



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

Stichting TOF Onderwijs

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 18 juni 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 TOF Onderwijs. 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?

Het bestuur van TOF Onderwijs bewaakt de kwaliteit van het onderwijs en zorgt voor verbetering als het nodig is. De algemene directie bezoekt meerdere keren per jaar alle scholen en krijgt vooraf een managementrapportage over de leerresultaten en de ontwikkelingen in het onderwijs. Als de school in de problemen zit, krijgt ze hulp vanuit de stichting.

In het Koersplan 2018-2022 staan de verbeteronderwerpen benoemd. In de praktijk is te zien dat de scholen werken aan de afgesproken onderwerpen en evalueren met de instrumenten die op stichtingsniveau zijn vastgesteld.

De algemene directie heeft duidelijke ideeën over de richting die het onderwijs op zou moeten, maar staat ook open voor inzichten die vanuit de teams komen. TOF Onderwijs stimuleert uitwisseling van ideeën tussen alle betrokkenen.

Er worden functionele en constructieve gesprekken gevoerd met het bestuur, de GMR, de scholen en andere betrokkenen. Het bestuur biedt zijn personeelsleden gelegenheid om opleidingen en cursussen te volgen die passen bij hun interesse en de ambitie van de school.

De scholen die we bezochten, geven lessen waarin steeds meer de verschillende talenten van de kinderen aan bod komen. Daar hoort bij dat kinderen meer zelf gaan onderzoeken, zelf doelen stellen en eigen keuzes maken.

De algemene directie is naar ouders en belangstellenden duidelijk over hoe het er in grote lijnen voorstaat met het onderwijs op de scholen. Het bestuur en de GMR zijn tevreden over de gegeven informatie en de afhandeling van hun adviezen en aanbevelingen.

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

Bestuur: TOF Onderwijs
Bestuursnummer: 50949

Aantal scholen onder bestuur: 9

Totaal aantal leerlingen: 1800

Lijst met onderzochte scholen:

Heilig Hart (oOLF)
Basisschool Maria (o5DN)
Basisschool Maria (o6AG)
St. Aloysius (o6NC)
Zeven Mijlen (o6YU)
St. Alphonsus(o8RN)

goed onderwijs. Het bestuur besteedt de middelen die het daarvoor van de rijksoverheid ontvangt in overeenstemming met de wettelijke eisen.

Wat kan beter?

De algemene directie kan de kwaliteitszorg verbeteren door scherper verwachtingen te benoemen en scherper te kijken naar het effect van de nieuwe werkwijzen, in termen wat het oplevert ten aanzien van de prestaties van de leerlingen.

Verder zien we dat de rol van de intern begeleider als onderwijskundig partner nog divers wordt ingevuld. Eenduidigheid hierin is wenselijk, zowel voor het werken in het IB-netwerk als voor de invulling op de school en in het samenwerkingsverband.

Ieder kan z'n werk op een professionele manier uitvoeren, maar het stimuleren dat scholen onderling kennis uitwisselen, zodat ze nog meer van en met elkaar leren, kan beter.

De scholen moderniseren het lesgeven. Dat vraagt om versterking van de uitleg en het afstemmen op verschillen bij leerlingen. De scholen kunnen nog groeien in het nadenken over een optimale ontwikkeling van de leerlingen en wat ze daarvoor nodig hebben.

Tot slot geven wij het bestuur in overweging om een aantal onderdelen in de continuïteitsparagraaf te verbeteren. Ook om aandacht te besteden aan de verantwoording van doelmatige besteding van rijksmiddelen en middelen voor passend onderwijs.

Vervolg

Het bestuur van TOF Onderwijs komt in aanmerking voor een nieuw onderzoek naar bestuur en scholen over vier jaar. Verder streven wij ernaar om de scholen van TOF Onderwijs 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	9
3.	Resultaten verificatieonderzoek	15
	3.1. Is de sturing van de algemene directie zichtbaar op de scholen?	15
4.	Reactie van het bestuur	19

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft van 11 maart tot 4 april 2019 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij TOF Onderwijs. 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. Daarin onderscheiden we verschillende typen onderzoeken, maar tijdens dit onderzoek hebben we alleen gebruik gemaakt van het type 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.)

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.

School	Verificatie					
	1	2	3	4	5	6
Onderwijsproces						
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	•	•		
OP3 Didactisch handelen				•		•
Schoolklimaat						
SK2 Pedagogisch klimaat	•			•	•	•
Kwaliteitszorg en ambitie						
KA1 Kwaliteitszorg	•				•	
KA2 Kwaliteitscultuur	•			•	•	•
KA3 Verantwoording en dialoog		•	•			•

1. Heilig Hart, Fleringen (o0IF)
2. Basisschool Maria, Langeveen (o5DN)
3. Basisschool Maria, Reutum (o6AG)
4. St. Aloysius, Geesteren (o6NC)
5. Zeven Mijlen, Manderveen (o6YU)
6. St. Alphonsus, Mariaparochie (o8RN)

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. 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 11 maart 2019 met de algemeen directeur hebben gevoerd.

Vragen die we betrekken in ons onderzoek zijn:

- Zijn de directeuren onderwijskundig opbrengstgerichte leiders?
- Hebben de scholen basis- en breedtezorg met handelingsgericht werken geïmplementeerd?
- Zijn er inderdaad professionele leergemeenschappen en staat het leren van elkaar centraal?
- Zijn de leerlingen herkenbaar meer eigenaar van hun leerproces?

geworden?

- Wat zien we terug van het stichtingsbrede project “ouderbetrokkenheid 3.0”?

Verder kijken we of bij de bovenstaande vragen de sturing van het bestuur, zoals het zelf aangeeft, inderdaad gericht is op:

- een breed draagvlak;
- het vormgeven aan continue verbetering;
- de verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen;
- een eigen onderwijskundig profiel voor elke school;
- eigentijds onderwijs (toekomstgericht, vakmanschap, eigenaarschap);
- kwaliteitsmanagement (PDSA, gesprekkencyclus, monitoring en professionele dialoog).

Om de bovenstaande vragen te onderzoeken zetten we verschillende standaarden in om het bestuursbeleid te verifiëren. We onderzoeken niet alle standaarden op elke school, maar maken een gerichte keuze per school.

Tijdens de verificatieonderzoeken onderzoeken we de standaarden:

- (OP2) Zicht op ontwikkeling, vanwege de doorgaande ontwikkeling en de rol van de IB'er als onderwijskundig partner. Hebben de scholen basis- en breedtezorg met handelingsgericht werken geïmplementeerd?
- (OP3) Didactisch handelen, vanwege de relatie met het zicht op ontwikkeling, eigenaarschap, eigentijds onderwijs, directe instructie-model en het handelingsgericht werken. Zijn de leraren competent in hun didactisch handelen, wat het bestuur als voorwaardelijk ziet?
- (SK2) Pedagogisch klimaat, vanwege het streven naar eigenaarschap bij de leerlingen en de gesprekken die met de leerlingen over de te behalen doelen worden gevoerd.
- Vorderingen in de leerresultaten. Het algemene doel van de afgelopen periode was met opbrengstgericht werken betere resultaten te halen. Daarom kijken we ook naar de schoolbrede opbrengsten. Zijn die inderdaad beter geworden?
- (KA1) Kwaliteitszorg. Worden de instrumenten die TOF Onderwijs heeft vastgesteld, ook gebruikt?
- (KA2) Kwaliteitscultuur, vanwege het accent bij het bestuur op de kwaliteitscultuur. Is er sprake van professionele leergemeenschappen in de school, zijn de leraren eigenaar van processen en onderhouden ze hun bekwaamheid?
- (KA3) Verantwoording en dialoog. Heeft het project Ouderbetrokkenheid 3.0 gezorgd voor betere informatie naar en communicatie met de ouders?

Tijdens de uitvoering van het onderzoek hebben we gesproken met de

algemene directie, het bestuur, een afvaardiging van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, het directeurenberaad, de intern begeleiders, leerlingen, leraren en verschillende lessen bezocht.

Op elke school hebben we na het onderzoek onze bevindingen en de oordelen op de onderzochte standaarden gedeeld met de directie, vaak in bijzijn van leraren en de algemene directie. Het eindgesprek, ondersteunt door een PowerPointpresentatie, vond plaats op 3 april. Daarbij waren de algemene directie en directeuren van de bezochte scholen 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. Hoofdstuk 3 gaat in op de resultaten van de verificatiebezoeken op de zes scholen.

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

TOF Onderwijs is een stichting met negen scholen in negen kernen in Noordoost Twente. De afgelopen jaren is het leerlingenaantal gedaald van 2800 naar 1800 leerlingen. Men verwacht een stabilisatie rond de 1600 leerlingen. De daarbij meekomende personele krimp is tot nu toe opgevangen via natuurlijke afvloeiing.

TOF Onderwijs wil de functionele scheiding tussen het interne toezicht en het bestuur regelen door mogelijk dit jaar een raad van toezicht-model (two-tier-model) in te voeren. Nu is er nog sprake van een bestuur dat een volmacht (mandaat) meegeeft aan een algemeen directeur. Het bestuur werkt volgens de code “goed bestuur” en verantwoordt zich jaarlijks met een door een accountant vastgesteld jaarverslag.

TOF Onderwijs is mede door zijn monopoliepositie in de negen dorpen sterk betrokken bij de maatschappelijke ontwikkelingen en draagt daar zijn steentje aan bij.

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.

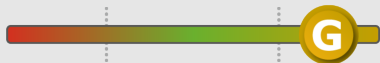


Het beeld van het bestuur over de kwaliteit komt niet overeen met het beeld van de inspectie



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?

Tof Onderwijs heeft goed zicht op de kwaliteit van de scholen, die op orde is. De algemene directie stuurt daarop en schept voldoende voorwaarden voor kwaliteitsverbetering en innovatie. De sturing op kwaliteit heeft een duidelijke relatie met het Koersplan 2018-2022. Dat beleid werkt door op de werkvloer van de scholen.

De algemene directie slaagt er ook in een kwaliteitscultuur te realiseren die we als voldoende beoordelen. De organisatiecultuur is transparant en het personeel bekwaamt zich door overleg en scholing. Het professioneel samenwerken binnen de teams en tussen de scholen is nog volop in ontwikkeling.

Het bestuur verantwoordt zich goed over de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkelingen die gaande zijn. De interne dialoog met het bestuur en de ouders is constructief en dient de kwaliteitsverbetering van de scholen. De tegenspraak is georganiseerd in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, waarin alle scholen (ouders en personeel) vertegenwoordigd zijn.

De financiële positie van het bestuur is in orde. We zien op de korte of middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit bij TOF Onderwijs. Het bestuur voldoet aan de onderzochte standaarden van het kwaliteitsgebied Financieel beheer. Uit het onderzoek blijkt dat TOF Onderwijs 'in control' is. De stichting beschikt over voldoende middelen om de kwaliteitsontwikkeling van de scholen te stimuleren.

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)?

Op bestuursniveau waarderen we de standaard kwaliteitszorg (KA1) als goed. In het document “Focus op de toekomst” (2017-2018) en in het daarop gebaseerde Koersplan 2018-2022 heeft TOF Onderwijs een collectieve ambitie geformuleerd voor het onderwijs. Daarin staat het lerende kind centraal dat invloed heeft op zijn eigen leerproces en wordt begeleid door een leraar die zich in toenemende mate ontwikkelt als vakman, regisseur en begeleider van leren. Deze visionaire gedachte zien we op de scholen breed gedragen tot gestalte komen.

TOF Onderwijs heeft een uniform ingericht stelsel van kwaliteitszorg. Met een vast aantal adequate instrumenten volgt en evalueert de algemene directie de ontwikkelingen en heeft daarmee goed zicht op de kwaliteit van zijn scholen. De uitvoering, die strak gepland is, is er steeds op gericht om de kwaliteit van het onderwijs te onderzoeken, te verbeteren, te borgen en openbaar te maken. De plan-do-study-act-cyclus is hierin leidend en werkt naar behoren.

TOF Onderwijs heeft een gesprekscyclus waarin scholen zich verantwoorden over de keuzes die ze maken en over de wijze waarop ze aan verbeteringen werken. De algemene directie spant zich actief in om een kritische, opbouwende dialoog te voeren met de scholen, het directieberaad en het IB-overleg over de gemeenschappelijke visie en ambities.

Een verbeterpunt ligt in het gebruik van het schoolplan. Dat is nu een document dat onvoldoende leeft en waarin de samenhang met andere documenten grotendeels ontbreekt. Verder ligt er een kans om de kwaliteitszorginstrumenten wat sprankelender te verbinden met de kwaliteitscultuur. Nu komt het gebruik van enkele instrumenten wat mechanisch over.

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

Deze standaard beoordelen we als voldoende. Het bestuur heeft voldoende aandacht voor een professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer. In de bestuurlijke organisatie is de code goed bestuur herkenbaar uitgewerkt. Het bestuur ervaart een goede informatievoorziening van de algemeen directeur via managementrapportages en de bespreking daarvan. De formele taken rond het werkgeverschap en de financiële verantwoording zijn belegd. Het jaarverslag getuigt ervan dat het bestuur en de directie hun taken vervullen.

Veel scholen werken met werk- en regiegroepen, waarin leraren ruimte krijgen om het beleid passend te maken voor de eigen school. Toch zien we ook nog dat teams afhankelijk zijn van het management en dat de uitvoering van de gewenste professionele leergemeenschappen nog in de kinderschoenen staat. De scholen nog meer te laten leren van elkaar is eveneens een aandachtspunt. Om die reden worden binnenkort visitatieteams ingesteld.

TOF Onderwijs organiseert voldoende mogelijkheden tot gemeenschappelijke of individuele professionalisering. Daar zijn de directeuren en de leraren positief over.

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

We zien dat het project ouderbetrokkenheid 3.0 geslaagd is. Er zijn klankbordgroepen voor ouders en in regiegroepen mogen ouders meedoen, meedenken en meebeslissen. Periodiek worden ouders bevraagd op hun tevredenheid over het reilen en zeilen bij TOF Onderwijs. Het bestuur legt verantwoording af in het jaarverslag en via diverse documenten en de scholen gebruiken websites, nieuwsbrieven en apps om informatie te delen met direct betrokkenen. De tegenspraak is georganiseerd in (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, waarmee periodiek overleg gevoerd wordt.

TOF Onderwijs communiceert actief over de eigen resultaten, maar hierin missen we nog wel een eigen duiding over die resultaten. Bijvoorbeeld in de vorm van benchmark, tevredenheid, bijstelling, en dergelijke.

2.2. Financieel beheer

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

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 die wij gebruiken in onze jaarlijkse risicodetectie.

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	3,47	3,42	3,19	3,17	3,49	1,24
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,82	0,80	0,78	0,78	0,79	0,78
Weerstandsvermogen	< 5%	36,89%	36,89%	35,33%	37,23%	39,23%	40,02%
Huisvestingsratio	> 10%	8,23%	8,35%	7,72%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	-0,35%	0,04%	-1,59%	-0,43%	0,99%	-0,26%

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. Het bestuur heeft voldoende vermogen om het verwachte negatieve resultaat in de toekomst op te vangen.

Wel geven wij het bestuur in overweging de continuïteitsparagraaf te verbeteren door:

Een duidelijke verbinding te maken tussen de meerjarenbegroting en de doelstellingen vanuit het strategisch beleid in de jaarverslagen vanaf 2018.

In het verslag van de intern toezichthouder op te nemen op welke wijze de toezichthouder het bestuur ondersteunt en/of adviseert over beleidsvraagstukken en eventuele financiële problematiek en welk resultaat dit handelen heeft opgeleverd.

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 Stichting TOF Onderwijs kwamen de volgende onderwerpen

aan de orde:

1. Verslag Raad van Toezicht over toezicht op doelmatig gebruik van rijksmiddelen

Het is de wettelijke taak van Stichting TOF Onderwijs om onafhankelijk en deugdelijk intern toezicht mogelijk te maken. Bevoegdheden die hij moet beleggen bij de intern toezichthouder (ook wel de Raad van Toezicht) zijn onder meer, dat deze moet toezien op de financiële doelmatigheid. De intern toezichthouder legt verantwoording af over de uitoefening van zijn bevoegdheden in het jaarverslag. De verantwoording over het toezicht op doelmatigheid hebben wij niet aangetroffen in het jaarverslag over 2017. Wij verzoeken de intern toezichthouder aandacht te besteden aan de doelmatigheid van de besteding en de verantwoording van zijn toezicht daarop in de jaarverslagen vanaf 2018.

2. Besteding middelen Passend Onderwijs

Het bestuur ontvangt aan middelen passend onderwijs voor arrangementen en versterking van de basisondersteuning € 567.120,- . Het bestuur verantwoordt zich onvoldoende over de inzet van deze middelen. Deze informatie komt niet tegemoet aan de breed levende maatschappelijke behoefte op dit onderwerp. Wij geven het bestuur daarom in overweging, aandacht te besteden aan de besteding en de verantwoording van deze zorgmiddelen in de jaarverslagen vanaf 2018.

Financiële rechtmatigheid

We beoordelen de financiële rechtmatigheid voor Stichting TOF Onderwijs 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 Stichting TOF Onderwijs leidt de weging van de beschikbare informatie tot een positief oordeel.

3. Resultaten verificatieonderzoek

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

1. Heilig Hart, Fleringen (o0IF)
2. Basisschool Maria, Langeveen (o5DN)
3. Basisschool Maria, Reutum (o6AG)
4. St. Aloysius, Geesteren (o6NC)
5. Zeven Mijlen, Manderveen (o6YU)
6. St. Alphonsus, Mariaparochie (o8RN)

3.1. Is de sturing van de algemene directie zichtbaar op de scholen?

In hoofdstuk 1 (bij onderzoeksactiviteiten) hebben we aangeven waarom we zes standaarden op verschillende scholen van TOF Onderwijs onderzoeken. De onderzochte standaarden (zicht op ontwikkeling, didactisch handelen, pedagogisch klimaat, kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en verantwoordingen dialoog) vertonen namelijk een duidelijke relatie met het strategisch beleid van het bestuur, zoals dat beschreven is in het Koersplan 2018-2022.

Naast de standaarden hebben we ook gekeken naar de door de algemene directie gewenste sturing. Tijdens onze onderzoeken op de scholen blijkt dat het bestuur er inderdaad in slaagt om een breed draagvlak voor de gewenste ontwikkelingen te realiseren. De teams voelen zich duidelijk verbonden aan de stichting, maar weten als afzonderlijke school ook te werken aan een eigen onderwijskundig profiel, waarbij de uitvoering laag in de organisatie ligt. De scholen werken vanuit een stevig kwaliteitsmanagement langzaam maar zeker aan beter onderwijs. Het hoofddoel van de scholen en de stichting, namelijk te realiseren dat het lerende kind invloed heeft op zijn eigen leerproces en daarbij begeleid wordt door vakbekwame leraren, is nog volop in ontwikkeling. We hebben op verschillende scholen mooie

aanzetten gezien tot die ontwikkeling. De voorwaarden om daarin verder te groeien zijn aanwezig, want TOF Onderwijs is een stabiele organisatie en de onderzochte scholen hebben hun basiskwaliteit dik op orde.

Hoewel we de resultaten niet beoordeeld hebben, constateren we wel dat de scholen voldoende opbrengsten behalen. Alle scholen scoren boven de 90% op het 1F niveau (functioneringsniveau). Voor alle scholen zien we eveneens een opwaartse beweging in het 2F/1S niveau bij leesvaardigheid, taalverzorging en rekenen. Dat is mede een gevolg van meer aandacht voor het opbrengstgericht werken, waar de directeuren voor opgeleid zijn. Voor de scholen is het wel zaak om een uitdagende norm te bedenken voor het 2F/1S niveau.

Onderwijsproces



Zicht op ontwikkeling

We beoordelen de drie scholen waar deze standaard is onderzocht alle met een voldoende. Door een uniforme systematiek voor het volgen van leerlingen hebben de scholen zicht op de leergroei en de onderwijsbehoeften. De systematiek biedt ook een basis voor het plannen van afstemming in de groep en met de gegevens van de toetsen en observaties weten de scholen analyses te maken waarmee een leerling verder geholpen kan worden. Leerlingen die buiten de gangbare drie niveaus vallen verdienen echter 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, zal daarbij zeker helpen.

Verder stond onder meer bij deze standaard de onderzoeksvragen centraal of de directeuren opbrengstgerichte leiders zijn en of de scholen de basis- en breedtezorg op orde hebben. Daarvan hebben we mooie voorbeelden gezien. Er is een sterke bewustwording bij directies en leraren om opbrengstgericht te werken. Daarmee geven de scholen goed uitvoering aan het strategisch beleid van het bestuur.

Didactisch handelen

We hebben op twee scholen het didactisch handelen beoordeeld, bij beide als voldoende. Aan het doel van het bestuur, namelijk competente leraren voor elke groep, wordt daarmee voldaan, hoewel we wel verschillen in uitvoering waarnamen. Als we kijken naar het doel om eigentijds onderwijs te geven, waarbij de leraar vakman, regisseur en begeleider is, dan zien we mooie aanzetten, maar ook nog veel mogelijkheden tot verdere groei.

De doelen worden helder uitgelegd, het werken met een instructiemodel is ingeburgerd en er wordt gebruik gemaakt van effectieve, coöperatieve werkvormen.

De belangrijkste kanttekening die we ook hier hebben is dat scholen nog beter moeten nadenken over wat leerlingen nodig hebben om zich optimaal te 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.

Schoolklimaat



Pedagogisch klimaat

We hebben op vier scholen het pedagogisch klimaat onderzocht. Twee scholen scoren een voldoende en twee scholen een goed. Alle scholen monitoren de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen en maken, indien nodig, verbeterplannen. Nog niet overal wordt de leerling bevraagd. Wel hebben de meeste scholen een leerlingenraad en uit gesprekken met de leerlingen blijkt dat ze zich serieus genomen voelen. Ze voelen zich veilig en gaan met plezier naar school. We zien al wel dat er kindgesprekken plaatsvinden over de ambities, dat de leerlingen op de hoogte zijn van hun leerresultaten en ook naar welke vorm van voortgezet onderwijs ze waarschijnlijk gaan, maar dat is vooral in groep 7 en 8 het geval. Zeker een mooi begin, dat echter navolging verdient in de andere groepen. Als we kijken naar het eigenaarschap van het leerproces, dan hebben we bij zicht op ontwikkeling en het didactisch handelen al beschreven dat daar nog veel winst te behalen valt.

Kwaliteitszorg en ambitie



Kwaliteitszorg

Het stelsel van kwaliteitszorg is op de beide scholen waar we het onderzochten als goed gewaardeerd. We zien een grote gemeenschappelijkheid bij de inrichting van het stelsel op basis van bovenschoolse afspraken. Het stelsel biedt de algemene directie goede mogelijkheden om de kwaliteit op verschillende domeinen te monitoren. Uit de gesprekken blijkt dat het rondje scholen, de gesprekkencyclus en de monitoring goed werkt. Wel zien we soms, zoals eerder opgemerkt, een wat mechanische inzet van bepaalde instrumenten.

Kwaliteitscultuur

De kwaliteitscultuur op de scholen is twee keer als voldoende en twee keer als goed beoordeeld. De bestuursfilosofie omtrent eigen verantwoordelijkheid en professioneel gedrag landt op de scholen. De leraren ervaren voldoende "eigenaarschap". Ruimte, vertrouwen, verantwoordelijkheid en je gezonde verstand gebruiken zijn daarbij sleutelbegrippen. De normen en waarden van de organisatie dragen voldoende bij aan de ontwikkeling van een effectieve en efficiënte zorg voor kwaliteit, dat eveneens resulteert in een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs.

De scholen zijn betrokken op de visie en missie van TOF Onderwijs en de leraren zijn bereid om van elkaar te leren en samen te werken. 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. Inhoudelijke samenwerking zien we het sterkst bij de drie clusters van twee samenwerkende scholen. Een cluster heeft een gezamenlijke directie en het overleg en de uitvoering zijn nauw op elkaar afgestemd. Bij andere scholen liggen er nog volop kansen om meer met elkaar te delen door op zoek te gaan naar “good practices”. Op de scholen zelf is collegiale consultatie nog geen gemeengoed. Daarmee is de onderzoeksvraag over professionele leergemeenschappen en het leren van elkaar centraal laten staan beantwoord. We zien mooie aanzetten, maar verdere groei is nodig. Verder zorgt het onderwijskundig leiderschap over het algemeen voor verbinding en ondersteuning, maar zou nog meer richting kunnen geven door het delen van leiderschap met intern begeleiders en het team, door coaching en door het hanteren van strategieën ten behoeve van samenwerking, leren en onderzoeken.

Verantwoording en dialoog

Deze standaard is op drie scholen onderzocht om te zien hoe het bovenschoolse project “ouderbetrokkenheid 3.0” is uitgevoerd en of het thema voldoende bekend is bij de ouders. De drie onderzochte scholen scoren een waardering goed en dat is eigenlijk al een antwoord op bovenstaande vraag. Uit gesprekken met teams en ouders blijkt dat de samenwerking tussen de ouders en de school rondom de ontwikkeling van de leerlingen, sterk is verbeterd. De ouders roemen de korte lijnen, de adequate voorlichting en de hulp bij problemen. Er vinden nu ouder-kind-leraar-gesprekken plaats op alle scholen van TOF Onderwijs in groep 7 en 8. Daarin staat centraal welke doelen een leerling behaald heeft en wat de inzet voor het vervolg moet zijn. Ouders geven aan dat de app om onderling te communiceren uitstekend werkt en dat de medezeggenschap op de school functioneert.

Ook in de samenhang tussen ouders-school-kerk-gemeenschap heeft dit project zijn diensten bewezen. Daarmee zien we ook hier een sterke doorwerking van het beleid van TOF Onderwijs.

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.

TOF Onderwijs kan zich vinden in de inhoud en de conclusies van het inspectierapport. De inspectie geeft aan dat beleidsafspraken op bestuursniveau terug te vinden zijn in de scholen. Verder constateert de inspectie dat het hoofddoel van de scholen en de stichting, namelijk te realiseren dat het lerende kind invloed heeft op zijn eigen leerproces en daarbij begeleid wordt door vakbekwame leraren, nog volop in ontwikkeling is. Ze hebben daarbij op verschillende scholen mooie aanzetten gezien tot die ontwikkeling. Verder zijn de voorwaarden om daarin verder te groeien aanwezig, want, zo wordt gesteld, TOF Onderwijs is een stabiele organisatie en de onderzochte scholen hebben hun basiskwaliteit dik op orde'.

Vanuit deze basiskwaliteit willen we verder groeien en daarbij wordt gebruik gemaakt van de aanbevelingen die in het rapport zijn opgenomen. Deze aanbevelingen van de inspectie zullen besproken worden in de diverse geledingen. Daar waar nodig zal het beleid worden aangepast dan wel steviger worden ingezet.

Reflectie op proces

Wij zijn ingenomen met de nieuwe werkwijze van de inspectie. We hebben voldoende eigen inbreng gehad dat terug te vinden is in het rapport. De interactie tussen inspectie en gesprekspartners (teams, MR'en ouders, directeuren etc) werd als prettig ervaren. Ook op de scholen was voldoende ruimte voor eigen inbreng.

Voor de scholen was het wennen dat het onderzoek vaak maar op één of enkele terreinen gericht was. Dat betekent dat een school maar op een paar facetten werd beoordeeld. Soms moest dat in een (te) kort tijdbestek, waardoor het de vraag opriep in hoeverre een school op een dergelijk aspect beoordeeld kon worden.

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

