



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

Stichting Christelijke Kindcentra Drenthe

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 3 oktober 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 Christelijke Kindcentra Drenthe (CKC Drenthe). 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?

CKC Drenthe is vorig jaar ontstaan door een fusie van twee schoolbesturen. Het fusieproces is volgens alle betrokkenen die we spraken soepel verlopen. Wij zien tijdens ons onderzoek dat de stichting in een transitiefase verkeert, waarbij de werkwijze en culturen van de voormalige stichtingen steeds meer en beter op elkaar aansluiten. Het bestuur stuurt bewust en zorgvuldig op aansluiting van alle betrokkenen bij het proces.

Het bestuur heeft een duidelijke visie op de kwaliteit van het onderwijs. Het bestuur weet wat het wil, heeft ambities en praat daar regelmatig over. Om ervoor te zorgen dat iedereen zijn werk op een professionele manier kan doen schept het bestuur passende voorwaarden, zoals mogelijkheden tot scholing voor het personeel. Ook moedigt het bestuur de directies aan om in cluster leergemeenschappen met elkaar kennis uit te wisselen, zodat ze van en met elkaar kunnen leren.

De leden van de Raad van Toezicht en de gemeenschappelijk medezeggenschapsraad (GMR) zijn tevreden over hoe het bestuur hen informeert en betreft bij ontwikkelingen. Het bestuur luistert naar hun mening en neemt hun adviezen serieus. De externe verantwoording en dialoog met de ouders en omgeving is afgestemd op de diverse doelgroepen.

Wat moet beter?

Op CKC Rehoboth was de kwaliteit van het onderwijs van onvoldoende niveau. Het bestuur krijgt een jaar de tijd om te zorgen dat de kwaliteit van het lesgeven weer op orde is. Van het risico-onderzoek op CKC Rehoboth te Valthermond, d.d. 24 juni 2019, verschijnt een apart rapport dat te vinden is op de website van de Inspectie van het Onderwijs, onder brinnummer 14ZS.

Bestuur: CKC Drenthe
Bestuursnummer: 32073

Aantal scholen onder bestuur: 31

Totaal aantal leerlingen (incl.
kinderopvang: 6200
op 1-10-2018

Lijst met onderzochte scholen:

03WU De Wegwijzer
06HP Het Octaaf
07AU De Wegwijzer
07NN De Holtenhoek
09KO De Regenboog (thema)
21LS De Borg
23NV SBO De Boei
27BM Het Krijt
14ZS CKC Rehoboth (KO)

Wat kan beter?

Het bestuur kan de scholen nog meer helpen door gericht feedback te geven op de verbeterplannen. Dat kan bijvoorbeeld door scherper te bevragen op de samenhang tussen de doelen en de activiteiten en de prioritering en de uitvoering van de voorgenomen plannen. Verder zien we dat het lesgeven op de meeste scholen voldoet aan de basiskwaliteit, maar dat het volgens ons kan verbeteren door de uitleg en de lessen nog beter af te stemmen op de verschillen in ontwikkelingen van de leerlingen.

Verder liggen er kansen om, naast de feitelijke beschrijving in het jaarverslag, ook aan te geven wat het bestuur vindt van de leerresultaten en de onderwijskundige ontwikkelingen van de scholen. Ook wordt het bestuur aangeraden om in het volgende jaarverslag meer aandacht te schenken aan de verantwoording van bestedingen van de middelen passend onderwijs.

Vervolg

Het bestuur van CKC Drenthe komt in aanmerking voor een nieuw onderzoek naar bestuur en scholen over vier jaar. Verder streven wij ernaar om de scholen van CKC Drenthe die we tijdens dit onderzoek niet bezocht hebben, de komende jaren te bezoeken met themaonderzoeken.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	10
3.	Resultaten verificatieonderzoek	18
	3.1. Is de sturing van het bestuur zichtbaar op de scholen?	18
	3.2. Onderzoek registratie en melding aan- en afwezigheid	21
4.	Reactie van het bestuur	24

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in de periode 20 mei - 3 juli 2019 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij CKC Drenthe. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen:

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

Werkwijze

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

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

Om 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.

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

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

- **Stelselonderzoek**

Om een goed beeld te krijgen van het verzuim voeren we op De Regenboog (ogKO) een onderzoek uit naar de registratie en melding van aan- en afwezigheid. Bij dit onderzoek gaan we na of de school zich houdt aan een aantal wettelijke verplichtingen.

Onderstaande tabel 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							Risico	Stelsel
School	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Onderwijsproces									
OP1 Aanbod		•	•	•		•	•	•	
OP2 Zicht op ontwikkeling	•			•		•		•	
OP3 Didactisch handelen	•	•	•			•	•	•	
Schoolklimaat									
SK2 Pedagogisch klimaat	•		•		•			•	
Kwaliteitszorg en ambitie									
KA1 Kwaliteitszorg			•		•			•	
KA2 Kwaliteitscultuur	•	•		•	•	•	•	•	
KA3 Verantwoording en dialoog					•			•	

1. 03WU De Wegwijzer, 2e Exloërmond
2. 06HP Het Octaaf, Assen
3. 07AU De Wegwijzer, Westerbork
4. 07NN De Holtenhoek, Vries
5. 21LS De Borg, Assen
6. 23NV SBO De Boei, Assen
7. 27BM Het Krijt, Assen
8. 14ZS Rehoboth, Valthermond (dit betrof een risico-onderzoek)
9. 09KO De Regenboog, Assen (thema, geen standaarden)

Onderzoeksactiviteiten

We hebben documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie om antwoord te geven op onze onderzoeksvragen. Naast de centrale vragen richten we ons in dit onderzoek ook op onderzoeksvragen die voortkomen uit de analyse van de beschikbare informatie én uit het startgesprek, dat we op 20 mei 2019 met de bestuurders en enkele stafleden hebben gevoerd.

Onderzoeksvragen

Het bestuur heeft sinds de fusie (januari 2018) sterk ingezet op het realiseren van een goedlopende organisatie, terwijl er ook aandacht bleef voor het primaire proces. Uit de documentatie die we ontvingen blijkt dat de organisatievisie uit het strategisch beleidsplan leidend is. In de waarden en normen van de stichting ligt eveneens de visie op het leiderschap ingesloten. Het bestuur hecht waarde aan ontwikkeling, het stimuleren van een onderzoekende houding, samenwerken en intrinsieke motivatie. De directies bevorderen die ambities door autonomie, meesterschap en zingeving.

Vanuit de organisatievisie van CKC Drenthe betrekken wij de volgende vragen van de stichting, die in het strategisch beleidsplan nog verder

zijn uitgewerkt, in ons onderzoek:

- Wordt iedereen gezien?
- Wordt er naar elk kind gekeken? Naar mogelijkheden en talenten? Naar optimale ontwikkeling? In een veilige omgeving?
- Wordt er omgezien naar elkaar en naar anderen? Zien we dat in de groepen terug en horen we dat uit gesprekken?
- Wordt de kwaliteit ook zichtbaar gemaakt? Zijn leraren proactief en kunnen de leerlingen zich redden in een snel veranderende maatschappij?

De bovenstaande vragen onderzoeken we aan de hand van verschillende standaarden om daarmee het strategisch beleid van het bestuur te verifiëren. We onderzoeken niet alle standaarden op elke school, maar maken een gerichte keuze per school. De vragen bij de standaarden komen bijna één op één uit het strategisch beleidsplan 2018-2020 van CKC Drenthe.

Hieronder staan de standaarden met de bijbehorende onderzoeksvragen die we tijdens de verificatieonderzoeken inzetten:

Aanbod (OP₁)

In welke mate is het onderwijsaanbod betekenisvol en zijn de randvoorwaarden daarvoor aanwezig?

Zicht op ontwikkeling (OP₂)

Hoe is de aansluiting bij de onderwijsbehoeften van leerlingen, is er sprake van een doorgaande leerlijn en hoe worden gelijke kansen bevorderd?

Didactisch handelen (OP₃)

In hoeverre is er sprake van voorbereiding op de complexe samenleving en het stimuleren van een onderzoekende houding bij leerlingen. Hoe competent zijn de leraren in hun didactisch handelen?

Pedagogisch klimaat (SK₂)

Hoe draagt het bestuur zorg voor een gezonde, veilige en passende speel- en leeromgeving? In welke mate zijn leerlingen mede-eigenaar van hun eigen leerproces?

Resultaten (OR₁)

In welke mate realiseert het bestuur opbrengstgericht onderwijs en zijn de opbrengsten op orde?

Kwaliteitszorg (KA₁)

Hoe maken de scholen gebruik van de door het bestuur aangereikte kwaliteitszorginstrumenten?

Kwaliteitscultuur (KA₂)

Wordt elke leraar als professional gewaardeerd en hoe wordt dit zichtbaar in verantwoordelijkheid, professionele ruimte, scholing en een beheersbare werkdruk?

Verantwoording en dialoog (KA3)

Op welke wijze worden medewerkers betrokken bij het bestuur en is er sprake van kritische feedback? Hoe zijn ouders betrokken bij de organisatie en het beleid?

De standaarden in het verificatieonderzoek onderzoeken we vanuit drie invalshoeken:

- Wat is ons kwaliteitsoordeel op de standaarden op schoolniveau?
- In hoeverre komt het beeld van het bestuur overeen met ons beeld? Wat betekent dit voor ons oordeel op de standaarden van het kwaliteitsgebied 'Kwaliteitszorg en Ambitie' op bestuursniveau?
- In hoeverre zien we de sturing van het bestuur terug op belangrijke beleidsthema's van het bestuur, zoals verwoord in het strategisch beleidsplan 2018-2020?

Tijdens de uitvoering van het onderzoek hebben we gesproken met de bestuurders, de raad van toezicht, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, het directeurenberaad, directeuren en intern begeleiders, leerlingen, leraren en ouders. Daarnaast hebben we op meerdere scholen verschillende lessen bezocht.

Op elke school hebben we na het onderzoek onze bevindingen en de oordelen op de onderzochte standaarden gedeeld met de directie en het bestuur, vaak in bijzijn van leraren. Het eindgesprek, ondersteunt door een PowerPointpresentatie, vond plaats op 3 juli 2019. Daarbij waren de bestuurders en enkele stafleden aanwezig.

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 kindermishandelingen huiselijk geweld art. 4b, 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. In hoofdstuk 3 gaan we in op de resultaten van de verificatiebezoeken op de zes scholen en het onderzoek naar registratie en melding van aan- en afwezigheid. In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

- G** Goed
- V** Voldoende
- O** Onvoldoende
- K** 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.

Context

CKC Drenthe is een stichting die op 1 januari 2018 ontstaan is door een fusie tussen de stichting COG Drenthe en de stichting CONOD. CKC Drenthe beheert 30 basisscholen, waaronder een school voor speciaal basisonderwijs en een Leonardo-afdeling voor hoogbegaafde leerlingen. CKC Drenthe opereert in zes Drentse gemeenten: Assen, Aa en Hunze, Borger-Odoorn, Tynaarlo, Noordenveld en Midden-Drenthe.

In totaal bezoeken ruim 6000 kinderen de kindcentra. De scholen variëren van grote stedelijke tot kleine plattelandsscholen. Er zijn ongeveer 600 medewerkers werkzaam in het onderwijs en de kinderopvang.

Resultaten

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



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

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

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

Deze vraag en de onderliggende vier deelvragen beantwoorden we positief.

CKC Drenthe heeft doelen afgesproken met de scholen, heeft een scherp beeld van de onderwijskwaliteit en stuurt op de verbetering van de kwaliteit en innovatie. Het stelsel van de kwaliteitszorg is zodanig ingericht dat daarmee de basiskwaliteit van het onderwijsproces en de leerresultaten van de scholen worden bewaakt en bevorderd. De sturing op kwaliteit heeft een duidelijke relatie met de visie en het strategisch beleid. Het beleid werkt cyclisch en zichtbaar door op de werkvloer van de scholen.

CKC Drenthe slaagt ook in het realiseren van een transparante kwaliteitscultuur. Alle betrokkenen werken vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid aan de kwaliteit van het onderwijs. Het personeel bekwaamt zich door overleg en verdere scholing. Het professioneel samenwerken binnen de teams en tussen de scholen is volop in ontwikkeling.

Het bestuur communiceert actief over de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkelingen die gaande zijn. De interne en externe dialoog met de raad van toezicht, ouders, gemeenten, e.d. is constructief en dient de kwaliteitsverbetering van de scholen. De tegenspraak is georganiseerd in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, waarin alle scholen zich vertegenwoordigd voelen.

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 verkrijgt en besteedt de middelen die het daarvoor van de rijksoverheid ontvangt in overeenstemming met de wettelijke eisen.

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			<i>g</i>
KA2 Kwaliteitscultuur		●	
KA3 Verantwoording en dialoog			<i>g</i>



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)?

Op bestuursniveau waarderen we de standaard kwaliteitszorg (KA1) als goed. In het strategisch kwaliteitsmanagement staan de beleidsvoornemens 2018-2021 geformuleerd. Per kwaliteitsindicator is duidelijk beschreven wat de norm is, waarmee gemeten wordt en wie proceseigenaar is. De indicatoren zijn gerelateerd aan aspecten van de visie, het leiderschap, het personeel, het onderwijsleerproces en de secundaire processen. Met stoplichtkleuren wordt bovenschools duidelijk in beeld gebracht in hoeverre de doelen zijn behaald. De risico's bespreekt het bestuur in het directieberaad of per school, waarbij de ondersteuning en begeleiding vaak maatwerk is. De scholen geven aan dat het bestuur hen actief helpt bij problemen en/of incidenten.

Om het beeld van de kwaliteit duidelijk te krijgen werkt CKC Drenthe met een vast aantal adequate instrumenten, zoals maraps, trendanalyses, audits, schoolzelfevaluaties en tevredenheidsonderzoeken. Daarmee volgt en evalueert het bestuur de ontwikkelingen en heeft daarmee breed en omvattend zicht op de kwaliteit van zijn scholen. In de gesprekscyclus, die door bestuur en staf strak gepland is, verantwoorden de scholen zich over de keuzes die ze maken en over de wijze waarop ze aan verbeteringen werken. Naast de verantwoording van het bestuur bespreken de directeuren elkaars maraps binnen de cluster leergemeenschappen. Hierdoor wordt een extra kwaliteitsimpuls gegeven aan het continu verbeteren en innoveren van het onderwijs op de scholen.

De uitvoering van het stelsel van kwaliteitszorg is er steeds op gericht om de kwaliteit van het onderwijs te onderzoeken, te verbeteren, te

borgen en openbaar te maken.

Toch vinden we dat het bestuur in gesprek met de scholen zich scherper en actiever kan opstellen. Vooral om de kwaliteitsindicatoren naast risicodetectie meer te relateren aan de schoolspecifieke ambities. Bij de kritische en opbouwende dialoog over deze ambities mogen teamleden meer betrokken worden.

Een ander verbeterpunt ligt in het formuleren van meetbare doelen in de schoolplannen van de scholen. We zien nu veel formuleringen op het niveau van activiteiten.

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

Deze standaard beoordelen we als voldoende. Het bestuur kent een professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer. Bij CKC Drenthe staat het realiseren van de ambitie “jij wordt gezien!” voor alle betrokkenen centraal. Bestuur en scholen dragen deze ambitie ook actief uit. Een ander kenmerkend punt is de ruimte die scholen krijgen om eigen keuzes te maken. De scholen ervaren die ruimte ook en mede daardoor is er sprake van een grote betrokkenheid.

Het bestuur organiseert en faciliteert gemeenschappelijke of individuele scholing. Dat zien we terug in de collegiale leergemeenschappen, netwerkbijeenkomsten, het CKC-café en begeleiding en coaching van de stafleden. Tijdens onze onderzoeken gaven directies en teams aan daar zeer tevreden over te zijn. Bij de onderzoeken op de scholen hebben we vastgesteld dat het ‘leren van en met elkaar’ zich verder kan ontwikkelen en dat de leraren meer uitgedaagd kunnen worden om mede-eigenaar van de ontwikkelprocessen te worden. Aan de andere kant mogen teams zich de rol van mede-eigenaar van de processen ook nadrukkelijker toe-eigenen.

In de collegiale leergemeenschappen van de directies zien we aanzetten tot ‘leren van elkaar’, maar dat heeft nog tijd nodig om op het gewenste niveau te komen. Als het bij de directies gerealiseerd is, kan er ook meer aandacht zijn om op het niveau van scholen meer van elkaar te leren.

In de bestuurlijke organisatie is de Code Goed Bestuur herkenbaar uitgewerkt. De Raad van Toezicht ervaart een adequate informatievoorziening van het bestuur. De formele taken rond het werkgeverschap en de financiële verantwoording zijn belegd. Uit het jaarverslag blijkt dat het bestuur en de directie hun taken vervullen.

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

Deze standaard beoordelen we als goed. Het bestuur legt op een inzichtelijke manier verantwoording af en de dialoog met de ouders, de toezichthouders, de omgeving en de scholen wordt actief en regelmatig gevoerd.

Het bestuur pakt zijn maatschappelijke rol bij het vormen en uitbouwen van integrale kindcentra, waarbij de kinderopvang met zo'n honderd medewerkers en duizend peuters integraal deel uitmaakt van CKC Drenthe. Ook zoekt het bestuur de samenwerking buiten de eigen kring, zoals met de zes gemeenten waar de scholen staan, met het voortgezet onderwijs en met andere schoolbesturen en opleidingsinstituten.

Het bestuur verantwoordt de visie en ambitie, de resultaten en de kwaliteit in het jaarverslag en diverse andere documenten, waaronder weekberichten en het kwartaalblad CKC in beeld, dat actief verstuurd wordt naar belanghebbenden.

Elke school heeft een medezeggenschapsraad, waarin ouders meedoen, meedenken en meebeslissen. De gemeenschappelijke medezeggenschap bestaat uit 12 leden en vormt een afvaardiging van alle scholen. Alle scholen worden betrokken bij de agendavaststelling en ontvangen altijd de notulen van de vergaderingen. Periodiek worden alle ouders bevraagd op hun tevredenheid. Het valt wel op dat de respons op de ouder-vragenlijsten laag is. Daar ligt een uitdaging voor het bestuur en de scholen.

Zoals gezegd communiceert CKC Drenthe actief over de eigen resultaten, maar hierin missen we nog wel een eigen duiding van die resultaten. Bijvoorbeeld wat het bestuur vindt van de resultaten, hoe tevreden het is, wat er wordt bijgesteld, hoe de vergelijking is met andere scholen of met voorgaande jaren.

2.2. Financieel beheer

We zien op de korte of middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit van CKC Drenthe. Ook de financiële rechtmatigheid is in orde. Het bestuur voldoet aan de eisen van het kwaliteitsgebied Financieel beheer.

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

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		•
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		
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	2,65	2,54	2,52	1,75	1,45	1,43
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,69	0,69	0,71	0,65	0,62	0,61
Weerstandsvermogen	< 5%	34,8	35,8	30,5	26,0	24,0	23,0
Huisvestingsratio	> 10%	7,3	6,3	6,1	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	2,3	1,2	-0,9	-4,0	-2,0	-1,0

Wij beoordelen de financiële continuïteit als 'voldoende'. Uit de tabel blijkt dat over 2018 een licht financieel verlies is geleden en voor de komende vier jaren negatieve financiële resultaten worden begroot. Het bestuur heeft voldoende vermogen om het verwachte negatief resultaat op te vangen. De liquiditeit en solvabiliteit dalen, maar er is geen sprake van waarden die wijzen op een mogelijk financieel risico voor de continuïteit van het onderwijs op de korte of middellange termijn. In ons onderzoek vonden wij geen belangrijke informatie die strijdig is met dat beeld.

Financiële doelmatigheid

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

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

Het is de wettelijke taak van CKC Drenthe om onafhankelijk en deugdelijk intern toezicht mogelijk te maken. Bevoegdheden die hij moet beleggen bij de intern toezichthouder (ook wel de Raad van Toezicht) zijn onder meer, dat deze moet toezien op de financiële doelmatigheid. De intern toezichthouder legt verantwoording af over de uitoefening van zijn bevoegdheden in het jaarverslag. De verantwoording over het toezicht op doelmatigheid hebben wij niet aangetroffen in het jaarverslag. 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 2019. Dit aspect van het interne toezicht is op dit moment sectorbreed nog in ontwikkeling. Daarom vinden wij het

vooral nog niet gepast om naast dit verzoek ook een uitdrukkelijke herstelopdracht te geven.

- *Besteding middelen Passend Onderwijs*

Het bestuur heeft in 2018 bijna € 2,2 miljoen ontvangen aan middelen voor passend onderwijs voor arrangementen en versterking van de basisondersteuning. Het bestuur verantwoordt zich op hoofdlijnen over de ontvangen baten en de uitgaven aan loonkosten. Inzicht in de bestedingen aan de diverse activiteiten en plannen van passend onderwijs is daarmee nog niet gegeven. Met die aanvullende informatie zal meer tegemoet worden gekomen aan de breed levende maatschappelijke behoefte op dit onderwerp. Wij geven het bestuur daarom in overweging, aandacht te besteden aan de besteding en de verantwoording van deze zorgmiddelen in de jaarverslagen van de komende jaren.

Financiële rechtmatigheid

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

2.3. Afspraken over vervolgtoezicht

De inspectie heeft de kwaliteit van het onderwijs op CKC Rehoboth als onvoldoende beoordeeld. Op basis van dat oordeel hebben wij afspraken met het bestuur gemaakt over het vervolgtoezicht. Wij hebben met het bestuur afgesproken dat zij zorgdraagt voor het herstel van de hieronder vermelde tekortkoming. Verder heeft het onderzoek geen tekortkomingen vanuit wettelijke voorschriften opgeleverd, die herstel behoeven. In beginsel komt het bestuur over vier jaar opnieuw in aanmerking voor een onderzoek.

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Scholen		
De kwaliteit van het onderwijs op CK Rehoboth is van onvoldoende niveau, omdat het didactisch handelen onvoldoende is. Er wordt niet voldaan aan artikel 2, WPO en artikel 8, eerste en elfde lid, WPO.	Het bestuur van CK Rehoboth zorgt ervoor dat het didactisch handelen van de leraren binnen een jaar na vaststelling van dit rapport weer van voldoende niveau is.	De inspectie voert een herstelonderzoek uit binnen een jaar na vaststelling van het rapport van CK Rehoboth.
CK Rehoboth werkt aan het burgerschapsonderwijs vanuit verschillende methoden, maar heeft geen visie en beredeneerd aanbod op burgerschap, zodat een planmatige invulling, verantwoording en evaluatie ontbreekt. Daarmee wordt niet voldaan aan artikel 8, lid 3, WPO.	Het bestuur van CK Rehoboth zorgt voor een beredeneerd aanbod voor burgerschapsonderwijs binnen een jaar na vaststelling van dit rapport.	Tijdens het herstelonderzoek zal de inspectie controleren of er gewerkt wordt met een beredeneerd aanbod dat voldoet aan de criteria.

3. Resultaten verificatieonderzoek

1. 03WU. De Wegwijzer, ze Exloërmond. 2. 06HP. Het Octaaf, Assen. 3. 07AU. De Wegwijzer, Westerbork. 4. 07NN. De Holtenhoek, Vries. 5. 21LS. De Borg, Assen. 6. 23NV. SBO De Boei, Assen. 7. 27BM. Het Krijt, Assen. 8. 14ZS. Rehoboth, Valthermond (verschijnt als eigenstandig rapport).

	Verificatie							Risico
School	1	2	3	4	5	6	7	8
Onderwijsproces								
OP1 Aanbod		V	V	G		V	V	V
OP2 Zicht op ontwikkeling	G			G		G		V
OP3 Didactisch handelen	V	V	V			V	V	O
Schoolklimaat								
SK2 Pedagogisch klimaat	V		V		V			V
Kwaliteitszorg en ambitie								
KA1 Kwaliteitszorg			V		V			V
KA2 Kwaliteitscultuur	V	V		G	V	V	V	V
KA3 Verantwoording en dialoog					V			V

3.1. Is de sturing van het bestuur zichtbaar op de scholen?

In hoofdstuk 1 hebben we bij de onderzoeksactiviteiten aangegeven waarom we zeven standaarden onderzoeken op verschillende scholen van CKC Drenthe. De onderzochte standaarden (aanbod, zicht op ontwikkeling, didactisch handelen, pedagogisch klimaat, kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en verantwoordingen dialoog) vertonen een duidelijke relatie met de punten in het strategisch beleidsplan 2018-2020 van het bestuur.

Hoewel we de onderwijsresultaten niet expliciet beoordeeld hebben, constateren we wel dat alle bezochte scholen voldoende opbrengsten behalen. Het hoofddoel van het bestuur blijft het geven van goed onderwijs, gepaard met goede resultaten. De bezochte scholen laten een wisselend beeld zien, maar nog niet alle scholen halen de landelijke norm op het 1F niveau (functioneringsniveau) en het 2F/1S niveau. Voor de betreffende scholen is het belangrijk om de resultaten op de verschillende onderdelen zorgvuldig te analyseren en het aanbod en didactisch handelen daarop af te stemmen. Daarbij valt nog winst te halen bij de leerlingen die extra uitdaging nodig hebben.

Hieronder worden per standaard de deelvragen bij het bestuursonderzoek beantwoord.

Onderwijsproces

Aanbod

In welke mate is het onderwijsaanbod betekenisvol en zijn de randvoorwaarden daarvoor aanwezig?

Het aanbod op alle onderzochte scholen is degelijk met betrekking tot de kerndoelen. Bij de kleuters zien we aanzetten tot een beredeneerd aanbod op basis van doelen, maar op een aantal scholen is dat nog niet duidelijk zichtbaar in de lessen. In relatie tot de optimale ontwikkeling van leerlingen en de voorbereiding op de complexe samenleving kan het aanbod over het algemeen betekenisvoller. Dat geldt zeker voor leerlingen die extra aanbod en meer uitdaging nodig hebben. De scholen kunnen nadenken over mogelijkheden om het aanbod te laten aansluiten bij de eigen leerdoelen van leerlingen.

Zicht op ontwikkeling

Hoe is de aansluiting bij de onderwijsbehoeften van leerlingen, is er sprake van een doorgaande leerlijn en hoe worden gelijke kansen bevorderd?

Het bestuur geeft richting aan zicht op ontwikkeling door alle scholen twee maal per jaar een trendanalyse te laten maken van de resultaten. De scholen hebben een goed beeld van de leerlingen bij binnenkomst en maken gebruik van adequate registratie- en volgsystemen om de leerlingen gedurende hun schoolloopbaan nauwkeurig te volgen. De gegevens van de toetsen en observaties benutten de leraren om analyses te maken om hiaten in de ontwikkeling van leerlingen op te sporen. Deze systematiek vormt de basis voor het plannen van afstemming in de groep waardoor gelijke kansen worden bevorderd. Echter, leerlingen die buiten de gangbare drie niveaus vallen en extra uitdaging nodig hebben, verdienen meer aandacht in de vorm van 'verdiepen, verbreden of versnellen'. Kennis van de leerdoelen/ leerlijnen en nader onderscheid in de analyse en het aanbod op 1F en 1S/2F niveau, zullen daarbij zeker helpen.

Didactisch handelen

In hoeverre is er sprake van voorbereiding op de complexe samenleving en het stimuleren van een onderzoekende houding bij leerlingen. Hoe competent zijn de leraren in hun didactisch handelen?

Op de meeste scholen hebben we het didactisch handelen beoordeeld. De basiskwaliteit is op orde, de doelen worden helder uitgelegd, het werken met een instructiemodel is in de meeste lessen zichtbaar en in meerdere lessen zagen we coöperatieve werkvormen toegepast. Toch hebben we veel verschil in de kwaliteit van het lesgeven waargenomen. De aandacht van het bestuur voor competenties in het didactisch handelen blijft daarom een aandachtspunt, zeker als het gaat om complexe didactische vaardigheden van leraren, in het bijzonder afstemming op verschillen, aandacht voor strategieën en het geven van feedback. Als we kijken naar de ambitie om leerlingen voor te bereiden op de complexe

samenleving dan zien we dat dit op de meeste scholen nog in de kinderschoenen staat. Hetzelfde geldt voor het stimuleren van een onderzoekende houding bij leerlingen. Overigens zien we bij scholen wel initiatieven om hier een begin mee te maken. Over de gehele linie geldt dat scholen nog beter moeten nadenken over wat leerlingen nodig hebben om zich optimaal te kunnen ontwikkelen. Zeker voor leerlingen die meer aankunnen is het van belang dat ze uitgedaagd worden. Nu zien we de valkuil dat die leerlingen meer opdrachten krijgen, meer zelfstandig aan het werk zijn en daardoor minder gerichte instructie ontvangen.

Pedagogisch klimaat

Hoe draagt het bestuur zorg voor een gezonde, veilige en passende speel- en leeromgeving? In welke mate zijn leerlingen mede-eigenaar van hun eigen leerproces?

Op alle scholen waar we deze standaard hebben onderzocht is er sprake van een veilige gezonde en passende leer- en speelomgeving. De scholen hebben nadrukkelijk aandacht voor regels en de wijze waarop leerlingen en leraren met elkaar omgaan. Dit zien we terug in een respectvolle omgang met elkaar. Alle bezochte scholen hebben een leerlingenraad en de leerlingen zijn globaal op de hoogte van hun leerresultaten. Ook voeren de meeste scholen gesprekken met de leerlingen in groep 8 over de stap naar het vervolgonderwijs. Als we kijken naar het eigenaarschap van het leerproces, dan hebben we bij aanbod, zicht op ontwikkeling en het didactisch handelen al beschreven dat daar nog veel winst te behalen valt.

Kwaliteitszorg en ambitie

Kwaliteitszorg

Hoe maken de scholen gebruik van de door het bestuur aangereikte kwaliteitszorginstrumenten?

Alle bezochte scholen maken gebruik van een stelsel van kwaliteitszorg en instrumenten op basis van bovenschoolse afspraken. De kern daarvan wordt gevormd door het schoolplan, een managementrapportage gekoppeld aan het jaarplan, een zelfevaluatie en een tweejaarlijkse interne audit. De inrichting is op orde en biedt de directie goede mogelijkheden om de kwaliteit op de verschillende domeinen te monitoren. Het gebruik van de instrumenten, in het bijzonder het jaarplan en het schoolplan, kunnen echter scherper door de ambities meer uit te werken in meetbare doelen. Nu blijft het veelal beperkt tot het formuleren van activiteiten.

Kwaliteitscultuur

Wordt elke leraar als professional gewaardeerd en hoe wordt dit zichtbaar in verantwoordelijkheid, professionele ruimte, scholing en een beheersbare werkdruk?

Uit de gesprekken met de leraren kunnen we opmaken dat leraren zich gewaardeerd en erkend voelen en de professionele ruimte ervaren om het onderwijs naar eigen inzichten op schoolniveau vorm

te geven. Teams kunnen nog wel meer betrokken worden bij de visie: het gesprek voeren over wat ze ten diepste willen met hun school en leerlingen. De leraren roemen de mogelijkheden om scholingen en cursussen te volgen. Wat opvalt is dat er veel gebruik gemaakt wordt van teamleren en veel minder van individuele trajecten. We zien wisselende inzet van collegiale consultatie, nog niet op alle scholen krijgen leraren regelmatig de gelegenheid om bij elkaar in de lessen te kijken en van elkaar te leren. Vrijwel alle teams geven te kennen dat ze actief hebben kunnen meedenken en meebeslissen over de inzet van de gelden voor werkdrukvermindering. We zien dus dat er op scholen sprake is van taakverlichting passend bij de situatie en de context van de school.

Verantwoording en dialoog

Op welke wijze worden medewerkers betrokken bij het bestuur en is er sprake van kritische feedback? Hoe zijn ouders betrokken bij de organisatie en het beleid?

De standaard verantwoording en dialoog is slechts op één school onderzocht en we hebben daarbinnen overwegend het contact met de ouders onder de loep genomen. Het contact met de ouders is op de andere scholen wel ter sprake gekomen bij het gesprek over de ontwikkeling van de leerlingen. Op basis daarvan zien we dat er op geplande momenten contact is met ouders over de ontwikkeling van hun kind en indien nodig vinden er aanvullende gesprekken plaats. Toch zien we kansen om ouders als educatief partners gericht te betrekken bij de ontwikkeling van hun kinderen. We zien in de groepen 8 driehoeksgesprekken kind-ouders-leraar. Het is de moeite waard om te onderzoeken of dit type gesprek navolging verdient in de andere leerjaren.

Overige wettelijke vereisten

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

3.2. Onderzoek registratie en melding aan- en afwezigheid

Op 2 juli 2019 hebben we op Kindcentrum de Regenboog een onderzoek uitgevoerd naar de naleving van de wettelijke vereisten op het gebied van de registratie en melding van aan- en afwezigheid. Het betreft wettelijke vereisten uit de Leerplichtwet 1969 (LPW) en een aantal relevante artikelen uit de Wet op het primair onderwijs (WPO) en de daarop gebaseerde lagere regelgeving. Deze wettelijke verplichtingen vallen onder de overige wettelijke vereisten (zie Onderzoekskader).

We hebben de onderzocht of de school voldoet aan de naleving van de wettelijke vereisten op de volgende gebieden:

- registratie en melding van ongeoorloofd verzuim;
- vermelden verzuimbeleid in de schoolgids;
- vrijstelling van geregeld schoolbezoek (verlof);
- schorsing en/of verwijdering en
- afwijken van het verplichte minimum aantal uren onderwijs vanwege lichamelijke of psychische redenen.

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 de basis voldoen aan de wettelijke regels over het melden van verzuim zonder geldige reden.

Toch zou het team duidelijke afspraken betreft de registratie moeten aanhouden. Het registreren gebeurt nu nog niet eenduidig genoeg. Als de school het aankomende schooljaar overstapt op een nieuw registratiesysteem is het van belang dat men het laatkomen gedetailleerd registreert.

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.

Vrijstelling geregeld schoolbezoek (verlof)

De gronden tot beslissing om een vrijstelling van geregeld schoolbezoek (verlof) te verlenen vallen binnen het wettelijk kader en de richtlijnen. De school past de regels doorgaans correct toe. Binnen de onderzoeksgroep is in de onderzochte periode éénmaal vrijstelling van geregeld schoolbezoek gegeven terwijl dit niet paste binnen het wettelijk kader en de richtlijnen. Dit valt echter binnen de toegestane foutmarge.

Schorsing en/of verwijdering

Aangezien op De Regenboog geen leerlingen zijn geschorst of verwijderd tijdens de onderzoeksperiode, hebben wij niet kunnen beoordelen of zij aan de wetgeving voldoet.

Communicatie van verzuimbeleid

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

De school kan zich op dit onderdeel nog wel verbeteren, zo zorgt bij het onderdeel 'schorsing' in de schoolgids, de opmerking 'de toegang tot het onderwijsaanbod wordt tijdelijk ontzegd' voor verwarring.

Daarnaast geven we de school in overweging om bij het onderdeel 'vrijstelling geregeld schoolbezoek' aan te sluiten bij de tekst van de beleidsregel uitleg 'specifieke aard van het beroep' en 'andere gewichtige omstandigheden' bedoeld in de leerplichtwet 1969.

Afwijking onderwijstijd

Wij kunnen dit onderdeel niet beoordelen, omdat er in de gecontroleerde periode bij de onderzoeksgroep geen situaties waren of zijn aangetroffen waarin afwijking aangevraagd had moeten worden.

4. Reactie van het bestuur

Hieronder geeft het bestuur aan op welke wijze het de bevindingen uit het onderzoek betreft bij de verdere ontwikkeling van de bestuurlijke kwaliteitszorg en de onderwijskwaliteit.

Allereerst willen wij onze waardering uitspreken voor de wijze waarop het vierjaarlijks onderzoek is uitgevoerd. Wij hebben het onderzoek als plezierig, gedegen, gelijkwaardig en effectief ervaren. De gesprekken hebben ons gescherpt in denken en doen. De analytische blik op ons handelen heeft ons gesterkt in het vervolgen van de, na de fusie, reeds in gang gezette ontwikkelingen.

Wij onderschrijven de keuze om de facetten van het onderzoek in één rapport te bundelen, wat maakt dat het een bestuurlijk document is. Hiermee kunnen we de aanbevelingen breed in onze stichting implementeren en voorkomen we dat het individuele acties per school zijn.

Hieronder geven wij aan op welke wijze wij de bevindingen uit het onderzoek zullen betrekken bij onze verdere ontwikkeling:

1. De kwaliteit op CKC De Rehoboth moet minimaal naar een voldoende niveau. We hebben ondertussen, samen met de directie, een verbeterplan opgesteld. Het team zal in het najaar 2019, door een externe deskundige, worden getraind in het directe instructie model. Onderdeel van deze training is het afleggen van groepsbezoeken. Zowel de directie als het interne auditteam zullen in de periode na de training een vervolg geven aan deze lesbezoeken. Tevens zal in nauw overleg tussen de directie en de stafmedewerker onderwijs uitvoering worden gegeven aan de overige verbeterpunten verwoord in het rapport.
2. Op de jaarlijkse verbeterplannen, de zgn. maraps, zullen we gericht feedback geven op de samenhang tussen de doelen en de activiteiten. Tevens zetten we in op het formuleren van meetbare doelen, zodat effectmeting plaats kan vinden. In de tussentijd hebben wij het format reeds hierop aangepast.
3. In het jaarverslag 2019 zal meer aandacht worden geschonken aan de verantwoording van de middelen passend onderwijs. In de voorliggende maanden is hier reeds een eerste aanzet voor gedaan.
4. Binnen ons systeem voor kwaliteitszorg zullen wij een escalatietraject inbouwen. We zullen vier fasen benoemen, de opschaling van interventies, waar het regievermogen van de directie af neemt en van de bestuurder toe. Dit gaat van totale regie van de directie (fase 1) naar overname van de regie door het bestuur (fase 4).
5. Bij de opmaak van het nieuwe strategisch beleid (2020-2023) gaan we het specifieke van onze stichting meer en in meetbare doelen

vermelden en zullen we in de cyclus van kwaliteitszorg de directies van de kindcentra bevragen over de wijze waarop zij aanhaken bij het strategisch beleid van de stichting.

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

