf de lat hoger dan deze basiskwaliteit en heeft op verschillende onderdelen de ambitie de eigen visie beter naar de praktijk te vertalen. Wij hebben de eerste aanzetten hiertoe tijdens het onderzoek ook daadwerkelijk gehoord en gezien. Tegelijkertijd delen wij de opvatting van de school dat de eigen visie nog geen duidelijk zichtbare rode draad in het onderwijs van alle dag vormt.

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



Onderwijsproces

Zicht op ontwikkeling (OP2)

De standaard Zicht op ontwikkeling (OP2) beoordelen we als voldoende. We vinden dat de school voldoet aan de basiskwaliteit c.q. de wet. Tegelijkertijd zien we - net als de school zelf - mogelijkheden voor het versterken van de zorgstructuur binnen de school.

Het team van Kbs De Boomgaard volgt de ontwikkeling van de leerlingen. De leraren doen dit dagelijks op basis van hun observaties en aan de hand van gemaakt leerlingenwerk. Daarnaast maken ze gebruik van de methodegebonden toetsen om na te gaan of de leerling de aangeboden stof ook beheerst. Verder gaan de leraren na of de ontwikkeling van de leerlingen ook op de middellange termijn volgens verwachting verloopt. Daarvoor nemen ze methodeonafhankelijke toetsen af. De leraren analyseren in principe samen met de intern begeleiders deze gegevens en maken een inschatting van de instructie- en ondersteuningsbehoefte van leerlingen. De mate waarin de leraren er daadwerkelijk in slagen om deze inschatting te vertalen naar hun dagelijkse lessen, is niet eenduidig vast te stellen en ten minste erg verschillend per leraar. De school heeft dit zelf ook vastgesteld en heeft het herinrichten van de ondersteuningsstructuur als één van de belangrijkste verbetertrajecten in het jaarplan staan.

Wij willen de school in dit traject een aantal aandachtspunten aanreiken. Op de eerste plaats kan het helpen om op schoolniveau overzicht aan te brengen in de ondersteuningsbehoefte van de leerlingen. We zien namelijk in alle groepen wel leerlingen die extra zorg of een andere aanpak krijgen, zonder dat altijd duidelijk is op basis van welke argumenten dat gebeurt of welke interventies vooraf

zijn gegaan. Een indeling op basis van de vier zorgniveaus die de school hanteert kan goed als basis dienen. Daarvoor is het wel nodig dat de school duidelijker aangeeft wat de kenmerken en de consequenties per zorgniveau zijn.

Op de tweede plaats is herbezinning op de groepsplannen nodig. Deze worden nu te verschillend ingevuld en bevatten nauwelijks aanknopingspunten voor de leraren in het handelen van alle dag. Dat verklaart gedeeltelijk waarom ze ervaren worden als administratieve ballast.

Didactisch handelen (OP3)

We beoordelen het didactisch handelen (OP3) als voldoende. De leraren verstaan hun vak. Ontwikkeling is echter mogelijk.

De leraren van Kbs De Boomgaard realiseren een rustig en taakgericht werkklimaat. De lessen verlopen gestructureerd en zijn daarmee voorspelbaar voor de leerlingen. We zien vooral leerlingen die goed opletten of taakgericht aan hun opdrachten bezig zijn. Naast deze gemeenschappelijke typering vallen ons ook grote verschillen op tussen leraren. Zo zien we lessen waarin snel en efficiënt gedifferentieerd wordt, maar ook lessen die erg klassikaal verlopen en waar nauwelijks ingespeeld wordt op verschillen in instructiebehoefte. Daarnaast zien we leraren die ruimte bieden aan explorerende werkvormen tot leraren die zeer strak de regie over de les houden en tot in detail aangeven hoe leerlingen moeten zitten en hun opgaven moeten aanpakken. Het merendeel van de lessen verloopt echter erg leerkrachtgestuurd waarbij de interactie zich beperkt tot vraag-antwoord tussen de leraar en één leerling en vooral de leerlingen die de vinger op steken een beurt krijgen. We denken dat het team zich nog meer de principes van activerende instructie eigen kan maken, zodat alle leerlingen aan het denken worden gezet en ze ook elkaar activeren tot leren. In enkele lessen hebben we hier overigens al voorbeelden van gezien.

 Schoolklimaat

SK2 Pedagogisch klimaat

O

K

V

G

•



Schoolklimaat

Pedagogisch klimaat (SK2)

Wij beoordelen het pedagogisch klimaat (SK2) op Kbs De Boomgaard als voldoende. De leerlingen met wie wij spraken zijn over het algemeen tevreden over hoe ze met elkaar omgaan en hoe de leraren met hen omgaan. Dit wordt bevestigd door de uitslagen van de tevredenheidsenquêtes.

Enkele jaren geleden heeft Kbs De Boomgaard het gedachtengoed van PBS omarmd. De eerste ervaringen met deze nieuwe aanpak waren erg positief. Het leidde vooral tot minder 'problemen' tijdens de vrije situaties zoals overblijven en buiten spelen. Ondertussen zijn er wat jaren verstreken en hebben er nogal wat wisselingen in de teamsamenstelling plaatsgevonden. Ook waren er in het vorige schooljaar enkele groepen waarbij het pedagogisch klimaat ongunstig naar voren kwam. De school heeft daarom besloten om het thema 'gedrag' opnieuw op de agenda te zetten. In samenwerking met een extern bureau wordt een nieuwe start gemaakt om tot de juiste uitgangspunten te komen in de bejegening tussen kinderen onderling en tussen leraren en leerlingen. Daarbij zullen de uitgangspunten van PBS opgefrist en weer centraal gesteld worden. Dat is nodig om een eenduidige aanpak door de school te krijgen. Want hoewel de leerlingen tevreden zijn, geven zij tegelijkertijd aan dat de wijze waarop met bijvoorbeeld straffen en belonen wordt omgegaan erg verschilt per leraar.

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



Kwaliteitszorg en ambitie

Kwaliteitszorg (KA1)

We beoordelen de kwaliteitszorg (KA1) als voldoende. De school heeft zicht op de eigen kwaliteit en zet gerichte acties in om deze waar wenselijk te verbeteren.

Kbs De Boomgaard kent een duidelijke cyclus voor kwaliteitszorg volgens de Plan-Do-Check-Act (PDCA-cyclus) die voor een deel berust op een bestuursbrede werkwijze voor de evaluatie (Check). De Kwaliteit *Wijzer* geeft een fijnmazig overzicht van de kwaliteit van het onderwijsproces binnen de school en het traject 'leren van data' biedt goed zicht op het niveau van de opbrengsten. Toch heeft in de afgelopen jaren deze PDCA-cyclus niet naar tevredenheid gewerkt. De huidige directie en het team wijten dat vooral aan teveel onderwerpen tegelijk op de agenda en te weinig aandacht voor goede invoering en borging. Om deze reden is het aantal veranderonderwerpen vorig schooljaar drastisch teruggebracht en vinden nu hoofdzakelijk ontwikkelingen plaats op een drietal hoofdonderwerpen, namelijk: thematisch werken binnen de zaakvakken, gedrag en rekenen vanuit leerstofdoelen. De afvaardiging van het team waarmee wij spraken, geeft aan dat dit rust en helderheid geeft. De directie kiest er bewust voor om geen beoogde doelen vooraf te bepalen, omdat hij wil dat het team zelf mee gaat denken over en verantwoordelijkheid neemt voor de gewenste uitkomst. Het vooraf bepalen van een doel, werkt

hier volgens hem in deze fase belemmerend in. Het jaarplan bevat dan ook vooral onderwerpen en activiteiten. Naarmate er meer eenduidigheid is over de gewenste koers, zullen doelen bepaald en aangescherpt worden.

Kwaliteitscultuur (KA2)

Wij beoordelen de kwaliteitscultuur (KA2) als voldoende. We ervaren dat het team van Kbs De Boomgaard gemotiveerd is om het onderwijs te verbeteren en meer tot een eenduidige aanpak te komen. Er is bereidheid om door te groeien naar een professionele kwaliteitscultuur.

De wettelijke basis voor de kwaliteitscultuur op Kbs De Boomgaard is op orde. Het personeelsbeleid wordt adequaat uitgevoerd en binnen de organisatie is ruimte voor nascholing en professionaliseren op zowel teamniveau als individueel niveau. Op teamniveau staan twee belangrijke trajecten centraal die er op gericht zijn als team steeds verder te groeien naar een professionele kwaliteitscultuur. Het eerste traject betreft een professionaliseringsslag binnen het thema gedrag. Het team moet beter uitgerust worden om adequater te anticiperen op het ontstaan van ongewenst of storend gedrag. Hierbij gaat het niet alleen over gedrag tussen leerlingen (zie SK2), maar ook over gedrag tussen teamleden onderling en gedrag tussen ouders en leraren. Het tweede traject is het zoeken naar een nieuwe organisatiestructuur die voorwaarden creëert voor de gewenste professionele cultuur. De directie is van mening dat de verantwoordelijkheid voor goed onderwijs breder binnen het team gedragen kan en moet worden. Daartoe zijn ook hier maatregelen genomen om het team in de actie-modus te krijgen. De directie heeft namelijk het merendeel van de vele bestaande werk-, taak-, regie- en projectgroepen opgeheven. Bestaande vaste structuren en protocollen bieden dus niet langer houvast. Geplande chaos, zo noemt de directie het. Nodig om te zien welke kracht er binnen het team aanwezig is, wie er als kartrekker opstaan en wie de inhoud kunnen brengen. De intentie is om vanuit deze situatie zicht te krijgen op de kracht van het team, maar ook op de eigen opvattingen van het team over waar structuren en kaders nodig zijn, en waar de autonomie van de individuele leraar mag gelden; de zoektocht naar balans. Hoewel wij de gekozen strategie van de directie begrijpen, vinden we tegelijkertijd dat deze 'open periode' niet te lang mag duren. Uiteindelijk is er in het belang van de leerlingen gerichte sturing en structuur binnen de onderwijsontwikkeling nodig.

Overige wettelijke vereisten

Voor zover onderzocht hebben wij geen tekortkomingen geconstateerd bij overige wettelijke vereisten. Wel hebben wij de directie van de school er op gewezen dat het voor ouders van leerlingen uit groep 8 mogelijk niet duidelijk is dat de ouderbijdrage voor extra activiteiten in deze groep (zoals schoolkamp) ook op vrijwillige basis is. De tekst in de schoolgids hierover vermeldt dit namelijk niet expliciet.

3.2. Verificatieonderzoek Kbs De Rosmolen

Conclusie

Op de Rosmolen hebben we een beperkt aantal standaarden onderzocht. We hebben op al deze onderzochte kwaliteitsgebieden de kwaliteit als voldoende gewaardeerd.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



Onderwijsleerproces

Didactisch handelen (OP3)

Het didactisch handelen op Kbs De Rosmolen heeft de vereiste basiskwaliteit. Daarbij is het belangrijk om te vermelden dat er in een aantal groepen zelfs *goed* wordt lesgegeven. Het belangrijkste ontwikkelpunt bij deze standaard is om een meer doorgaande lijn te krijgen binnen de school. De actieve betrokkenheid is in de meeste groepen hoog, bijvoorbeeld door de inzet van afwisselende werkvormen of doordat leraren zorgen voor vlotte interactie met de leerlingen tijdens instructiemomenten. De lessen zijn over het algemeen gestructureerd en er is een rustige, taakgerichte werksfeer. De afstemming van de instructie kwam uit een recente audit als ontwikkelpunt en is tijdens de observaties soms al wel goed zichtbaar en lijkt soms inderdaad nog beter uitgebouwd te kunnen worden. In de groepen 1/2 vragen de leerlijnen jonge kind nog de aandacht wat betreft de uitvoering in de praktijk.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat			•	



Schoolklimaat

SK2 Pedagogisch klimaat

De Rosmolen heeft een ondersteunend pedagogisch klimaat. Deze standaard is daarom als voldoende gewaardeerd. Uit de observaties blijkt dat de leraren voorbeeldgedrag laten zien in de groep en betrokken zijn bij het welbevinden van leerlingen. De uitkomsten van de metingen sociale veiligheid voor groep 7 en 8 laten tevens een positief beeld zien. Samengevat kan het oordeel daarom uitgelegd worden als een ruime voldoende.

Er liggen ook nog kansen om het pedagogisch klimaat verder te versterken, bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat het pedagogisch klimaat tijdens de tussenschoolse opvang nog beter aansluit bij de positieve sfeer in de groepen. Verder ligt het in de lijn om het pedagogisch leerklimaat van de school nog meer te verbinden met haar eigen visie en ontwikkelrichting: 'de beste basis voor ambities'. We merken hierbij op dat we een team zien dat voor zichzelf ambitieus is en we hebben er vertrouwen in dat de komende tijd op deze standaard maar ook op andere standaarden verdere positieve ontwikkeling zal plaatsvinden.

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



Kwaliteitszorg en ambitie

Kwaliteitszorg (KA1)

De kwaliteitszorg is als voldoende gewaardeerd. Op de Rosmolen worden ook de vaste onderdelen van de kwaliteitscyclus van INOS gebruikt. Het bestuursbrede koersplan is vertaald naar schoolniveau en vervolgens is hier een jaarplanning aan gekoppeld. Deze planning wordt besproken in de marap-gesprekken van directeur met bestuur. Daarnaast zien we dat de Kwaliteit *Wijzer* is gebruikt om de kwaliteit van het onderwijsleerproces vast te stellen. De verbeterpunten uit deze evaluatie komen terug in een verbeterplan. Tevens valt op dat de opbrengsten uitgebreid geëvalueerd worden. De school heeft dus veel informatie voor handen over wat goed gaat en wat nog beter kan.

Er is nog ruimte voor ontwikkeling op het punt van kwaliteitsborging: 'doen we de dingen nog zoals afgesproken?' waardoor er een meer doorgaande lijn binnen de school ontstaat. Verder zijn er nog mogelijkheden om te kijken of (grote) ontwikkeltrajecten, zoals de invoering van leerlijnen in groep 1/2 of de leerreisgesprekken, wat

scherper afgebakend kunnen worden, bijvoorbeeld door tussenresultaten te markeren.

Kwaliteitscultuur (KA2)

De kwaliteitscultuur is beoordeeld met een voldoende. De onderwijskundige aansturing van de school is gericht op (voortdurende) ontwikkeling van de school. Uit het gesprek met teamleden blijkt ook dat er een aantal ambitieuze leraren is, die de lat hoog heeft liggen voor zichzelf. Er zijn ook al enkele initiatieven binnen de school waarbij lessen gezamenlijk worden voorbereid. Hier zijn de leraren positief over. Dit maakt dat er een prima basis ligt voor verdere professionele ontwikkeling binnen de school.

Er kan binnen de school nog vaker gebruik gemaakt worden van het leren van en met elkaar. De groepsobservaties laten zien dat de kwaliteiten binnen de school rijk en divers zijn: het zou mooi zijn als deze nog beter benut kunnen worden. Er is bij diverse teamleden meer behoefte aan (professionele) uitwisseling en collegiale consultatie, maar de faciliteiten zijn er nu (nog) onvoldoende om dit structureel op te pakken, zo geven zij aan. Wellicht dat hier in de toekomst meer ruimte voor kan worden geboden.

Overige wettelijke vereisten

Voor zover onderzocht hebben wij geen tekortkomingen geconstateerd bij overige wettelijke vereisten.

3.3. Verificatieonderzoek Kbs De Wisselaar

Conclusie

We onderzochten op Kbs De Wisselaar twee standaarden, namelijk: Pedagogisch klimaat (SK2) en Kwaliteitscultuur (KA2). We waarden de standaard Pedagogisch klimaat als voldoende. De standaard Kwaliteitscultuur beoordelen we als goed.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat			•	



Schoolklimaat

Pedagogisch klimaat (SK2)

Het pedagogisch klimaat op Kbs De Wisselaar is voldoende. De school slaagt er samen met de leerlingen in om een rustig en veilig leer- en speelklimaat te realiseren.

Kbs De Wisselaar heeft 'gedrag' als één van de hoofdonderwerpen opgenomen in de huidige beleidsperiode. Dat was nodig omdat er volgens de school teveel incidenten tussen leerlingen onderling en tussen leerlingen en leraren waren. Ook kwamen de leerlingen tijdens de pauzes niet tot goed spel. Door een eerder gekozen concept/programma voor het bevorderen van positief gedrag weer op te frissen en door duidelijke regels en consequenties met leerlingen af te spreken, is het aantal incidenten aantoonbaar aanzienlijk minder geworden. Bovendien zijn gerichte acties ondernomen om het speelgedrag buiten te versterken. Zo is nieuw spelmateriaal aangeschaft. Ook zijn leerlingen van groep 8 'opgeleid' tot speelcoaches voor jongere kinderen. Zichtbaar in oranje vestjes spelen zij per toerbeurt mee met jongere leerlingen en proberen al spelend het spel te verrijken en goed voorbeeldgedrag te tonen. Tegelijkertijd leren zij zelf verantwoordelijkheid dragen. De werkwijze is nog pril maar veelbelovend.

Nu deze eerste positieve resultaten te zien zijn, kan nagedacht worden over verdere ontwikkeling op dit gebied. Hiertoe zijn zeker nog kansen en mogelijkheden. Allereerst denken wij dat op Kbs De Wisselaar het pedagogisch klimaat in een breder perspectief geplaatst kan worden dan alleen 'gewenst gedrag'. Het zoeken naar de eigen identiteit binnen de omgevingsinvloeden waar leerlingen in deze wijk aan bloot staan, kan - zeker bij de oudere leerlingen - een belangrijke invalshoek zijn; wie ben ik, wat kan ik en wat wil of vind ik zelf, zijn belangrijke vragen in dit verband. Een tweede mogelijkheid zien we in het verlengde van het didactisch model. Leraren kunnen bijvoorbeeld de lessen voor leerlingen voorspelbaarder maken door duidelijker aan te geven wat ze in de les gaan doen en welke (leer)houding daarbij verwacht wordt. Ook de inloop zou bewuster ingezet kunnen worden om voor leerlingen duidelijk te maken dat dit een overgangsfase is van buitenspel naar geconcentreerd werken in de klas. Stemgeluid en bewegingssnelheid passen zich dan aan aan deze tussenfase. Als derde mogelijkheid om het pedagogisch klimaat te versterken noemen we het gebruik van het volginstrument voor de sociaal-emotionele ontwikkeling. Hoewel deze op leerlingniveau goed gebruikt wordt, blijft de meerwaarde als sturingsinstrument op groeps- en schoolniveau nog relatief onbenut.

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



Kwaliteitszorg en ambitie

Kwaliteitscultuur (KA2)

We beoordelen de kwaliteitscultuur op Kbs De Wisselaar als goed. Er is duidelijk sprake van onderwijskundig leiderschap. Er ligt een heldere toekomstvisie die breed gedragen is binnen het team. De leraren voelen zich mede-eigenaar van de eigen schoolontwikkeling en dragen de bijbehorende verantwoordelijkheid hiervoor. Vooral de korte tijdsspanne waarin directie en team er in geslaagd zijn om de school weer in positie te brengen als lerende organisatie verdient een compliment.

Bovenstaande conclusie baseren wij op een aantal zaken. Allereerst getuigt het koersplan (met bijbehorende uitwerking) van de visie en de competentie om dit naar concrete trajecten uit te werken. Op de tweede plaats is het personeelsbeleid in rap tempo weer op orde gebracht door onder andere het herstellen van de gesprekscyclus voor leraren. Ook het nascholingsbeleid heeft een flinke impuls gekregen waarbij sterk ingezet is op teamscholing die de doelstellingen uit het koersplan ondersteunen. Als derde noemen we het functioneren van de kwaliteitskringen, waarbinnen een goede balans is gevonden tussen het uitwerken van de doelen uit het koersplan en de eigen ideeën en opvattingen van de kringen zelf. Tot slot is uit de verschillende gesprekken die wij gevoerd hebben gebleken dat het team weer veiligheid, structuur en transparantie in de schoolaansturing ervaart.

Ruimte voor verbetering is vooral ruimte voor bestendigen en verder ontwikkelen van de ingezette koers.

Overige wettelijke vereisten

Voor zover onderzocht hebben wij geen tekortkomingen geconstateerd bij overige wettelijke vereisten.

3.4. Verificatieonderzoek Kbs De Burchtgaarde

Conclusie

Op Kbs De Burchtgaarde hebben we twee standaarden onderzocht: Kwaliteitszorg (KA1) en Verantwoording en dialoog (KA3). De standaard Kwaliteitszorg is als goed beoordeeld en de standaard Verantwoording en dialoog als voldoende.

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



Kwaliteitszorg en ambitie

Kwaliteitszorg (KA1)

We hebben de kwaliteitszorg op de Kbs De Burchtgaarde als goed beoordeeld.

De school gebruikt een uitgebreid stelsel van kwaliteitszorg om zicht te krijgen op de kwaliteit en waar nodig te verbeteren. De school maakt gebruik van de vierjaarlijkse bestuursaudits aan de hand van de Kwaliteit *Wijzer*. Daarnaast doet de school jaarlijks een eigen audit aan de hand van deze Kwaliteit *Wijzer*. Binnen de school zijn vier opgeleide auditoren aanwezig: de intern begeleider, de directeur en twee leraren. De externe bestuursaudit is breed. Voor de eigen interne audit kiest de school onderdelen die te maken hebben met basiskwaliteit en/of onderdelen die te maken hebben met een verbeteractiviteit. De uitkomsten worden verwerkt in een helder verbeterplan. Zo is de afgelopen tijd bijvoorbeeld gewerkt aan het verhogen van de actieve betrokkenheid. De uitvoering in de groepen wordt op regelmatige basis nagegaan door collega's en ook komt het thema frequent terug op de agenda van vergaderingen, zo laat de vergaderplanning zien. We zien veel aandacht voor de borging: doen we de dingen nog zoals afgesproken? Naast observaties in de groepen, zien we ook dat de audits gebruikt worden om na te gaan of de kwaliteit is verbeterd. De school werkt tevens met kwaliteitskringen, bijvoorbeeld voor taal en rekenen. De leraren die hier deel van uitmaken, hebben een rol in het initiëren van nieuwe initiatieven voor deze vakgebieden.

Verantwoording en dialoog (KA3)

De standaard Verantwoording en dialoog is als voldoende beoordeeld.

De school verantwoordt zich voldoende naar ouders en omgeving. We zien onder meer dat er periodiek overleg is met de MR, waarvan ook de verslagen openbaar worden gemaakt. Ook is er op de website Scholenopdekaart.nl informatie te vinden, zoals uitkomsten van tevredenheidsmetingen.

De school heeft zelf zicht op wat goed gaat en wat beter kan, daarom ligt het voor de hand om dit ook naar ouders of andere belangstellenden goed duidelijk te maken. We zien dat de school hier nog terughoudend in is.

De schoolgids bevat informatie over de resultaten van de school en er is te lezen welke nieuwe ontwikkelingen zijn ingezet door het team.

Hier zou bijvoorbeeld nog beter verwoord kunnen worden wat de inzet precies heeft opgeleverd: wat het resultaat is voor de leerlingen.

Overige wettelijke vereisten

Voor zover onderzocht hebben wij geen tekortkomingen geconstateerd bij overige wettelijke vereisten.

3.5. Verificatieonderzoek Ons sbo Breda

Conclusie

Op Ons sbo hebben we diverse standaarden onderzocht. We hebben Zicht op Ontwikkeling (OP2SN) als 'goed' beoordeeld, Didactisch handelen en Pedagogisch klimaat (SK1) zijn als 'voldoende' gewaardeerd. De Kwaliteitscultuur (KA2) op Ons sbo is eveneens van voldoende kwaliteit. De Kwaliteitszorg (KA1) en Verantwoording en Dialoog (KA3) zijn 'goed' bevonden.

Onderwijsproces	O	V	G
OP2SN Zicht op ontwikkeling en begeleiding			✓
OP3 Didactisch handelen		•	



Onderwijsleerproces

Zicht op Ontwikkeling en begeleiding (OP2SN)

De kwaliteit van deze standaard beoordelen we, net als vorige keer als goed. De uitstroomambities voor de leerlingen zijn hoog. We zien in de school een begeleidingsteam, dat bestaat uit drie intern begeleiders die stevig de regie voeren op de kwaliteit van de uitvoering van de zorg.

Elke leerling heeft een groeidocument. In de onderbouw wordt gewerkt met een ontwikkelperspectief, vanaf de middenbouw wordt een uitstroomperspectief bepaald. De leerstof wordt hierop afgestemd. Er is een duidelijke ondersteuningsstructuur en er wordt

plannend lesgeven. We zien dat er ontwikkeling is in het taal- en rekenonderwijs waarbij er nóg beter afgestemd kan worden op het niveau van de leerling. Bij rekenen in de hogere groepen werkt de school bijvoorbeeld met een digitale methode die de vorderingen van de leerlingen bijhoudt en de leerstof afstemt op de mogelijkheden van de leerling. Zowel leraren als leerlingen zijn enthousiast hierover. We zien de waardevolle rol van de intern begeleiders in de kwaliteit van de zorg en begeleiding. De school zit in een 'transitie' om de verantwoordelijkheid voor de zorg meer te leggen bij de leraren. Dit is ontwikkeling die nodig is en van het begeleidingsteam vraagt om meer 'achterover te leunen'. Komende tijd worden hier verdere stappen in gezet.

Didactisch handelen (OP3)

We zien voldoende kwaliteit in het didactisch handelen op Ons sbo. De lessen verlopen in een taakgerichte sfeer en de leerlingen zijn actief betrokken. De leeromgeving is zorgvuldig ingericht en er is sprake van structuur in de lessen.

We zien nog kansen voor ontwikkeling in het afstemmen van de instructie en verwerking op de diverse niveaus in de groepen. In sommige groepen is de afstemming goed, in andere groepen zien we dat dit nog beter zou kunnen. Ook zien we dat de ene leraar hoge eisen stelt aan de zelfstandigheid van leerlingen en dat de andere leraar dit minder doet in zijn of haar lessen.

De individuele leraren laten zien voldoende vakbekwaam te zijn. De kwaliteit van het didactisch handelen kan nog groeien door tussen de groepen en de bouwen het didactisch handelen verder op elkaar af te stemmen.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SKz Pedagogisch klimaat			●	



Schoolklimaat

Pedagogisch klimaat (SK2)

We vinden dat de school een ondersteunend pedagogisch klimaat heeft en daarom waarderen we deze standaard als voldoende. Het pedagogisch handelen van de leraren is in ieder geobserveerde groep positief en respectvol. Ook het leerlingengesprek bevestigt dit beeld. We zien daarnaast dat de afname van vragenlijsten over de sociale veiligheid ook kan leiden tot een pedagogisch groepsplan.

De school is op een zorgvuldige manier bezig om tot een meer doorgaande lijn te komen in het pedagogisch handelen. Het team neemt de tijd om een methodiek te kiezen die past bij de visie van de school. Vanuit deze gezamenlijke aanpak kan straks een meer doorgaande lijn komen in het pedagogische handelen in alle groepen.

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



Kwaliteitszorg en ambitie

Kwaliteitszorg (KA1)

De kwaliteitszorg op Ons sbo is als goed gewaardeerd. We zien in de stukken en horen in de gesprekken dat de schoolleider goed zicht heeft op de (voorwaarden voor) onderwijskwaliteit op Ons sbo.

We zien dat de school een stelsel heeft van kwaliteitszorg: onder meer de routines rond 'Leren van Data', de audits en de marap (Koersplan) maken hier deel van uit. Kwaliteitszorg is niet alleen iets van de schoolleider, ook diverse teamleden worden erbij betrokken. Dit geldt bijvoorbeeld voor het begeleidingsteam (de intern begeleiders) en de voorzitters van de werkgroepen. We herkennen in de gevoerde gesprekken over de kwaliteitszorg een gedeeld beeld van wat nodig is om de school verder te ontwikkelen. De schoolleider voert hierbij de regie, maar zorgt ook voor steeds meer eigenaarschap voor de onderwijskwaliteit binnen de organisatie.

Het team geeft aan dat er afgelopen tijd hard is gewerkt aan de randvoorwaarden om het werk op het sbo kwalitatief goed te kunnen uitvoeren. Ondanks dat alles 'goed' loopt, zien we nog wat ruimte voor ontwikkeling rond de kwaliteitsborging.

Kwaliteitscultuur (KA2)

De kwaliteitscultuur is als voldoende beoordeeld. We zien op dit punt ontwikkeling ten opzichte van het vorige bezoek, maar denken dat er nog meer ontwikkeling mogelijk én nodig is.

Uit de stukken en de gesprekken blijkt een duidelijk beeld van de koers van de school: meer eigenaarschap bij leerlingen, meer doorgaande lijn in pedagogisch en didactisch handelen. Daarbij wil de schoolleiding ook meer eigenaarschap bij de leraren, daarom zijn er zelfverantwoordelijke teams (ZVT) gemaakt. Inhoudelijk worden de leraren ook betrokken bij thema's als rekenen, taal of gedrag binnen thema-werkgroepen. Deze werkgroepen zijn schoolbreed en 'vallen' dus over de ZVT's heen. Teamleden worden meer betrokken bij de schoolontwikkeling dan voorheen. We zien dat er op het gebied van taal- en reken veel ontwikkelingen zijn. De leraren bevestigen dit en zijn hier positief over.

We zien nog een tweetal ontwikkelpunten. Het eerste heeft te maken met gezamenlijk gedragen ambities. We zien nog te veel verschillen tussen de groepen en de mogelijkheden om van elkaar te leren worden nog niet volledig benut. Dat is jammer want er zit veel potentie in het team en die kan veel breder benut worden dan alleen voor de eigen groep.

Verder is de nieuwe organisatiestructuur nog niet af. De school denkt nog na over de volgende vragen: Wie is lid van het MT en waarom? Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van de werkgroepvoorzitters bij de kwaliteitsontwikkeling? Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van de ZVT's?

Verantwoording en dialoog (KA3)

De standaard Verantwoording en dialoog is als goed beoordeeld. We zien hier een verbetering ten opzichte van het vorige inspectiebezoek.

De school verantwoordt zich volgens de daartoe gekozen kanalen als medezeggenschapsraad, schoolgids en managementrapportages. In het vorige inspectiebezoek hebben we de school erop gewezen dat het zinvol zou zijn om de dialoog met het Samenwerkingsverband en de collega's van het speciaal onderwijs aan te gaan. Dit was nodig om goed zicht te krijgen op de financiën en de positie van de school in de omgeving. Uit de gesprekken met het MT en met de leraren komt naar voren dat er flink is geïnvesteerd in deze dialoog en dat de schoolleiding daardoor zorg draagt voor meer rust en stabiliteit binnen de school. Ook krijgen we mee dat de communicatie met ouders is verbeterd, bijvoorbeeld door hen vaker te informeren via de nieuwsbrief. Samengevat zien we veel positieve ontwikkelingen op dit kwaliteitsgebied en daarom hebben we deze standaard met een 'goed' gewaardeerd.

Overige wettelijke vereisten

Voor zover onderzocht hebben wij geen tekortkomingen geconstateerd bij overige wettelijke vereisten.

3.6. Onderzoek naleving Leerplichtwet Kbs Helder Camara

Conclusie

De school voldoet op het onderdeel verzuimregistratie, verlofverlening en communicatie van het verzuimbeleid aan de wettelijke verplichtingen. We hebben niet kunnen beoordelen in hoeverre de school voldoet aan de verplichtingen ten aanzien van de meldingsplicht, schorsing en verwijdering.

Toelichting

Verzuimregistratie

De leraren registreren dagelijks op deugdelijke wijze de aan- en afwezigheid van leerlingen. Hierbij maken zij onderscheid tussen geoorloofd en ongeoorloofd verzuim. Door de deugdelijke registratie kan de school in basis voldoen aan de wettelijke regels over het melden van verzuim zonder geldige reden.

De school zou eventueel het geautomatiseerde systeem kunnen benutten door hierin ook de redenen van het verleende verlof op grond van artikel 13 en 14 van de Leerplichtwet 1969 op te nemen.

Meldingsplicht

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

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

Vrijstelling geregeld schoolbezoek

De gronden tot beslissing om een vrijstelling van geregeld schoolbezoek (verlof) te verlenen vallen binnen het wettelijk kader en de richtlijnen. De school zorgt er voor dat het missen van onderwijs wordt beperkt tot bij wet vastgelegde uitzonderingssituaties. Dit hebben we vastgesteld op basis van een selectie van verlofaanvragen in de onderzochte periode. Eén van de geselecteerde verlofaanvragen is echter onterecht verleend. Dit valt binnen de foutmarge die wij bij dit onderdeel hanteren. Het betreft hier een verlofaanvraag om buiten de schoolvakanties op vakantie te gaan vanwege het specifieke beroep van één van de ouders. Met de directeur is afgesproken dat hij in het vervolg beter zal letten op het bedrijfseconomische aspect. De ouder zal moeten uitleggen en onderbouwen waarom er bedrijfseconomische problemen ontstaan door met vakantie te gaan in de reguliere vakanties.

Schorsing

Aangezien op Kbs Helder Camara geen leerlingen zijn geschorst tijdens de onderzoeksperiode, hebben wij niet kunnen beoordelen of zij aan de wetgeving voldoet.

Verwijdering

Aangezien op Kbs Helder Camara geen leerlingen zijn verwijderd tijdens de onderzoeksperiode, hebben wij niet kunnen beoordelen of de school aan de wetgeving voldoet.

Communicatie van verzuimbeleid

De school voldoet aan de wettelijke verplichtingen over de communicatie van verzuimbeleid. Informatie over het verzuimbeleid is in de schoolgids opgenomen.

We hebben de school ter overweging meegegeven om ook informatie rond schorsing en verwijdering op te nemen in de schoolgids.

3.7. Verificatieonderzoek Het Kasteel

Op 22 november 2018 hebben wij een verificatieonderzoek uitgevoerd op Het Kasteel. Deze school verzorgt speciaal onderwijs aan leerlingen in de leeftijd van 4 tot 13 jaar met een (ernstige) cognitieve of fysieke beperking. We hebben vier standaarden onderzocht, te weten: de standaarden Sociale en maatschappelijke competenties (OR2), Pedagogisch klimaat (SK2), Kwaliteitszorg (KA1) en Kwaliteitscultuur (KA2).

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat			•	



Schoolklimaat

Pedagogisch klimaat (SK2)

Wij waarderen het schoolklimaat als voldoende. Het Kasteel heeft het onderwijs voor de drie uitstroombestemmingen georganiseerd in zeven leerroutes. De sociale en emotionele ontwikkeling krijgt binnen elk van de leerroutes aandacht in een aparte leerlijn, onder meer gebaseerd op de ontwikkelingsfasen volgens Došen. In het aanbod zijn een anti-pestprogramma en een programma alternatieve denkstrategieën opgenomen.

De school kent drie afdelingen die elk hun eigen accenten leggen wat betreft het pedagogisch klimaat. Zo heeft afdeling 1 een eigen ingang voor de kleuters, zijn er structuurgroepen en zijn er gedragsregels vastgelegd. Er vindt intervisie plaats voor de gedragscomponent in het onderwijs en de te bereiken doelen en over het voorbeeldgedrag door de leraren. Aan het begin van het schooljaar zijn er de 'Gouden Weken'. Zo wil de school de grote diversiteit bedienen die er in de groepen ook op het gebied van de sociaal-emotionele en gedragsontwikkeling is. Het doelgroepenbeleid is in ontwikkeling. De tevredenheidsspeilingen die de school onder de leerlingen afneemt, laten positieve uitkomsten zien.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	•			



Onderwijsresultaten

Sociale en maatschappelijke competenties (OR2)

Het Kasteel heeft een schoolstandaard vastgesteld voor de sociale en maatschappelijke competenties (SEO: sociale en emotionele ontwikkeling, werkhouding en aanpakgedrag). De registratie van de resultaten op het gebied van de sociale en emotionele ontwikkeling gebeurt met een gangbaar instrument waarvan niet de landelijke normering voor het reguliere onderwijs kan worden gebruikt. Op individueel leerlingniveau vergt het bepalen van de voortgang en ontwikkeling op dit terrein daardoor het nodige overleg en afstemming tussen leraren. In het document 'Schoolopbrengsten SO het Kasteel 2017-2018 Beschrijving en analyse' is de schoolstandaard bepaald, namelijk dat 75 procent van de leerlingen een ontwikkeling moet laten zien waar de school tevreden over is. Ook op het schoolniveau wordt de betrouwbaarheid bevorderd door gezamenlijk te beoordelen.

Twee van de drie afdelingen bereiken echter volgens het genoemde document de eigen norm nog niet. Daarover is de school uiteraard zelf niet tevreden en ook het instrument en de norm zelf staan ter discussie. Wij concluderen dat de school wat betreft het meten/observeren en het beoordelen van de resultaten op het gebied van de sociale en maatschappelijke competenties nog zoekende is. Omdat de beschikbare resultaten nog niet laten zien dat de leerlingen in dit ontwikkelingsgebied een ononderbroken ontwikkelingsproces hebben kunnen doorlopen (WEC, artikel 11, lid 1), beoordelen we vooralsnog de sociale en maatschappelijke competenties (standaard OR2) als onvoldoende.

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



Kwaliteitszorg en ambitie

Kwaliteitszorg (KA1)

Sinds het begin van 2018 wordt Het Kasteel geleid door een interim-directeur. Het bestuur vond dat er stagnatie dreigde in de schoolontwikkeling, onder meer ten aanzien van de rol en positie binnen het passend onderwijs, en gaf de opdracht om de school meer teamgericht te laten werken, de personeelsleden meer betrokken

te laten zijn (eigenaarschap) en de school in het algemeen meer te laten aansluiten bij de kernwaarden van INOS. In een Koersplan is de voorgenomen ontwikkeling van de school uitgezet. Het kwaliteitsbeleid volgt de route van het Koersplan via jaarplannen naar de maandrapportages. Een aantal instrumenten (zoals zelfevaluatie, audits tevredenheidsonderzoeken en 'leren van data') en activiteiten in het kader van de leerlingenzorg, afstemming met ouders en ketenpartners levert het kwaliteitsbeeld voor een 'dashboard' waarmee gewerkt kan worden aan de schoolontwikkeling en –kwaliteit. Wij beoordelen de kwaliteitszorg van Het Kasteel als voldoende en zien op onderdelen mogelijkheden voor verdere versterking. Zo kan de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijs in de interne en externe audits – die de school en INOS uitvoeren met het vernieuwde onderzoekskader van de inspectie – duidelijker worden verantwoord met inzichtelijke criteria en normen. Daarnaast zou een aantal meet- en observatie-instrumenten moeten worden aangepast aan de specifieke kenmerken van het speciaal onderwijs. De school onderkent dit en denkt hierover na.

Kwaliteitscultuur (KA2)

Ook de kwaliteitscultuur op Het Kasteel is in orde. De rol van de afdelingen is versterkt en dat heeft volgens de personeelsleden met wie we hebben gesproken geleid tot meer eigenaarschap en betrokkenheid. Ook hebben we een voldoende mate van zelfreflectie aangetroffen.

Over de aansturing van de school door de schoolleiding tonen de personeelsleden zich tevreden: er is sprake van transparantie en personeelsleden voelen zich aangesproken en bejegend als professionals. Mogelijkheden om deel te nemen aan trainingen en scholing zijn er ruimschoots voldoende, zowel om de eigen bekwaamheid en deskundigheid op peil te houden en te ontwikkelen als voor persoonlijke interesses en ontwikkeling.

Het team is ook overwegend te spreken over de rol van het bestuur van INOS. Dat toont interesse voor de school en haar ontwikkeling en wil nadrukkelijk op de hoogte zijn van de kwaliteit van het onderwijs. Maar is daarbij volgens de school minder sturend dan het is ten aanzien van haar reguliere scholen.

Overige wettelijke vereisten

Voor zover onderzocht hebben wij geen tekortkomingen geconstateerd bij overige wettelijke vereisten.

3.8. Verificatieonderzoek Breda College

Het Breda College is een school voor voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen met een (ernstige) verstandelijke en/of fysieke beperking. Op 14 november 2018 hebben we het verificatieonderzoek uitgevoerd. We hebben vier standaarden onderzocht, te weten: Pedagogisch klimaat (SK2), Sociale en maatschappelijke competenties (OR2), Kwaliteitszorg (KA1) en Kwaliteitscultuur (KA2).

Schoonklimaat	O	K	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat			•	



Schoonklimaat

Pedagogisch klimaat (SK2)

Tijdens het onderzoek hebben we vastgesteld dat het pedagogisch klimaat op het Breda College in orde is. We hebben daarover gesproken met een aantal leerlingen en met leraren. Leerlingen gaan met plezier naar school en worden door de personeelsleden respectvol bejegend.

De school besteedt zichtbare aandacht aan het pedagogisch klimaat. Sinds vorig schooljaar werkt zij met de systematiek van Positive Behaviour Support (PBS), gecombineerd met de methodiek Ervaringsordening om het pedagogisch klimaat verder te versterken. Incidenten worden geregistreerd en geëvalueerd. Er is een veiligheidsplan gericht op preventie en het afwikkeling van incidenten. Pesten en ander onwenselijk gedrag tussen leerlingen onderling zijn beperkt. De school heeft voldoende duidelijke gedrags- en omgangsregels voor zowel binnen als buiten de klassen. Het team biedt leerlingen zowel in de lessen als tijdens vrije momenten een duidelijke structuur. De personeelsleden werken vanuit een gedeelde visie en gezamenlijke opvattingen aan het pedagogisch klimaat in de school maar onderkennen dat er in de praktijk wel verschillen zijn in handhavend optreden. Tijdens vrije momenten zoals lokaalwisselingen en pauzes ervaren de leerlingen soms onrust en drukte waarbij zij de zichtbare en actieve aanwezigheid van personeelsleden niet altijd even consequent ervaren. Maar per saldo zijn de leerlingen te spreken over de sfeer op school en de pedagogische aanpak van het personeel. Het pedagogisch klimaat sluit naar onze waarneming aan bij de kernwaarden van INOS.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	•			



Onderwijsresultaten

Sociale en maatschappelijke competenties (OR2)

Voor de sociale en maatschappelijke competenties gebruikt de school weliswaar intern een schoolstandaard gebaseerd op de leerlijnen en leerroutes, maar ze toont nog onvoldoende aan dat de leerlingen deze in voldoende mate behalen. De registratie van de resultaten in ontwikkelingsgebieden als sociale en emotionele ontwikkeling, leren leren en werknemersvaardigheden vindt plaats voor de uitstroombestemmingen dagbesteding en arbeid maar we hebben geen gegevens gezien voor de uitstroombestemming vervolgonderwijs.

De eigen norm (tachtig procent van de leerlingen behaalt het eindniveau van hun leerlijn) wordt in de meeste leerroutes niet gehaald. Een mogelijke verklaring daarvoor vormt de ambitie van de school: zij heeft deze norm verbonden aan de bovengrens van de bandbreedte waarbinnen leerlingen moeten uitkomen in hun leerlijn. Dat is mogelijk te ambitieus voor de mogelijkheden van veel leerlingen. Het Breda College zou de gegevens daarom moeten gaan analyseren om een betere norm vast te stellen die tegelijkertijd ambitieus en realistisch is. Om een dergelijke analyse te maken heeft de school voor de uitstroombestemmingen dagbesteding en arbeid ruimschoots voldoende data beschikbaar. Ze registreert ze uitgebreid en zorgvuldig. Uit de beschikbare gegevens blijkt echter nog niet of de leerlingen in dit ontwikkelingsgebied een ononderbroken ontwikkelingsproces hebben kunnen doorlopen (WEC, artikel 11, lid 1). Vooralsnog beoordelen we de sociale en maatschappelijke competenties (standaard OR2) daarom als onvoldoende.

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



Kwaliteitszorg en ambitie

Kwaliteitszorg (KA1)

Voor het bewaken en verder verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs gebruikt het team van het Bredacollege verschillende instrumenten en methodieken. De school heeft schoolstandaarden, kijkwijzers en een gesprekkencyclus. Ze doet veel aan meten en analyseren, heeft zicht op de kwaliteit en kan zich verantwoorden aan haar bestuur en andere belanghebbenden. We stellen – evenals tijdens het kwaliteitsonderzoek in 2016 – vast dat het stelsel van kwaliteitszorg cyclisch en functioneel is en we beoordelen de kwaliteitszorg als voldoende.

Wanneer het gaat over de mate waarin het bestuur van INOS stuur op de kwaliteit van het onderwijs van het Breda College, blijkt de bijzondere positie die het voortgezet speciaal onderwijs heeft binnen INOS. Het bestuur toont veel interesse voor de school en haar ontwikkeling en vraagt verantwoording over kwaliteit van het onderwijs, onder meer door de deelname van de school aan (interne) audits. Maar volgens de school volgt het bestuur vooral en is het minder sturend dan het is ten aanzien van haar reguliere scholen.

Kwaliteitscultuur (KA2)

We hebben tijdens dit verificatieonderzoek gesprekken gevoerd met de schoolleiding, enkele leden van de commissie voor de begeleiding en met leraren en lerarenondersteuners. Op basis van deze gesprekken komen we tot de conclusie dat er sprake is van een voldoende professionele cultuur op het Breda College (standaard KA2). De schoolleiding is volgens de teamleden integer en ondersteunend voor het personeel.

Er is binnen de school duidelijkheid over de (kwaliteits)doelstellingen en de eisen die worden gesteld aan het personeel. De leraren en lerarenondersteuners kunnen door middel van trainingen en opleidingen werken aan hun eigen professionaliteit, die van het onderwijs en van het team. Ook vanuit INOS ervaren de personeelsleden de stimulans om te werken aan onderhoud van de eigen bekwaamheid en de scholing ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs. Ook is er ruimte voor het volgen van cursussen en trainingen ten behoeve van de persoonlijke ontwikkeling.

Overige wettelijke vereisten

Voor zover onderzocht hebben wij geen tekortkomingen geconstateerd bij overige wettelijke vereisten.

4. Resultaten herstelonderzoek Kbs De Horizon

In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het onderzoek bij Kbs De Horizon.

Onderstaand figuur geeft de resultaten van het onderzoek.



Conclusie

De kwaliteit van het onderwijs op Kbs De Horizon is voldoende. Het bestuur heeft voldaan aan de herstelopdracht die in december 2017 is gegeven. Het herstel van de kwaliteit is allereerst zichtbaar in het niveau van de eindopbrengsten. Deze liggen weer boven de ondergrens die de inspectie voor Kbs De Horizon hanteert. Ook zien we dat belangrijke verbeteringen binnen 'Zicht op Ontwikkeling' doorgevoerd zijn. De leraren gebruiken de gegevens vanuit het leerlingvolgsysteem nu aantoonbaar om het onderwijs in de groepen af te stemmen op het niveau van de leerlingen. Om de gemaakte kwaliteitsslag vast te houden en verder te ontwikkelen, is het versterken van de professionele kwaliteitscultuur van cruciaal belang.

4.1. Onderwijsproces

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



Zicht op ontwikkeling (OP2)

De tekortkomingen die zijn vastgesteld tijdens het Kwaliteitsonderzoek en beschreven in het rapport van november 2017 zijn opgeheven. We stellen vast dat de school nu voldoet aan de basiskwaliteit.

We zien dat de leraren de ontwikkeling van de leerlingen volgen met behulp van toetsen en observaties. De zorgstructuur is helder beschreven en laat zien dat de school werkt met verschillende zorgniveaus. Uit de gesprekken blijkt dat de intern begeleider een belangrijke rol heeft in het zicht op de kwaliteit van de uitvoering van de zorg in de groepen.

Didactisch handelen (OP3)

De kwaliteit van het didactisch handelen is als voldoende beoordeeld. Ten eerste zien we dat de leraren doorgaans vanuit een helder instructiemodel werken waarbinnen de verkenning van het lesdoel en duidelijke instructie vaste elementen zijn. Daarnaast zien we dat leraren de gegevens uit het leerlingvolgsysteem bewuster dan vorig jaar, inzetten bij het afstemmen van de lessen. Dit doen zij onder meer door differentiatie in de leerstof aan te brengen. Verder werken de leraren sinds dit jaar met 'beredeneerd aanbod'. Dat betekent dat zij de stof uit diverse leerlijnen noteren in het overzicht 'beredeneerd aanbod' en deze gegevens overnemen in de weekplanning. Hiermee wordt nauwgezet bijgehouden of leerlingen goed mee kunnen of uitvallen op bepaalde onderdelen. Daarnaast is de actieve betrokkenheid op orde. In sommige groepen is deze zelfs hoog door vlotte afwisseling.

We zien ook kansen voor ontwikkeling. De ingezette veranderingen zijn nog geen 'automatisme' geworden. Nog steeds zien we forse verschillen tussen leraren in het toepassen van de nieuw afgesproken werkwijzen. Ook zien we verschillen in de mate waarin leraren omgaan met afspraken rondom uitgestelde aandacht, stemvolume en bewegingsruimte in de klas. De school doet er goed aan om ook op dit aspect na te gaan wat de gewenste lijn voor alle groepen is, en wat de individuele professionele ruimte voor leraren is.

4.2. Schoolklimaat

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Sociale veiligheid (SK1)

De sociale veiligheid is als voldoende gewaardeerd, net zoals in het vorige onderzoek in 2017. We hebben geen contra-indicaties dat er sprake is van een gewijzigde praktijk. Ook het leerlingengesprek gaf hiertoe geen aanleiding.

Kbs De Horizon heeft haar veiligheidsbeleid op orde. Daarnaast gaat de school jaarlijks na of de leerlingen zich veilig voelen, middels een vragenlijst. Tenslotte zijn er veiligheidscoördinatoren binnen de school die als aanspreekpunt dienen voor zowel leerlingen als ouders bij vragen op dit terrein.

4.3. Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



Resultaten (OR1)

Het niveau van de eindopbrengsten op Kbs De Horizon is voldoende. Hoewel 2016 en 2017 onvoldoende waren, is nu weer sprake van een opwaartse trend: de resultaten in 2018 waren voldoende.

De school heeft hard gewerkt om de resultaten op de eindtoets in groep 8 weer op een passend niveau te krijgen. Om tot duurzame verbetering van de resultaten te komen, zijn zowel in onderbouw als middenbouw maatregelen genomen. Deze hebben volgens de school al wel tot positieve effecten geleid, maar het niveau van verschillende tussentijdse resultaten voldoet nog niet aan de norm die de school voor zichzelf stelt. Het traject om tot verbetering van resultaten te komen is dan ook nog niet afgerond.

4.4. Kwaliteitszorg en ambitie

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



Kwaliteitszorg (KA1)

Kbs De Horizon heeft een stelsel voor kwaliteitszorg. Dit stelsel leunt grotendeels op de pdca-cyclus die op bestuursniveau is opgezet. Structurele evaluatie van de opbrengsten, het onderwijsproces en de sociale veiligheid maken hier deel van uit. Gewenste verbeter- of veranderingstrajecten zijn opgenomen in het Koersplan van de school en komen uitgewerkt terug in de jaarplannen. Vanwege het oordeel 'onvoldoende school' door de inspectie in 2017 is deze werkwijze voor Kbs De Horizon aangevuld. Zo is de school nog een keer diepgaand ge-audit door externen om zo een goed beeld te krijgen van de sterke en zwakke punten van de school. Naar aanleiding van de uitkomst zijn er diverse verbetertrajecten opgepakt, zoals de verbetering van het leesonderwijs (meer instructie) en het 'beredeneerd aanbod', waardoor leraren beter zicht kregen op de leerlijn en eventuele achterstand van leerlingen.

We denken dat er, net zoals in het vorige inspectierapport benoemd stond, nog steeds veel aandacht nodig is voor borging. Er staan wel meer afspraken op papier in het handboek. Maar om te kijken of er sprake is van een doorgaande lijn in handelen, is het nodig om veel en vaak de groepen in te gaan. Dit gebeurt nu te weinig en is wellicht teveel gebonden aan één persoon binnen de school en dat maakt het kwetsbaar.

Kwaliteitscultuur (KA2)

We beoordelen de kwaliteitscultuur als voldoende, maar we denken dat het belangrijk is dat de school zich op dit punt verder ontwikkelt. We zien ten opzichte van het vorige inspectiebezoek dat veel leraren zich nu veel bewuster zijn van het effect van hun eigen handelen. Dat komt onder meer doordat de leraren hun lessen nu veel beter afstemmen op het niveau van de leerlingen en beter 'monitoren' waar leerlingen op uitvallen. Daarnaast is er hard gewerkt om het leesonderwijs anders in te richten. Het team is bereid zich te scholen en veranderingen door te voeren.

We zien nog een aantal belangrijke ontwikkelpunten. Ten eerste denken we dat er diverse kwaliteiten in het team aanwezig zijn die op schoolniveau onderbenut blijven. Er wordt nog te weinig uitgewisseld en gedeeld met elkaar, waardoor er grote verschillen tussen leraren blijven bestaan en een heldere doorgaande lijn moeizaam tot stand

komt.

Verder hebben we gezien dat de school wel werkt met teamcoördinatoren en kwaliteitskringen, maar dat de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden niet altijd helder zijn. In ieder geval denken we dat de verantwoordelijkheid voor borging van nieuwe werkwijzen breder binnen het team gedragen kan worden. Het kan de professionele cultuur versterken als meer mensen in de school betrokken worden bij het meedenken over en het bewaken van de kwaliteit.

Verantwoording en dialoog (KA3)

Wij beoordelen de standaard 'Verantwoording en dialoog' evenals vorig jaar als voldoende. We hebben tijdens dit onderzoek geen aanwijzingen gekregen dat de kwaliteit op deze standaard gewijzigd zou kunnen zijn.

4.5. Overige wettelijke vereisten

Overige wettelijke vereisten

Voor zover onderzocht hebben wij geen tekortkomingen geconstateerd bij overige wettelijke vereisten.

5 . Reactie van het bestuur

In de laatste drie maanden van 2018 heeft de onderwijsinspectie onderzoek gedaan naar de onderwijskwaliteit van INOS, stichting katholiek onderwijs Breda. Naast een bestuurlijk onderzoek hebben verificatieonderzoeken plaatsgevonden op zeven scholen, één herstelonderzoek en één onderzoek gericht op de naleving van de Leerplichtwet. Het was een omvangrijk onderzoek. Onze complimenten voor de inspecteurs die in het beschikbare tijdsbestek, de veelheid aan scholen en de grote hoeveelheid informatie een scherpe analyse hebben weten te maken vanuit een waarderend perspectief. Wij zijn blij met de rapportage die ons voldoende aanknopingspunten biedt om onze belangrijkste taak - kwaliteit van onderwijs - nog verder te verbeteren.

In onze reactie starten we met de conclusie van het rapport en gaan daarna in op de door de Inspectie aangegeven aandachtspunten.

'Wordt er goed gestuurd op kwaliteit en is er sprake van deugdelijk financieel beheer?' waren de vragen waar het inspectieonderzoek op het bestuurlijk handelen van het College van Bestuur zich eind 2018 op toespitste. Met andere woorden, zorgt het College van Bestuur ervoor dat er op haar scholen onderwijs van voldoende kwaliteit is en dat INOS financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen.

Eind 2016 werd duidelijk dat INOS in een financiële crisis verkeerde. Financiële continuïteit en behoud van kwaliteit van onderwijs als leidende basisprincipes staan dan soms op gespannen voet met elkaar. Door strakke sturing op resultaten, het maken van keuzes en door meer verantwoord omgaan met de middelen kon dezelfde kwaliteit worden behouden en waar mogelijk ook nog worden versterkt.

Met gepaste trots en genoegen zien wij dat dit door het vierjaarlijks onderzoek van de Inspectie wordt bevestigd met een waardering 'voldoende' voor alle standaarden en voor de standaard Kwaliteitszorg zelfs met een waardering 'goed'. De Inspectie geeft aan dat INOS in korte tijd een enorme kwaliteitsslag heeft gemaakt en concludeert dat het beeld van de kwaliteit op de scholen en de mate waarin het beleid doorwerkt op de scholen voldoende is. Daarnaast ziet de inspectie op de korte of middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit van onze stichting. Ook de financiële rechtmatigheid is in orde. Dit vertrouwen wordt gegeven omdat we laten zien dat we nu en in de toekomst zorgvuldig en voorzichtig omgaan met de nog steeds beperkte middelen.

De Inspectie heeft in haar bevindingen ook een aantal aandachtspunten benoemd.

In augustus 2017 zijn we gestart met de implementatie van onze nieuwe besturingsfilosofie. Dit houdt onder meer in dat elke school deel uitmaakt van een organisatorische eenheid van minimaal twee scholen, waarvan één van de directeuren voorzittend directeur en hiërarchisch leidinggevende van de overige (locatie)directeuren is. Daarnaast zijn er bovenschoolse netwerken op het gebied van Onderwijs & Kwaliteit, Bedrijfsvoering en Personeel & Organisatie. Uit het onderzoek van de Inspectie blijkt dat in deze nieuwe organisatiestructuur alle bouwstenen voor een professionele organisatie aanwezig zijn. We realiseren ons ook dat deze nieuwe organisatiestructuur nieuwe taken en rollen met zich meebrengt die, zoals de Inspectie dit ook benoemt, nog niet zijn uitgekristalliseerd. Bij de start van het schooljaar 2018/2019 zijn we dan ook gestart met een evaluatie van de voortgang van de nieuwe besturingsfilosofie waarvan eigenaarschap van directeuren een onderdeel vormt.

De sociale en maatschappelijke competenties waarmee leerlingen het onderwijs verlaten zijn belangrijk om op een goede manier met anderen te kunnen samenleven, en nodig als fundament voor onze democratische samenleving. De Inspectie heeft geconstateerd dat bij een tweetal scholen op dit moment onvoldoende inzichtelijk is of de school op dit gebied voldoende bereikt met haar leerlingen. We erkennen dat we onze weg hierin nog moeten vinden en zullen dit meenemen bij de doorontwikkeling van onze kwaliteitszorg.

Het is onze kernopdracht om onze leerlingen te helpen hun talenten te ontdekken en hen te begeleiden in hun groei tot zelfbewuste en verantwoordelijke mensen, die in een steeds veranderende wereld blijven leren, verschillen accepteren en respectvol samenleven. Dit borgen we door het ontwikkelen van een strategisch HRM beleid met continu aandacht voor professionalisering van onze medewerkers en teamontwikkeling binnen de scholen. Daarnaast wordt bij de doorontwikkeling van integrale kwaliteitszorg expliciet aandacht gegeven aan het pedagogisch klimaat volgens onze INOS norm. Dit alles kan alleen worden verwezenlijkt omdat elke medewerker dezelfde gedrevenheid deelt als het gaat om de ontwikkeling van de leerlingen die aan onze scholen zijn toevertrouwd. En wij zijn ons er voortdurend van bewust dat we onze kernopdracht alleen kunnen realiseren in verbinding met anderen. Ik ben, omdat wij zijn!

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

