



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

## **KWALITEITSZORG EN AMBITIE**

DE MOTOR VOOR VERBETERING VAN  
ONDERWIJSKWALITEIT

SCHOOLJAAR 2017/2018

April 2019



## Voorwoord

Halverwege 2017 zijn we gestart met het vernieuwde toezicht. Sindsdien beginnen we, net zoals we al enkele jaren in het mbo doen, ons onderzoek bij het bestuur. Door het functioneren van de kwaliteitszorg van het bestuur als uitgangspunt te nemen, willen we de besturen aanspreken op hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. We gaan ervan uit dat dit een effect zal hebben op de kwaliteit van scholen en opleidingen, omdat ons uitgangspunt is dat een goed functionerende kwaliteitszorg van het bestuur bijdraagt aan beter onderwijs op de scholen en opleidingen. Kwaliteitszorg en ambitie is daarom, naast financieel beheer, het centrale punt in de beoordeling door de inspectie geworden. In dit rapport brengen we in kaart hoe het staat met de kwaliteitszorg in het primair onderwijs (po), het voortgezet onderwijs (vo), het speciaal onderwijs (so) en in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo).

Dit onderzoek laat zien dat het grootste deel van de besturen hun kwaliteitszorg op orde heeft. Dat is een prettige en geruststellende constatering. Maar we zien ook verbeterpotentieel, zeker bij besturen die het oordeel onvoldoende hebben gekregen. Onvoldoende kwaliteitszorg op bestuursniveau werkt bovendien in sommige gevallen door op de scholen en opleidingen. Andersom zien we dat besturen die hun kwaliteitszorg op orde hebben, dit ook vaker voor elkaar weten te krijgen bij hun scholen of opleidingen.

Een analyse van onze eigen rapporten op bestuurs- en instellingsniveau laat zien dat bestuurders in het funderend onderwijs met het oordeel onvoldoende vaak geen goed functionerend kwaliteitszorgstelsel hebben. Mbo-instellingen zijn inmiddels een stap verder en daar functioneert het kwaliteitszorgsysteem in grote lijnen wel, maar zijn er nog verbeteringen mogelijk. De komende jaren zullen we blijven monitoren hoe de kwaliteitszorg zich ontwikkelt bij besturen en scholen. We verwachten dat ze zich zullen blijven verbeteren!

Op dit moment hanteren we bij de inspectie verschillende waarderingskaders voor de verschillende onderwijssectoren. Er zijn met name verschillen tussen de kaders voor het funderend onderwijs en het mbo. We hebben slechts een beperkte basis voor de beoordeling van de standaard kwaliteitscultuur in het funderend onderwijs. In het mbo daarentegen kunnen we bestuurders en opleidingen aanspreken op onderwijskundig leiderschap en op gemaakte afspraken. Dit zijn essentiële onderdelen van kwaliteitscultuur die we in het funderend onderwijs nu niet kunnen meenemen. Het zou goed zijn om te bezien in hoeverre we bij de herziening van ons onderzoekskader meer lijn en eenduidigheid kunnen aanbrengen in de waarderingskaders voor de verschillende onderwijssectoren.

Monique Vogelzang  
Inspecteur-generaal van het Onderwijs



# INHOUD

Voorwoord 3  
Samenvatting 7

## **1 Inleiding 11**

- 1.1 Kwaliteitszorg in het toezicht 11
- 1.2 Doel en onderzoeksvragen 13
- 1.3 Onderzoeksopzet 14
- 1.4 Leeswijzer 15

## **2 Hoe staat het met de kwaliteitszorg? 16**

- 2.1 Oordelen en waarderingen 2017/2018 16
- 2.2 Relatie oordelen op bestuursniveau en school-/opleidingsniveau 18
- 2.3 Verschillen naar achtergrondkenmerken 19
- 2.4 Herkennen bestuurders de oordelen? 22

## **3 Wat gaat er goed en wat kan er beter? 23**

- 3.1 Kwaliteitszorg (KA1) op bestuursniveau 23
- 3.2 Kwaliteitscultuur (KA2) op bestuursniveau 26
- 3.3 Verantwoording en dialoog op bestuursniveau 28
- 3.4 Schoolniveau 29

## **4 Beschouwing 32**

**Bijlage I Waarderingskader Kwaliteitszorg en ambitie 35**

**Bijlage II Tabellen bij hoofdstuk 2 36**

**Bijlage III Tabellen bij hoofdstuk 3 43**



## Samenvatting

De inspectie startte op 1 augustus 2017 met het vernieuwde toezicht, waarin het onderzoek bij het bestuur start. Het toezicht richt zich daarmee in eerste instantie op het functioneren van de Kwaliteitszorg van het bestuur. De inspectie vindt het belangrijk om meer inzicht te hebben in Kwaliteitszorg als nieuw element in het toezicht. Daarom heeft zij een themaonderzoek uitgevoerd. Het doel is drieledig: Het doel hiervan is het in kaart brengen wat de stand van zaken is van kwaliteitszorg en ambitie van besturen in het primair onderwijs (po), voortgezet onderwijs (vo), speciaal onderwijs (so) en middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en op welke onderdelen wij hen kunnen stimuleren tot verdere verbetering.

Dit rapport bevat de resultaten van het eerste schooljaar waarin de inspectie werkte met het vernieuwde toezicht. Het onderzoek is uitgevoerd door enerzijds een analyse van alle oordelen die gegeven zijn in het vierjaarlijks onderzoek onder besturen en scholen/opleidingen. Daarnaast is een beperkt aantal inspectierapporten (63 rapporten) nader geanalyseerd, om diepgaander in kaart te brengen waar de oordelen op zijn gebaseerd.

### *Oordelen en waarderungen besturen en scholen*

In het schooljaar 2017/2018 onderzocht de inspectie 284 besturen in het po, vo, so en mbo. Deze besturen vormen een representatief deel van de besturen. Daarvan kreeg 1 op de 5 besturen (21 procent) de beoordeling Onvoldoende op de standaard Kwaliteitszorg (KA1). Zij hebben daarmee een essentieel onderdeel van het kwaliteitsgebied niet op orde. De andere standaarden zijn minder vaak met een Onvoldoende beoordeeld. Kwaliteitscultuur (KA2) en Verantwoording en dialoog (KA3) is bij iets meer dan 10 procent van de besturen niet op orde. Vooral voor Kwaliteitscultuur kregen relatief veel besturen de waardering Goed (24 procent). Voor de standaarden Kwaliteitscultuur (KA1) en Verantwoording en dialoog (KA3) kregen respectievelijk 14 en 13 procent van de besturen de waardering Goed. Besturen met scholen voor s(v)o hebben beduidend vaker een Onvoldoende gekregen voor Kwaliteitszorg (KA1) en Verantwoording en dialoog (KA3) dan andere besturen.

De inspectie verifieert bij een beperkt aantal scholen of opleidingen of de Kwaliteitszorg en ambitie op bestuursniveau Voldoende is. De scholen en opleidingen die de inspectie onderzocht (die verder niet representatief zijn) zijn ongeveer vergelijkbaar beoordeeld als de besturen.

### *Verschillen tussen besturen*

Op bestuursniveau is er een relatie tussen het oordeel voor Kwaliteitszorg (KA1) en de kwaliteitszorgoordelen op school- of opleidingsniveau. Besturen die de Kwaliteitszorg op orde hebben, hebben vaker scholen/opleidingen waar de drie kwaliteitszorgstandaarden ook op orde zijn. Ditzelfde zien we bij besturen met tenminste een of meer Onvoldoende op Zeer zwakke scholen/opleidingen. De helft van de besturen met een Onvoldoende of Zeer zwakke school kreeg tenminste één Onvoldoende voor een kwaliteitszorgstandaard. Daarnaast valt op dat grotere po- en vo-besturen vaker met Voldoende beoordeeld zijn (op alle drie de standaarden) dan kleinere besturen. Zij kregen ook vaker de waardering Goed in vergelijking met kleinere besturen.

### *Rapportanalyse*

De rapportanalyse is uitgevoerd op een beperkt aantal rapporten en is daarmee niet representatief, maar geeft wel meer inzicht in hoe de beoordeling van de standaarden tot stand is gekomen. Hieruit komt naar voren dat besturen uit het funderend onderwijs die een onvoldoende hebben gekregen voor de standaard Kwaliteitszorg (KA1) over de gehele breedte van de standaard niet voldoen. Het bestuur heeft veelal geen of onvoldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs, er zijn geen of geen duidelijke toetsbare doelen en wordt er niet of nauwelijks geëvalueerd of deze doelen gehaald worden. Ook komt het voor dat er niet of nauwelijks een stelsel van kwaliteitszorg is. Kortom, dit geeft aan dat de basis niet voldoende op orde is.

Bij een onvoldoende in het mbo is de onvoldoende meestal minder breed. Er is dan wel een stelsel dat in grote lijnen functioneert, maar er wordt dan niet altijd voldoende geëvalueerd en is er te weinig analyse uitgevoerd om in kaart te brengen waar de oorzaken van eventuele tekortkomingen liggen.

De rapportanalyse is uitgevoerd op een beperkt aantal rapporten. Daarmee is deze niet representatief, maar geeft wel meer inzicht in hoe de beoordeling van de standaarden tot stand is gekomen. Hieruit komt naar voren dat besturen uit het funderend onderwijs die een Onvoldoende kregen voor de standaard Kwaliteitszorg (KA1) over de gehele breedte van de standaard niet voldoen. Het bestuur heeft veelal geen of onvoldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs, er zijn geen of geen duidelijke toetsbare doelen en wordt er niet of nauwelijks geëvalueerd of deze doelen gehaald worden. Ook komt het voor dat er niet of nauwelijks een stelsel van Kwaliteitszorg is. Kortom, dit geeft aan dat de basis niet voldoende op orde is. Een Onvoldoende in het mbo is meestal minder breed. Er is dan wel een stelsel dat in grote lijnen functioneert, maar er wordt niet altijd voldoende geëvalueerd. Ook is er te weinig analyse uitgevoerd om in kaart te brengen waar de oorzaken van eventuele tekortkomingen liggen.

Bij de standaard Kwaliteitscultuur (KA2) zien we dat een Onvoldoende voor besturen in het funderend onderwijs meestal op twee elementen is gebaseerd. Allereerst dat het bestuur niet helemaal handelt volgens de Code Goed Bestuur en/of niet voldoende uitlegt wanneer zij daarvan afwijkt. Dit betekent bijvoorbeeld dat er onvoldoende scheiding is tussen bestuur en intern toezicht. Het tweede element dat eruit springt betreft professionalisering: het bestuur maakt het niet (Voldoende) mogelijk dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt en/of dat er gewerkt wordt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit. Opvallend is dat het element Onderwijskundig leiderschap, dat onderdeel is van het onderzoekskader mbo, ook terugkwam in de rapporten uit het funderend onderwijs. Het kan weliswaar niet meegenomen worden in het oordeel, maar wel worden benoemd.

Bij Verantwoording en dialoog (KA3) gaat het in het funderend onderwijs ook om twee elementen die bepalend zijn voor een Onvoldoende. In dat geval verantwoordt het bestuur zich niet voldoende aan de intern toezichthouder en/of aan de overheid en belanghebbenden. Dit betekent meestal dat de verantwoording beter kan. Dit betekent bijvoorbeeld dat er geen verantwoording wordt afgelegd door het bestuur aan de intern toezichthouder.

De rapportanalyse laat zien dat bij een Voldoende voor de standaarden, besturen in ruimere mate voldoen aan een standaard, maar in een enkel geval nog wel eens op een element niet Voldoende kunnen zijn. Bij een waardering Goed zien we bij alle standaarden terug dat het bestuur ruim voldoet aan alle elementen in een standaard. Ze laten zien goed te voldoen aan eigen ambities, of tonen daarmee de ambitie om uit te stijgen boven de basiskwaliteit.



### *Conclusie*

Bij een op de vijf besturen is Kwaliteitszorg (KA1) Onvoldoende. Dat betekent dat de Kwaliteitszorg moet verbeteren. In het funderend onderwijs blijkt een Onvoldoende voor Kwaliteitszorg (KA1) over de hele breedte van deze standaard gebaseerd te zijn. Het gaat dus niet uitsluitend om een beperkt element. Ook bij de andere standaarden zien we een soortgelijk, maar minder duidelijk beeld. Het mbo vormt hier een uitzondering op. De inspectie onderzoekt al langer besturen. We zien ook dat het bij een Onvoldoende voor de standaarden Kwaliteitszorg (KA1) en Kwaliteitscultuur (KA2) om een kleiner aantal elementen gaat. Deze besturen hebben dus meer op orde dan besturen uit het funderend onderwijs met een Onvoldoende.

Daarnaast zien we ruimte voor verbetering van de besturen en scholen die een Voldoende kregen. Zij hebben de mogelijkheid om op basis van eigen ambities de waardering Goed te krijgen, als de inspectie ziet dat zij hun eigen ambities waarmaken.

### *Vervolg*

De inspectie blijft de komende jaren Kwaliteitszorg monitoren door jaarlijks de oordelen en waarderingen in kaart te brengen. Hierdoor kunnen we blijven volgen hoe de Kwaliteitszorg en ambitie bij besturen zich ontwikkelt. Bovendien heeft het onderzoek inzichten opgeleverd voor de inspectie zelf. De inspectie zal op basis daarvan de eigen werkwijze verder verbeteren.



# 1 Inleiding

'Effectief toezicht voor beter onderwijs' is de missie van de Inspectie van het Onderwijs (hierna: inspectie). In deze missie heeft de inspectie omschreven dat elk kind recht heeft op goed onderwijs. Ook is het schoolbestuur verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en moet zich hierover verantwoorden. De inspectie houdt hierop toezicht. Met het toezicht wil de inspectie bijdragen aan continue kwaliteitsverbetering op alle scholen. De Kwaliteitszorg is daarin een essentieel onderdeel, omdat de inspectie daarmee aansluit bij de verantwoordelijkheid die besturen hebben voor de kwaliteit van het onderwijs. We gaan ervan uit dat een goed functionerende Kwaliteitszorg van het bestuur en de school/opleiding bijdraagt aan beter onderwijs op de scholen. Door hierop aan te sluiten en toezicht te houden op de Kwaliteitszorg kan daarmee een bijdrage geleverd worden aan goed onderwijs.

De inspectie startte op 1 augustus 2017 met het vernieuwde toezicht waarin het onderzoek bij het bestuur start. Het toezicht richt zich in eerste instantie op het functioneren van de Kwaliteitszorg van het bestuur. De inspectie gaat ervan uit dat wanneer de inspectie de besturen aanspreekt op hun verantwoordelijkheid voor Kwaliteitszorg, dit een effect zal hebben op de kwaliteit van het onderwijs. Kwaliteitszorg en ambitie is naast Financieel beheer het centrale punt in de beoordeling.

De inspectie vindt het belangrijk meer inzicht te hebben in Kwaliteitszorg als nieuw element in het toezicht en de beoordeling ervan door de inspectie. De inspectie heeft daarom een themaonderzoek uitgevoerd in het po, het s(v)o, het vo en mbo. We doen hierbij verslag van het eerste jaar waarin de inspectie heeft gewerkt met het vernieuwde toezicht. In het mbo geeft de inspectie al langer oordelen op bestuursniveau, maar in het funderend onderwijs is dit nieuw, zowel voor de inspectie als voor besturen. Het onderzoek is daarom niet alleen informerend, maar ook leerzaam voor de inspectie zelf.

## 1.1 Kwaliteitszorg in het toezicht

De inspectie hanteert sinds 2017 een bestuursgerichte aanpak. Daarmee sluit het aan bij de verantwoordelijkheid van het bestuur voor de kwaliteit van het onderwijs<sup>1</sup>. Elk bestuur heeft zijn eigen proces om de onderwijskwaliteit te waarborgen en te ontwikkelen. Dat specifieke eigen proces is het uitgangspunt in het toezicht. In het vierjaarlijks onderzoek kijkt de inspectie of het bestuur voldoende zorgdraagt voor de onderwijskwaliteit en het Financieel beheer en hoe het invulling geeft aan zijn eigen ambities voor (verdere) kwaliteitsverbetering. Bij een deel van de scholen verifieert de inspectie of de kwaliteitsambities van het bestuur ook in de praktijk zichtbaar zijn.

De inspectie heeft in het onderzoekskader per sector een invulling gegeven aan Kwaliteitszorg en deze opgenomen in het waarderingkader. Het waarderingkader laat zien waar de inspectie naar kijkt. In dat kader hebben we een onderscheid gemaakt naar de volgende kwaliteitsgebieden:

---

<sup>1</sup> In het mbo voert de inspectie al langer onderzoek uit waarbij het startpunt ligt bij het bestuur (de instelling), in de sectoren po, vo en so is dit echter nieuw.

- Onderwijsresultaten (leren ze genoeg)
- Onderwijsproces (krijgen ze goed les)
- Schoolklimaat (zijn ze veilig) op school- of opleidingsniveau

Daarnaast onderscheiden we:

- Kwaliteitszorg en ambitie (op school-, opleidings- en bestuursniveau)
- Financieel beheer (op bestuursniveau)

Beide gebieden, dus ook Kwaliteitszorg, waar het in dit rapport om draait, zien wij als voorwaardelijk voor (de borging en de verbetering van) de kwaliteit. Hieronder hebben we als voorbeeld de beschrijving van het kwaliteitsgebied en de onderliggende standaarden uit het waarderingskader po opgenomen. Die van de andere sectoren kan op onderdelen afwijken, omdat de wetten waarop de beschrijving gebaseerd is, verschillen. De kaders van de sectoren vo en so wijken maar heel weinig af van die van po. Bij het mbo zijn de verschillen iets groter. Dat komt mede omdat de wettelijke basis uitgebreider is, maar de kern is hetzelfde. In bijlage I laten we de verschillen zien tussen de kaders.

|  |
|--|
| <b>KWALITEITZORG EN AMBITIE (KA) (po)</b>  |
| <b>KA1. Kwaliteitszorg</b><br>Het bestuur en de school hebben een stelsel van kwaliteitszorg ingericht en verbeteren op basis daarvan het onderwijs.   |
| <b>Basiskwaliteit</b><br>Het bestuur zorgt voor een stelsel van kwaliteitszorg op de scholen. Dit stelsel staat uitgewerkt in het schoolplan van de school. Vanuit dit stelsel bewaakt en bevordert het bestuur de kwaliteit van het onderwijsleerproces en de leerresultaten.<br>Het bestuur en de scholen hebben zicht op de kwaliteit van het onderwijs. Er zijn toetsbare doelen geformuleerd en er wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen gehaald worden. De oorzaken van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit zijn geanalyseerd en waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en scholen maakt een functionerend stelsel van kwaliteitszorg mogelijk.   |
| <b>Eigen aspecten van kwaliteit</b><br>Is er aanvullend beleid over de wijze waarop de kwaliteit wordt bewaakt en bevordert en (hoe) wordt dit gerealiseerd?<br>Te denken valt aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ambitieuze doelen die passen bij de maatschappelijke opdracht</li> <li>• betrokkenheid van stakeholders en onafhankelijke deskundigen bij evaluaties</li> <li>• strategisch financiële planning</li> </ul>  |
| <b>KA2. Kwaliteitscultuur</b><br>Het bestuur en zijn scholen kennen een professionele kwaliteitscultuur en functioneren transparant en integer.  |
| <b>Basiskwaliteit</b><br>Het bestuur handelt volgens de code goed bestuur en legt uit wanneer het daarvan afwijkt. Deze handelwijze leidt tot een integere en transparante organisatiecultuur. Ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.<br>Het bestuur zorgt voor bekwaam en bevoegd personeel op alle scholen en maakt mogelijk dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt. De schoolleiding en het team werken gezamenlijk aan een voortdurende verbetering van hun professionaliteit. Leraren houden daarbij rekening met de gestelde bekwaamheidseisen en beroepsprofielen en behaalde resultaten bij leerlingen. Zij krijgen daartoe voldoende gelegenheid. De wijze waarop ze dit doen, staat helder beschreven in het schoolplan. |
| <b>Eigen aspecten van kwaliteit</b><br>Is er aanvullend beleid over de professionalisering en de kwaliteitscultuur en (hoe) wordt dit beleid gerealiseerd?<br>Te denken valt aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• draagvlak voor visie en ambities</li> <li>• gebruik van het lerarenregister</li> </ul>  |
| <b>KA3. Verantwoording en dialoog</b><br>Het bestuur en de school leggen intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voeren daarover actief een dialoog.   |

**Basiskwaliteit**

Het bestuur en de scholen hebben tegenspraak georganiseerd. Dit gebeurt in ieder geval door de ouders en het personeel te betrekken bij beleids- en besluitvorming. Het bestuur en de scholen brengen minimaal jaarlijks verslag uit over hun doelen en de resultaten die zij behalen. Zij doen dit op toegankelijke wijze. Het bestuur verantwoordt zich aan de intern toezichthouder. Het bestuur en de scholen verantwoorden zich aan de overheid en belanghebbenden.

**Eigen aspecten van kwaliteit**

Is er aanvullend beleid over de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd en (hoe) wordt dit beleid gerealiseerd?

Te denken valt aan:

- een actieve dialoog met de omgeving over ambities en resultaten

Het waarderingskader van de inspectie is gebaseerd op de Wet op het onderwijstoezicht (Wot) en de verschillende sectorwetten. Het vormt de grondslag voor het toezicht. In de Wot is het toezicht op het onderwijs opgedragen aan de inspectie. Zij heeft de taak de kwaliteit van het onderwijs te beoordelen en te bevorderen. De invulling van de standaarden in het waarderingskader en dus ook de drie standaarden voor Kwaliteitszorg, is in de eerste plaats afgeleid van de wettelijke deugdelijkheidseisen die daaraan ten grondslag liggen. Daar bovenop biedt het waarderingskader de ruimte om de eigen ambities van het bestuur te waarderen (de stimulerende functie).

## 1.2 Doel en onderzoeksvragen

Met dit themaonderzoek wil de inspectie in kaart brengen wat de stand van zaken is van Kwaliteitszorg, de ambitie van besturen in het po, vo, so en mbo en op welke onderdelen wij hen kunnen stimuleren tot verdere verbetering. Daarnaast brachten we in kaart welke verschillen er zijn tussen sectoren, besturen en scholen, en of er een relatie is tussen oordelen die het bestuur krijgt en de scholen/opleidingen die eronder vallen. Hieronder presenteren we de onderzoeksvragen:

### A. Stand van zaken Kwaliteitszorg

1. Welke oordelen gaf de inspectie in het schooljaar 2017/2018 over de drie standaarden die vallen onder Kwaliteitszorg en ambitie op het niveau van besturen en scholen/opleidingen?
  - a. Is er een verband tussen Kwaliteitszorg en achtergrondkenmerken van besturen (zoals bestuursomvang, ligging, denominatie, sector) en hoe kunnen we deze verschillen verklaren?
  - b. Hoe verhouden de oordelen over Kwaliteitszorg op bestuursniveau zich tot de kwaliteitszorgoordelen, op het niveau van de scholen of opleidingen die eronder vallen?
2. Wat kunnen we afleiden over de stand van zaken van Kwaliteitszorg als we de rapporten verder analyseren?
  - a. Op basis van welke elementen zijn de drie verschillende standaarden beoordeeld?
  - b. Welke elementen moeten Onvoldoende, of juist Voldoende zijn om een bepaald oordeel te krijgen?
3. Zien we relatie tussen de oordelen en de tevredenheid van besturen over het onderzoek?

### B. Stimuleren

1. Op welke elementen binnen de kwaliteitszorgstandaarden kan de inspectie besturen en scholen het meest stimuleren om hun Kwaliteitszorg te verbeteren?

Dit onderzoek diende nog een tweede nevendoeel. Het heeft de inspectie meer zicht gegeven op de wijze waarop inspecteurs oordelen. Zeker in dit eerste jaar van het vernieuwde toezicht is dat belangrijk. Een nieuw soort toezicht is namelijk niet alleen nieuw voor besturen en scholen/opleidingen, maar ook nieuw voor de inspectie zelf.<sup>2</sup>

### 1.3 **Onderzoeksopzet**

Het onderzoek bestaat uit drie verschillende onderdelen, een deskresearch, de analyse van de oordelen en een analyse op de rapporten die de inspectie van elk vierjaarlijks onderzoek maakt.

We zijn gestart met een beperkte deskresearch, waarbij we onder andere relevante achtergrondinformatie bekeken, zoals de verschillende Codes Goed Bestuur. De kern van het onderzoek vormt de analyse van de oordelen over de drie standaarden die vallen onder Kwaliteitszorg en ambitie in het schooljaar 2017/2018. Daarmee brengen we de stand van zaken van Kwaliteitszorg in kaart en hoe de oordelen verdeeld zijn over de sectoren. Daarnaast voerden we analyses uit, om verder in kaart te brengen of er verschillen zijn naar achtergrondkenmerken. Of er een relatie is tussen oordelen en of het oordeel op schoolniveau een relatie heeft met het oordeel op het niveau van het bestuur. Daarnaast koppelden we de gegevens aan het tevredenheidsonderzoek. Na elk onderzoek ontvangt zowel de bestuurder als de schoolleider een vragenlijst over hoe het onderzoek ervaren wordt. Door een koppeling van de oordelen aan de tevredenheid, zien we of onze oordelen herkend worden.

#### *Representativiteit oordelen*

In dit schooljaar onderzochten we ongeveer een kwart van de besturen. Dit vormt een representatief deel van de besturen. Ook binnen de sectoren is de verdeling van besturen representatief, maar door kleine aantallen komt het soms voor dat bepaald type besturen niet goed zijn vertegenwoordigd (zoals bijvoorbeeld geen so-besturen uit regio Noord). Naast de analyses op de oordelen van de besturen voerden we ook analyses uit op de oordelen van scholen en opleidingen. Deze scholen en opleidingen zijn niet representatief en dat is volgens verwachting.

In het huidige toezicht voeren we bij enkele scholen/opleidingen een verificatieonderzoek uit. Deze worden selectief en daarmee niet representatief gekozen. Daarnaast onderzoeken we scholen/opleidingen met risico's en scholen/opleidingen waarvoor het bestuur een onderzoek naar de waardering Goed aanvraagt. We kunnen daarom alleen een beeld geven van onze oordelen en daarmee niets zeggen over alle scholen en opleidingen.

#### *Analyse inspectierapporten vierjaarlijks onderzoek onder bestuur en scholen*

De inspectie beoordeelt een standaard in zijn geheel, maar in onze rapporten beschrijven we wat daaraan ten grondslag ligt. Aanvullend op de analyse van de oordelen analyseerden we daarom rapporten om meer zicht te krijgen op de onderliggende aspecten van de oordelen. Dit vormt een aanvulling op de analyse van de oordelen. Tijdens het schooljaar analyseerden we aan de hand van een analyseschema 63 inspectierapporten van de vierjaarlijkse onderzoeken onder bestuur en scholen/opleidingen. In elk rapport van een vierjaarlijks onderzoek onder besturen en hun scholen besteden we aandacht aan de oordelen over de Kwaliteitszorg op bestuursniveau en op de onderzochte scholen/opleidingen. Ook onderbouwen we in het rapport dit oordeel. Uit de onderbouwing kunnen we afleiden

---

<sup>2</sup> Voor de start van het vernieuwde toezicht heeft de inspectie al geconcludeerd dat inspecteurs nog lerende zijn. Zie Inspectie van het Onderwijs (2017). Naar vernieuwd toezicht. Op weg naar 1 augustus 2017. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

waarom inspecteurs tot hun oordeel zijn gekomen. Daarnaast kunnen we meer detailinformatie verzamelen dan alleen door de beoordeelde standaarden. De standaarden omvatten veel verschillende elementen. Hierdoor geeft alleen het oordeel maar een beperkt inzicht. Het analyseschema is opgesteld aan de hand van onze kaders. In de kaders lichten we per standaard toe wat de basiskwaliteit is. De elementen die we hierin benoemen, hebben we uiteengezet in afzonderlijke items in het analyseschema. Dit schema hebben we, ondanks de verschillende kaders, sectoroverstijgend gemaakt. Dit betekent dat het analysekader ook onderdelen bevat die alleen voorkomen in de kaders van één sector en niet in die van alle sectoren.

In de analyse van de rapporten hebben we bij elk element beoordeeld of het element Onvoldoende, Onvoldoende/voldoende, Voldoende of niet te beoordelen is. Op basis van deze analyses brengen we in kaart wat van belang is om een van de standaarden met een Voldoende of Onvoldoende te beoordelen. De analyses van deze rapporten geven geen representatief beeld. Ze zijn bedoeld om het beeld dat uit de oordelen en waarderingen voortkomt te verduidelijken.

**Tabel 1 Aantal geanalyseerde rapporten per sector**

|     | Aantal rapporten |
|-----|------------------|
| Po  | 26               |
| Vo  | 21               |
| So  | 8                |
| Mbo | 8                |

Met name deze analyse van de rapporten diende het tweede nevendoeel, omdat de inspectie hierdoor meer zicht heeft gekregen op de wijze waarop inspecteurs oordelen en zij dit onderbouwen.

#### **1.4 Leeswijzer**

Het tweede hoofdstuk bevat de stand van zaken van Kwaliteitszorg en vormt de kern van het rapport. We bespreken welke oordelen we hebben gegeven en geven weer of er verschillen zijn tussen besturen. Het derde hoofdstuk is bedoeld als nadere inkleuring en behandelt de rapportanalyse. Daarin geven we aan welke elementen binnen de standaarden ertoe doen als de standaarden Voldoende of Onvoldoende zijn. We sluiten af met een beschouwing waarin we de resultaten in een breder kader bespreken.

## 2 Hoe staat het met de kwaliteitszorg?

In het schooljaar 2017/2018 onderzocht de inspectie 284 besturen<sup>3</sup> in het po, vo, so en mbo. Hieronder gaan we in op de oordelen en waarderingen die we gaven. Dit is een nulmeting, omdat het de eerste keer is dat de inspectie werkt met dit kader en met uitzondering van het mbo, voor het eerst ook oordelen geeft op het niveau van het bestuur.

In dit hoofdstuk bespreken we niet alleen de gegeven oordelen. We geven ook meer zicht op de oordelen naar achtergrondkenmerken van besturen en scholen/opleidingen, de verhouding tussen het oordeel op bestuursniveau en op school-/opleidingsniveau en de relatie met de tevredenheid. Deze uitsplitsingen naar achtergrondkenmerken kunnen we door het beperkte aantal onderzochte besturen in so en mbo niet altijd maken voor deze sectoren. Bij veel uitsplitsingen beperken we ons tot het algemene beeld. Eventueel bespreken we uitsplitsingen bij po en vo.

### 2.1 Oordelen en waarderingen 2017/2018

Van de besturen kreeg 1 op de 5 het oordeel Onvoldoende op de standaard Kwaliteitszorg (KA1). Daarmee heeft zij een essentieel onderdeel niet op orde. De andere standaarden zijn minder vaak met een Onvoldoende beoordeeld. Kwaliteitscultuur (KA2) en Verantwoording en dialoog (KA3) zijn bij iets meer dan 10 procent van de besturen niet op orde bevonden. Daar is dus een kleiner percentage besturen dat zich moet verbeteren. Ondanks dat bij 1 op de 5 besturen de standaard Kwaliteitszorg niet op orde is, zijn er ook besturen die hiervoor de waardering Goed ontvingen (14 procent). Bij Kwaliteitscultuur gaat het zelfs om een kwart van de besturen, Bij Verantwoording en dialoog gaat het om 13 procent.

De sector waar de inspectie het vaakst het oordeel Onvoldoende gaf voor de standaard Kwaliteitszorg is in het so. Bijna de helft (44 procent) van de besturen kreeg hiervoor de beoordeling Onvoldoende. Bij de andere sectoren ligt dit percentage op ongeveer een vijfde van de besturen. Bij Kwaliteitscultuur zijn er weinig verschillen tussen de sectoren in het percentage dat Onvoldoende is beoordeeld. Ook bij Verantwoording en dialoog kregen in het so relatief veel besturen een Onvoldoende. Dit wil overigens niet zeggen dat so-besturen minder goed functioneren. Er zijn sowieso enkele verschillen tussen de kaders, maar het kan ook betekenen dat inspecteurs deze besturen strenger beoordelen. Aangezien so-besturen een moeilijke leerlingpopulatie hebben, vraagt het veel van de besturen om ervoor te zorgen dat de kwaliteit van het onderwijs en daarmee het kwaliteitszorgsysteem op orde is.

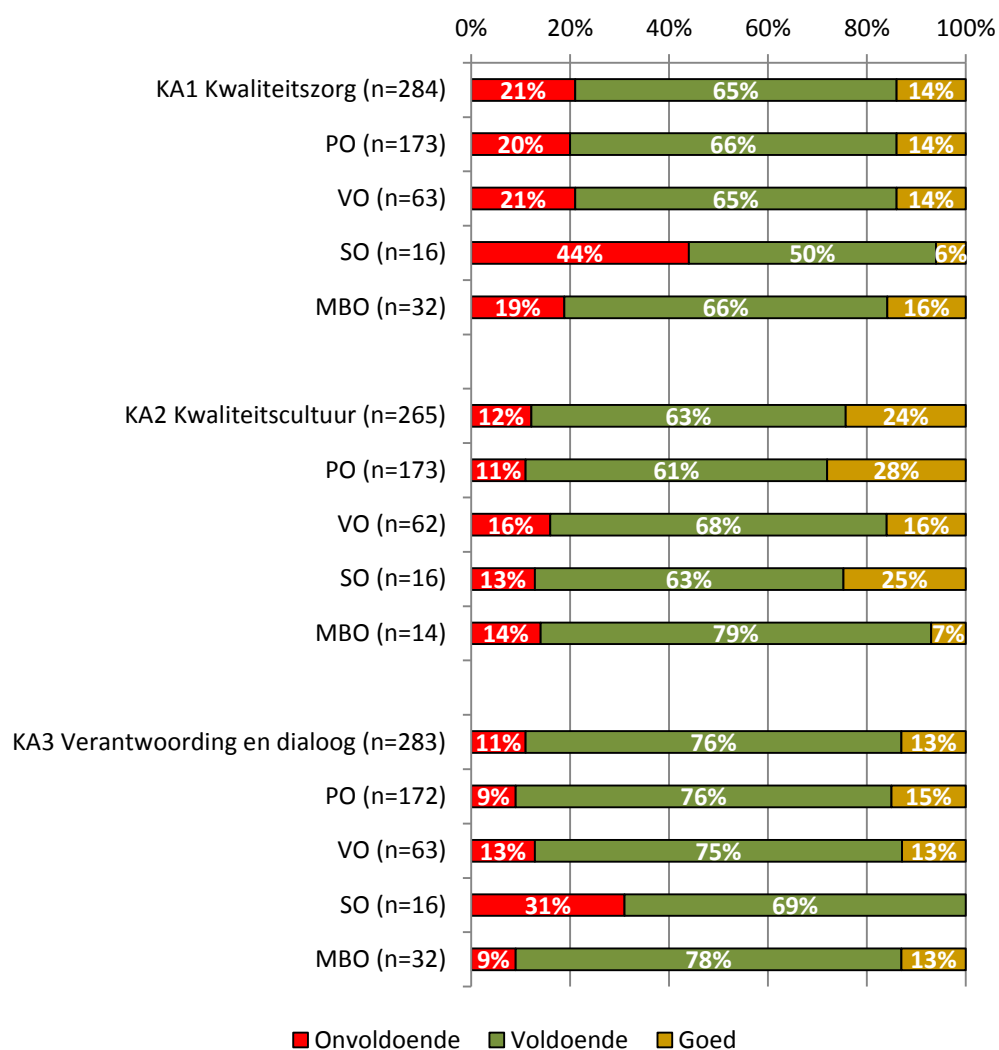
De sector mbo valt, in vergelijking met de andere sectoren, niet specifiek op. Wel geldt dat de helft van de onderzochte instellingen niet-bekostigd is. Dit maakt uit voor de wettelijke eisen waarop ze beoordeeld worden (paragraaf 2.3).

---

<sup>3</sup> Op het moment van schrijven zijn enkele onderzoeken nog niet afgerond. Het uiteindelijke aantal onderzoeken zal iets hoger liggen.



**Figuur 2.1a Oordelen en waarderingen besturen 2017/2018\***



[Bekijk de bijbehorende tabel in bijlage II](#)

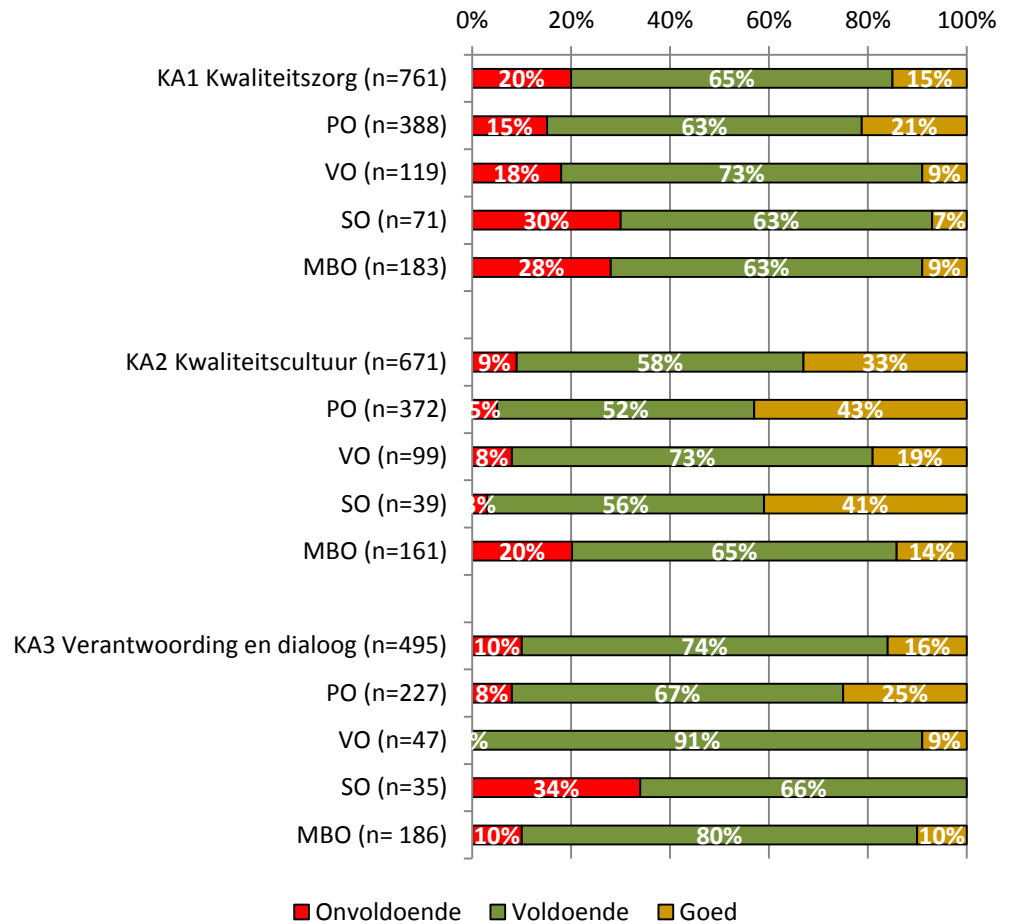
\* Bij niet-bekostigde instellingen in het mbo wordt de standaard Kwaliteitscultuur niet beoordeeld.

De inspectie verifieert bij een beperkt aantal scholen of het bestuur daadwerkelijk zicht heeft op de kwaliteit van de school en of het bestuursbeleid doorwerkt in de school. Per bestuur verschilt het hoeveel scholen of opleidingen geïnfiltreerd worden, afhankelijk van het aantal dat eronder vallen. Zo zijn er relatief veel mbo-opleidingen onderzocht ten opzichte van het aantal instellingen, omdat er meestal veel opleidingen onder een instelling vallen.

De scholen en opleidingen die de inspectie onderzoekt (die verder niet representatief zijn) zijn ongeveer vergelijkbaar beoordeeld (figuur 2.1b). Kwaliteitscultuur valt op, omdat er veel scholen/opleidingen (vooral po en so) hiervoor een waardering Goed ontvingen. Tussen de sectoren zijn er nu ook forse verschillen: zowel bij so-scholen als bij mbo-opleidingen is de Kwaliteitszorg bij ongeveer 30 procent niet op orde, terwijl dat bij po om 15 procent gaat en bij vo om 18 procent. Opvallend is ook dat bij mbo de opleidingen vaak slechter worden beoordeeld dan de standaarden op bestuursniveau. Dit geeft aan dat op bestuursniveau de Kwaliteitszorg vaker op orde is dan op het niveau van de opleiding.

Omdat de onderzochte scholen/opleidingen niet representatief zijn, zegt dit uitsluitend iets over de scholen/opleidingen die de inspectie heeft beoordeeld.

**Figuur 2.1b Oordelen en waarderingen scholen/opleiding 2017/2018\***



[Bekijk de bijbehorende tabel in bijlage II](#)

\* Deze scholen/opleidingen zijn niet een representatieve steekproef uit de populatie

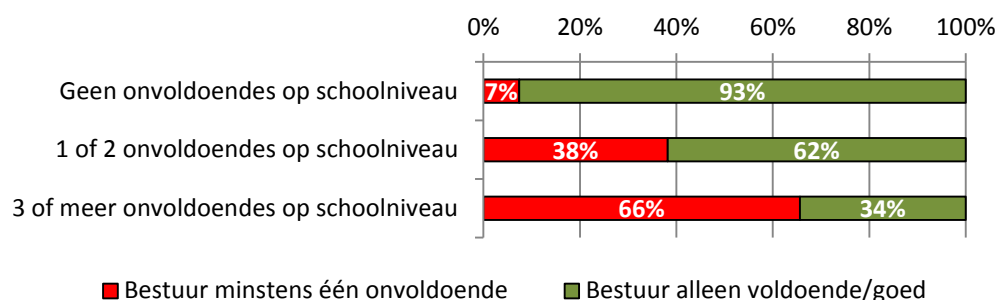
## 2.2 Relatie oordelen op bestuursniveau en school-/opleidingsniveau

Om meer zicht te krijgen op de relatie tussen het oordeel op bestuursniveau en school-/opleidingsniveau, keken we of er een relatie is tussen de oordelen die we geven aan het bestuur en de scholen/opleidingen die eronder vallen. Deze relatie hoeft erop zichzelf niet te zijn: de Kwaliteitszorg van de scholen/opleidingen kan prima in orde zijn, terwijl de Kwaliteitszorg op het niveau van het bestuur Onvoldoende functioneert. Omgekeerd kan dit ook zo zijn. Omdat scholen/opleidingen hun Kwaliteitszorg niet op orde kunnen hebben, terwijl het bestuur dit wel op orde heeft en (daardoor) prima weet dat het bij de scholen niet op orde is en daarop stuurt.

Het figuur hieronder laat zien dat er in de meeste gevallen wel een relatie is tussen het oordeel op bestuursniveau over de kwaliteitszorgstandaarden en de oordelen Kwaliteitszorg op school-/opleidingsniveau. Dit berekende we door het aantal onvoldoendes voor de kwaliteitszorgstandaarden van alle scholen/opleidingen op te tellen en af te zetten tegen het oordeel dat op bestuursniveau is gegeven.

Als alle scholen/opleidingen alleen maar Voldoende zijn beoordeeld, is de Kwaliteitszorg (alle drie de standaarden tezamen) op bestuursniveau ook Voldoende of Goed. Zeker als er drie of meer Onvoldoendes zijn gegeven aan scholen/opleidingen, beoordeelden de inspecteurs de standaarden op bestuursniveau ook relatief vaak Onvoldoende.

**Figuur 2.2a Relatie oordelen Kwaliteitszorg op bestuursniveau en school-/opleidingsniveau**



[Bekijk de bijbehorende tabel in bijlage II](#)

Dezelfde relaties tussen school-/opleidingsbeoordelingen en de kwaliteitszorgstandaarden op bestuursniveau is ook gelegd door te kijken naar de oordelen die we geven over standaarden die vallen onder Onderwijsproces, Onderwijsresultaten en Schoolklimaat, dus breder dan alleen Kwaliteitszorg. Bij al deze standaarden zien we een soortgelijk beeld, maar dan (veel) minder sterk. Naar sector zien we een soortgelijk beeld (bijlage II, tabellen 6 tot en met 8).

Ook als we kijken of het bestuur tenminste een of meer scholen/opleidingen heeft die Onvoldoende of Zeer zwak zijn beoordeeld, is dit beeld zichtbaar. De helft van de besturen met een Onvoldoende of Zeer zwakke school kreeg minimaal één Onvoldoende voor een van de kwaliteitszorgstandaarden. Dit verband zien we veruit het sterkst in het vo. Daar is 86 procent van de besturen met minimaal één Onvoldoende of Zeer zwakke school ook met Onvoldoende beoordeeld voor minstens een van de kwaliteitszorgstandaarden (bijlage II). Kortom, hoewel het verschilt waar we precies naar kijken, wordt uit deze analyse duidelijk dat besturen die hun Kwaliteitszorg niet op orde hebben vaker scholen of opleidingen hebben waar dit ook niet op orde is én vaker Onvoldoende of Zeer zwakke scholen/opleidingen hebben.

Naast de relatie tussen oordelen op schoolniveau en bestuursniveau keken we ook naar de oordelen die de besturen kregen voor Financieel beheer. Deze zijn, op een enkele uitzondering na, vrijwel altijd Voldoende. Dit betekent dat het geen zin heeft om een vergelijking te maken tussen deze oordelen en oordelen voor de kwaliteitszorgstandaarden.

### 2.3 Verschillen naar achtergrondkenmerken

Om in kaart te brengen of er verschillen zijn tussen besturen, brachten we verschillen naar achtergrondkenmerken in kaart. Omdat de sectoren so en mbo relatief weinig besturen omvatten en er dus relatief weinig onderzoeken zijn uitgevoerd zijn in de onderzochte periode, beperken we ons vooral tot achtergrondkenmerken van po en vo. Bovendien presenteren we alleen opvallende verschillen. Overige achtergrondkenmerken zijn opgenomen in bijlage II. Indien opvallend benoemen we ook enkele verschillen tussen scholen, maar we gaan hier

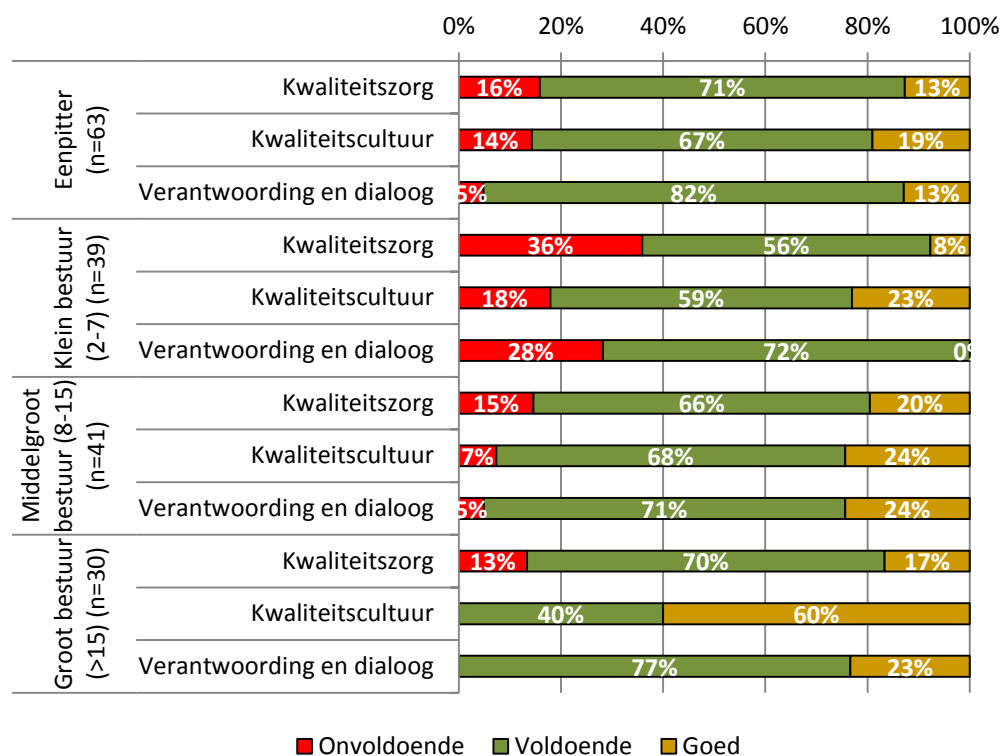
niet uitgebreid op in. Het zegt namelijk alleen iets over de onderzochte scholen. Het is niet mogelijk om deze uitspraken te generaliseren.

#### *Naar bestuursomvang*

De duidelijkste verschillen naar achtergrondkenmerken zijn zichtbaar bij bestuursomvang. De omvang is bepaald op basis van het aantal scholen onder het bestuur. Op dat gebied zijn er verschillen tussen po en vo. In het po valt het op dat vooral de kleine besturen (twee tot zeven scholen onder het bestuur) relatief vaak met een Onvoldoende zijn beoordeeld voor met name Kwaliteitszorg. De grotere besturen kregen vaker een Voldoende of Goed voor een van de kwaliteitszorgstandaarden. Vooral Kwaliteitscultuur is bij grote besturen zeer vaak met Goed gewaardeerd. We kunnen dit verschil voor een groot deel verklaren door de mogelijkheden die grote besturen hebben om aparte kwaliteitszorgmedewerkers aan te stellen. Voor kleinere besturen is dit vaak niet mogelijk. De vorige paragraaf liet zien dat er ook een verband is tussen de oordelen op bestuursniveau en die op school-/opleidingsniveau. Daarom vermoeden we dat grotere besturen ruimere mogelijkheden hebben om zich te richten op een goede Kwaliteitszorg die doorwerkt naar de scholen.

Een opvallende categorie vormen de eenpitters (bestuur met één school), omdat de kwaliteitszorgstandaarden beter zijn beoordeeld dan besturen met meer scholen. Dit heeft in grote mate te maken met de werkwijze die de inspectie hanteert. Bij een eenpitter zijn de oordelen van de school identiek aan de oordelen van het bestuur. In feite vormen zij een buitencategorie.

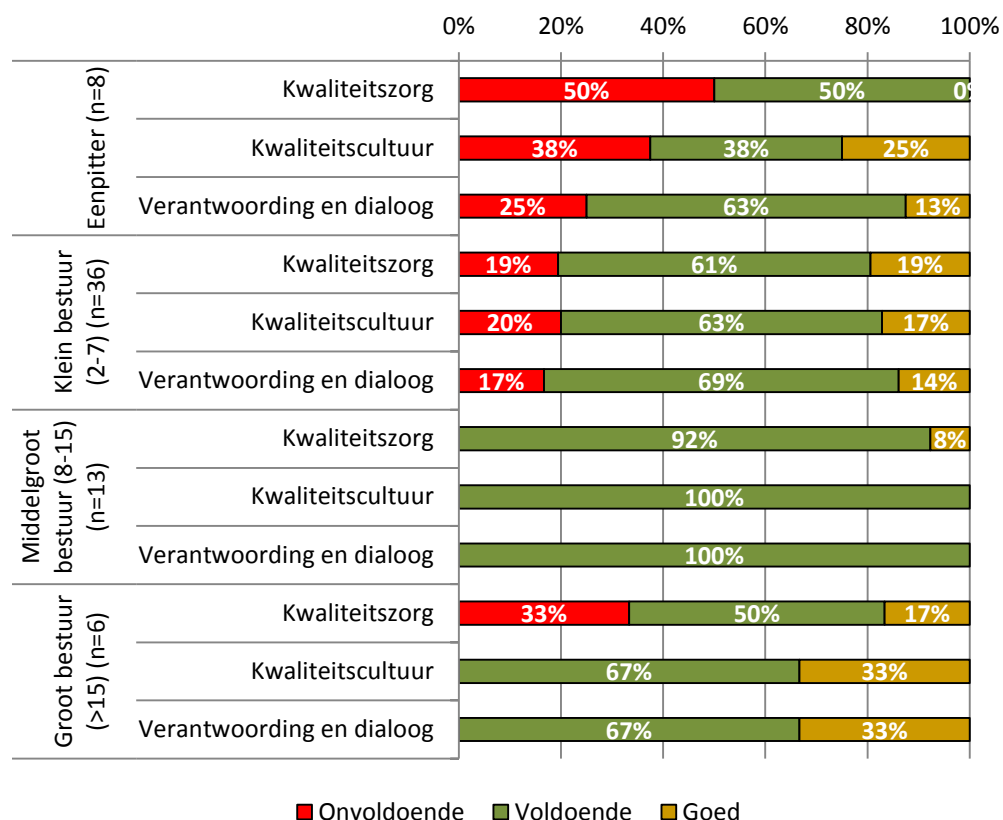
**Figuur 2.3a Oordelen en waarderingen po-besturen naar bestuursomvang 2017/2018\***



[Bekijk de bijbehorende tabel in bijlage II](#)

Ook in vo zien we een verband tussen de omvang van het bestuur en de oordelen, maar vormen de eenpitters in dit geval geen buitencategorie. In het vo is te zien dat eenpitters en kleine besturen (tot en met zeven scholen) vaker een Onvoldoende kregen voor de kwaliteitszorgstandaarden dan middelgrote en grote besturen.

**Figuur 2.3b Oordelen en waarderingen vo-besturen naar bestuursomvang 2017/2018**



[Bekijk de bijbehorende tabel in bijlage II](#)

De relatie tussen omvang en oordelen zien we ook terug bij de po en vo-scholen die onderzocht zijn en met een Goed zijn gewaardeerd op de drie kwaliteitszorgstandaarden. Kleine scholen (op basis van leerlingaantal) ontvingen nauwelijks deze waardering op standaardniveau, terwijl dit bij middelgrote scholen vaker voorkomt en bij grote scholen het vaakst. Bij Onvoldoende is dit beeld overigens niet te zien. In beide sectoren is het beeld ongeveer hetzelfde.

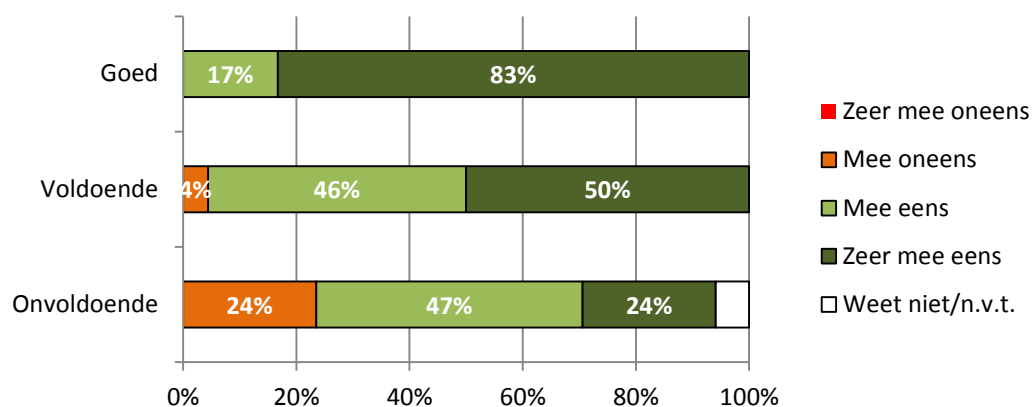
#### Type instelling mbo

In het mbo is bijna de helft van de onderzochte instellingen een niet-bekostigde instelling. Een aantal wettelijke bepalingen is niet van toepassing op deze instellingen. Dat leidt ertoe dat zij niet worden beoordeeld op de standaard Kwaliteitscultuur en beperkter op de standaard Verantwoording en dialoog. Niet-bekostigde instellingen kregen vaker de beoordeling Voldoende voor de standaard Kwaliteitszorg dan bekostigde instellingen. De onderzochte niet-bekostigde instellingen zijn geen willekeurige selectie. Het waren voornamelijk kappersopleidingen (zie bijlage II, tabel 17).

## 2.4 Herkennen bestuurders de oordelen?

Na elk onderzoek ontvangt het bestuur een uitnodiging voor het tevredenheidsonderzoek. Daarin stellen we enkele vragen over hoe zij op het onderzoek terugkijken. Van de 284 besturen vulden er 103 de vragenlijst in.<sup>4</sup> Onderstaande grafiek laat zien dat bestuurders die een Onvoldoende kregen voor Kwaliteitszorg (KA1) zich minder vaak herkennen in de oordelen dan andere bestuurders. Dit is een aandachtspunt voor de inspectie. Het kan namelijk betekenen dat de inspectie de oordelen beter moet toelichten aan bestuurders.

**Figuur 2.3a Mate van herkenning bestuurders in de oordelen en waarderungen op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. Naar oordeel/waardering voor KA1 Kwaliteitszorg 2017/2018 (n=103)**



[Bekijk de bijbehorende tabel in bijlage II](#)

Overigens zien we ook dat bestuurders het onderzoek met een hoger rapportcijfers waarderen naarmate ze een beter oordeel/waardering kregen voor de standaard Kwaliteitszorg (bijlage II, tabel 17). Desondanks geven ook bestuurders waar de Kwaliteitszorg met een Onvoldoende is beoordeeld nog steeds een ruime Voldoende.

<sup>4</sup> Nog niet alle besturen hebben op het moment van schrijven de vragenlijst ontvangen of al voldoende tijd gehad om de vragenlijst in te vullen.

### **3 Wat gaat er goed en wat kan er beter?**

De analyse op de oordelen laat zien hoeveel besturen en scholen met een Onvoldoende of Voldoende zijn beoordeeld voor 1 van de 3 kwaliteitszorgstandaarden. We zien dan nog niet wat er precies Voldoende of Onvoldoende is. De inspectie beoordeelt een standaard in zijn geheel, maar onderbouwt deze oordelen in het rapport. Het rapport biedt daarom meer zicht op wat eraan ten grondslag ligt.

Om beter in kaart te brengen wat er precies goed gaat en waar het beter kan en moet, analyseerde de inspectie 63 rapporten van vierjaarlijkse onderzoeken onder bestuur en scholen/opleidingen (26 po, 21 vo, 8 so en 8 mbo). Hiermee kunnen we de resultaten van het vorige hoofdstuk verder inkleuren. Dit is vanzelfsprekend geen representatief beeld. Het is ook niet de manier waarop de inspectie standaarden beoordeeld. Het geeft wel meer zicht op de onderbouwing van oordelen en welke elementen eruit springen.

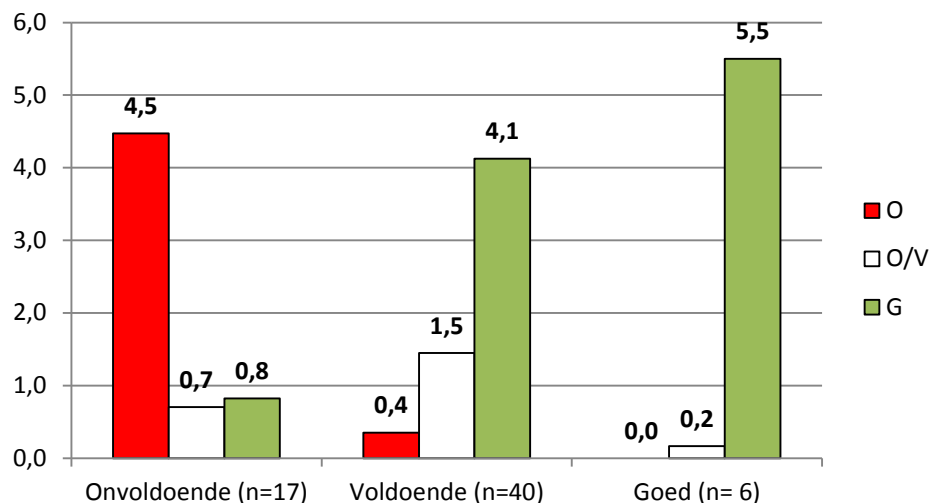
Het analyseschema is opgesteld aan de hand van onze waarderingskaders. In onze kaders lichten we per standaard toe wat wij verstaan onder basiskwaliteit. De elementen die we hierin benoemen hebben we uiteengezet in het analyseschema. Op basis hiervan hebben we de rapporten systematisch gelezen en geanalyseerd. Bij elk element hebben we beoordeeld of het element Onvoldoende, Onvoldoende/Voldoende, Voldoende of niet te beoordelen is.

Door het kleine aantal per sector, presenteren we geen specifieke resultaten per sector. We gebruiken het uitsluitend om enkele opvallende verschillen te illustreren. Om dezelfde reden hebben we op verschillende plekken teksten uit onze rapporten opgenomen.

#### **3.1 Kwaliteitszorg (KA1) op bestuursniveau**

Figuur 3.1 laat zien welk beeld uit de rapportanalyse is gekomen en in hoeverre het oordeel in de rapporten is onderbouwd met een breed of minder breed aantal onderliggende elementen dat Onvoldoende, Onvoldoende/Voldoende of Voldoende is bij een bepaald oordeel. Bij een oordeel Onvoldoende blijkt uit de rapportanalyse dat er gemiddeld 4,5 elementen van de standaard niet Voldoende zijn. Bij het oordeel Voldoende gaat het om gemiddeld 0,5 element. Hier zien we dat er juist gemiddeld iets meer dan 4 elementen Voldoende zijn. Dit betekent dat bij een Onvoldoende voor Kwaliteitszorg (KA1) besturen vaak op meerdere elementen Onvoldoende presteren en een enkele keer op een element Voldoende presteren. Bij een Onvoldoende blijkt het bestuur op relatief veel punten in gebreke. Bij de waardering Goed zien we het omgekeerde: besturen laten zien dat alle elementen binnen een standaard goed op orde zijn.

**Figuur 3.1 Gemiddeld aantal elementen van een standaard Onvoldoende, Onvoldoende of Voldoende naar oordeel Kwaliteitszorg (KA1)**



[Bekijk de bijbehorende tabel in bijlage III](#)

Hoewel het oordeel Onvoldoende betekent dat besturen vaak breed niet voldoen aan een standaard, springen een aantal elementen eruit. Als inspecteurs Kwaliteitszorg Onvoldoende beoordelen, heeft het bestuur veelal geen of onvoldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs, zijn er geen of geen duidelijke toetsbare doelen geformuleerd en wordt niet of nauwelijks geëvalueerd of deze doelen gehaald worden. Soms is het nog minder basaal op orde en is er niet of nauwelijks een stelsel van Kwaliteitszorg. Of het bestuur gebruikt het systeem niet voldoende om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Kortom, dit geeft aan dat de basis niet voldoende op orde is en er tekortkomingen zijn geconstateerd.

Daarnaast blijkt dat besturen uit het funderend onderwijs met een Onvoldoende voor Kwaliteitszorg niet altijd voldoende weten hoe het staat met de kwaliteit van het onderwijs op hun scholen of opleidingen, terwijl zij hier wel de verantwoordelijkheid voor dragen. Dit wil overigens niet zeggen dat de kwaliteit van de scholen/opleidingen niet in orde is (die kan soms prima op orde zijn), maar het geeft aan dat het bestuur er onvoldoende zicht op heeft.

**Tabel 3.1 Oordeel Onvoldoende: waar zijn verbeteringen mogelijk? \***

|  |
|--|
| Het bestuur heeft een stelsel van Kwaliteitszorg (53%)               |
| Vanuit dit stelsel stuurt het bestuur op de onderwijskwaliteit (59%) |
| Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs (65%)      |
| Er zijn toetsbare doelen geformuleerd (77%)                          |
| Er wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen gehaald worden (77%)  |
| Waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd (53%)        |

\* De genoemde percentages betreft het percentage besturen met een Onvoldoende, waarbij het betreffende element ook duidelijk Onvoldoende is.

Hoewel het om relatief kleine aantallen gaat per sector, valt het bij de mbo-rapporten op dat twee elementen belangrijk zijn bij een Onvoldoende. Het gaat niet om een bredere Onvoldoende waarbij meer elementen niet op orde zijn. In het geval van een Onvoldoende is er niet altijd voldoende geëvalueerd. Ook is er te weinig analyse uitgevoerd om in kaart te brengen waar de oorzaken van eventuele tekortkomingen liggen.



Hieronder geven we twee voorbeelden van onvoldoendes, waarbij het bestuur te weinig zicht heeft op de kwaliteit van de scholen.

*"Op dit moment weet het bestuur te weinig over de kwaliteit van het lesgeven en de ondersteuning en de veiligheidsbeleving van de leerlingen." (po)*

*"Het bestuur heeft geen systeem van Kwaliteitszorg ingericht waarmee de kwaliteit van zijn scholen cyclisch geëvalueerd wordt. Het bestuur erkent dat het geen objectief beeld van de scholen heeft en geeft aan dat dit precies de volgende stap in de bestuursontwikkeling is. Het ontbreken van een objectief beeld van de onderwijskwaliteit op de scholen betekent niet dat het bestuur hier totaal geen zicht op heeft. De regelmatige gesprekken met de directeuren en externe ondersteuners (die op de scholen actief zijn) en signalen van ouders en leraren dragen bij aan de beeldvorming voor het bestuur." (po)*

Sommige besturen hebben wel degelijk zicht op het onderwijs, maar hebben geen duidelijke toetsbare doelen geformuleerd, of evalueren deze niet voldoende:

*"De normen en doelen in de diverse teamplannen zijn echter niet altijd scherp en concreet geformuleerd. Ook is niet altijd duidelijk op basis waarvan de normen en doelen gesteld zijn. Er wordt onvoldoende geanalyseerd en geëvalueerd. Daardoor kan niet worden vastgesteld of normen en doelstellingen behaald worden. Het effect is dat er geen volledig zicht is op de onderwijskwaliteit, waarvan de normen en doelen gesteld zijn." (mbo)*

*"De stichting heeft een cyclisch systeem voor de Kwaliteitszorg maar moet sterker sturen op de kwaliteitsontwikkeling en de resultaten die het met de leerlingen wil bereiken. De kwaliteitsinstrumenten leveren met elkaar een beeld op van de kracht en de ontwikkelpunten, maar maken het niet goed mogelijk om vast te stellen of de doelen die het bestuur heeft geformuleerd, worden bereikt. De doelen zijn weliswaar uitgewerkt in het schoolplan en verder geconcretiseerd in jaarplannen, maar het is niet duidelijk welk resultaat uiteindelijk wordt beoogd. Normen voor de nagestreefde kwaliteit ontbreken." (so)*

Bij het oordeel Voldoende zien we vanzelfsprekend een ander beeld. Af en toe komt het voor dat een element niet Voldoende is, maar meestal zijn de elementen Voldoende beoordeeld. Inspecteurs die de Kwaliteitszorg van besturen Voldoende beoordelen, geven in hun rapporten aan dat er over het algemeen sprake is van een stelsel van Kwaliteitszorg, dat het bestuur stuurt op de onderwijskwaliteit en dat het bestuur zicht heeft op de kwaliteit van het onderwijs. Vooral dit laatste element laat zien dat 'zicht op de kwaliteit van het onderwijs' in het funderend onderwijs essentieel is, zowel voor een Onvoldoende (zoals hiervoor was te zien) als voor een Voldoende. Het is daarmee een cruciaal element.

*"Het bestuur verzamelt en analyseert namelijk systematisch en cyclisch informatie, zoals de resultaten van toetsen uit het leerlingvolgsysteem. Daarnaast stelt het bestuur zich actief en gestructureerd op de hoogte van de stand van zaken op de scholen, op basis van diverse gesprekken met de schooldirecteuren en bovenschools intern begeleiders. Het bestuur heeft onderwijsinhoudelijk zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen middels de jaarlijkse auditgesprekken." (po)*

Zoals figuur 1 laat zien, geeft de waardering Goed aan dat de standaard Kwaliteitszorg bij de betreffende besturen op een nog hoger niveau functioneert en veel meer elementen op orde zijn dan bij het oordeel Voldoende. Inspecteurs geven, zoals te verwachten valt, op geen enkel element een Onvoldoende. Hieronder een voorbeeld van een bestuur dat doelbewust stuurt op goed onderwijs.

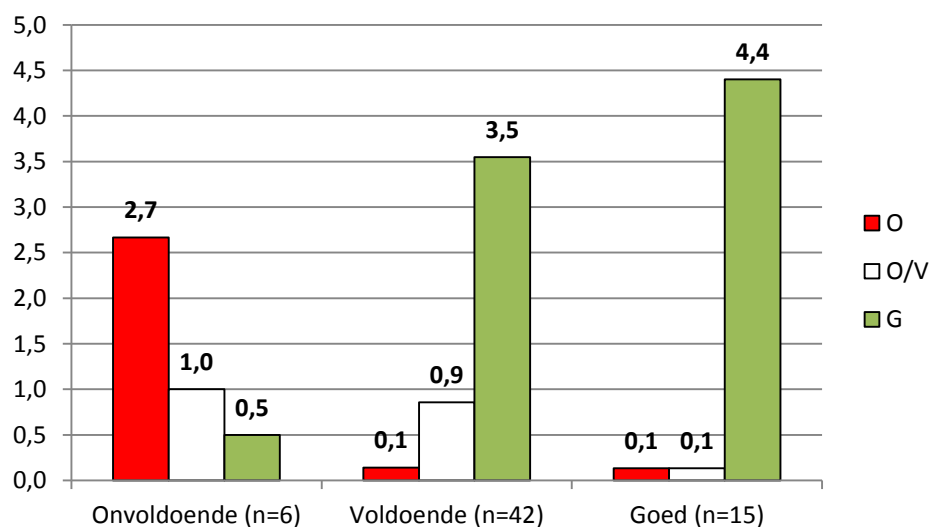
"In de tweede plaats constateren we dat het bestuur de basiskwaliteit overstijgt. Een eigen aspect van kwaliteit komt bijvoorbeeld naar voren in de ambitieuze doelen die getuigen van innovatief bestuurlijk vermogen. Zo werkt het bestuur er doelbewust naar toe dat alle scholen een kindcentrum worden. Bovendien is het bestuur niet alleen ondernemend, maar legt de lat ook hoog: "Wij vinden dat de kinderen die aan onze zorg worden toevertrouwd, recht hebben op kwalitatief uitstekend onderwijs. Wij willen hen zo goed mogelijk voorbereiden op hun toekomst." Er is een duidelijke en planmatige koers op beleidsspeerpunten. Wij stellen vast dat het bestuur een duidelijke en planmatige koers vaart." (po)

Tussen de po-, vo- en so-rapporten zijn weinig verschillen.

### 3.2 Kwaliteitscultuur (KA2) op bestuursniveau

De tweede standaard richt zich op de Kwaliteitscultuur (KA2) binnen het bestuur. Figuur 3.2 laat zien dat wanneer inspecteurs de Kwaliteitscultuur van het bestuur Onvoldoende beoordelen, dit oordeel gebaseerd is op een kleiner aantal elementen dan zichtbaar was bij de standaard Kwaliteitszorg. Als de Kwaliteitscultuur Onvoldoende is, betekent dit dus niet dat het bestuur over de gehele breedte van de standaard Onvoldoende is beoordeeld.

**Figuur 3.2 Gemiddeld aantal elementen Onvoldoende, Onvoldoende/Voldoende en Goed naar oordeel Kwaliteitscultuur (KA2)**



[Bekijk de bijbehorende tabel in bijlage III](#)

Er springen twee elementen uit (tabel 3.1) die het vaakst niet op orde zijn. Het eerste element is het niet volledig handelen volgens de Code Goed Bestuur en/of het niet voldoende uitleggen wanneer het bestuur daarvan afwijkt. Dit betekent bijvoorbeeld dat er een gebrek is, zoals een gebrek in de wijze waarop er vormgegeven is aan de scheiding tussen bestuur en intern toezicht en dat informatie over het bestuur niet openbaar toegankelijk is.

Het tweede element betreft professionalisering: het bestuur maakt het niet (Voldoende) mogelijk dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt, en/of dat er gewerkt wordt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit.

**Tabel 3.1 Oordeel Onvoldoende KA2: waar zijn verbeteringen mogelijk?\***

|  |
|--|
| Het bestuur handelt volgens de Code Goed Bestuur en legt uit wanneer zij daarvan afwijkt (funderend onderwijs) (67%)   |
| Het bestuur maakt mogelijk dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt en gezamenlijk gewerkt wordt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit (funderend onderwijs en mbo) (67%) |

\* De genoemde percentages betreft het percentage besturen met een Onvoldoende waarbij het betreffende element ook duidelijk Onvoldoende is.

Het beperkte aantal elementen dat eruit springt bij een Onvoldoende, heeft mede te maken met de betrekkelijk geringe wettelijke basis van deze standaard. In bijlage 1 staan de inhoud van de standaarden per sector naast elkaar. Daardoor worden de verschillen tussen de sectoren direct zichtbaar. Dan valt direct op dat de kaders van po, vo en so grotendeels gelijk zijn en dat het kader van mbo het sterkst afwijkt. Het kader van mbo bevat bij de standaard Kwaliteitscultuur meer elementen, zoals onder andere onderwijskundig leiderschap en het op alle niveaus aanspreekbaar zijn op gemaakte afspraken. Beiden zijn belangrijke elementen van Kwaliteitscultuur die in andere sectoren in de standaard ontbreken. In het funderend onderwijs zal de standaard daardoor minder snel met Onvoldoende worden beoordeeld dan in het mbo.

Hieronder een tweetal voorbeelden uit onze rapporten die aangeven waar het op deze gebieden aan schort.

*"In zijn bestuursverslag, als onderdeel van het jaarverslag van de stichting, geeft het bestuur aan dat het handelt volgens de Code Goed Bestuur. In de praktijk functioneert de scheiding tussen bestuur en toezicht echter niet zoals de wetgever het bedoelt, noch beschrijft het bestuur in zijn jaarverslag op welke punten het afwijkt van de Code Goed Bestuur." (po)*

*"Er is sprake van een organisatie waarin alle leden uiterst betrokken zijn en bijzonder hard werken, maar waarin docenten zich onvoldoende gefaciliteerd voelen om zich te bekwaamen in de vaardigheden die nodig zijn om het nieuwe onderwijsconcept te kunnen realiseren. Scholing op dit gebied ontbreekt en docenten moeten hun vaardigheden nu zien te ontwikkelen door voornamelijk van elkaar te leren. Het bevoegd gezag moet zijn personeel in staat stellen tot onderhoud van zijn bekwaamheid. Bovendien ontbreekt een beschrijving hoe het personeel zijn bekwaamheid kan onderhouden en uitbreiden (artikel 24, derde lid, Wvo) in het schoolplan." (vo)*

Het oordeel Voldoende bij Kwaliteitscultuur laat vooral zien, dat het bestuur het mogelijk maakt dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt en gezamenlijk gewerkt wordt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit. Ook andere elementen komen vaak voor, maar minder uitgesproken, zoals onderwijskundig leiderschap binnen mbo.

De waardering Goed komt relatief veel voor in onze rapportanalyse. We zien dat de elementen die ertoe doen om de Kwaliteitscultuur Onvoldoende te beoordelen ook de bepalende elementen zijn om Kwaliteitscultuur met een goed te waarderen. Het handelen volgens de Code Goed Bestuur, het onderhouden van de bekwaamheid en het werken aan professionalisering springen er hier ook uit. Ook nu zien we dat als een bestuur met Goed gewaardeerd wordt op een standaard, dat het bestuur laat zien over alle onderdelen van de standaard Voldoende te functioneren.

"De bestuurder ziet kwaliteitsverbetering als de samenhang van drie kernkwaliteiten: excellentie, betrokkenheid, ethiek. Deze drie kernkwaliteiten worden gestimuleerd en gevolgd in het personeelsbeleid: begeleiding van leerkrachten, verantwoording afleggen, ook in de breedte." (po)

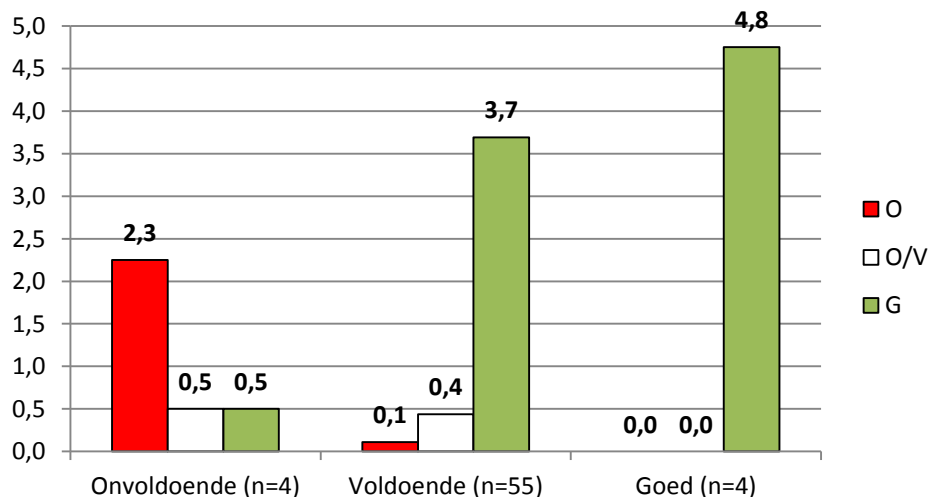
"Ondersteuning in de vorm van scholing, coaching, collegiale consultatie (passend bij de ambities uit het schoolplan) wordt door het bestuur en de schoolleiding aangemoedigd en gefaciliteerd. De schoolleiding en het team werken bovendien gezamenlijk aan een voortdurende verbetering van hun professionaliteit." (vo)

Onderwijskundig leiderschap is niet opgenomen in de omschrijving van de basiskwaliteit in de onderzoekskaders van po, vo en so, maar dit element komt toch meermaals in rapporten over besturen uit deze sectoren terug. Als Kwaliteitscultuur Voldoende of Goed is, dan zien we in enkele rapporten dat onderwijskundig leiderschap expliciet genoemd wordt, terwijl er niet expliciet naar gekeken wordt. Dit geeft aan dat het een belangrijk onderdeel is van Kwaliteitscultuur. In de mbo-rapporten komt dit element vanzelfsprekend ook terug in de rapporten.

### 3.3 Verantwoording en dialoog op bestuursniveau

Zowel het oordeel Onvoldoende als de waardering Goed zijn bij de standaard Verantwoording en dialoog (KA3) niet heel vaak gegeven. Figuur 3.3 laat zien dat bij het oordeel Voldoende meestal iets meer dan twee elementen Onvoldoende zijn. Bij een waardering Goed voor deze standaard, voldoet het bestuur meestal ruim aan de standaard. Daarnaast zijn over het algemeen vrijwel alle elementen Voldoende.

**Figuur 3.3 Gemiddeld aantal elementen Onvoldoende, Onvoldoende/Voldoende of Goed naar oordeel Verantwoording en dialoog (KA3)**



[Bekijk de bijbehorende tabel in bijlage III](#)

Bij een Onvoldoende op deze standaard, voldoen besturen uit het funderend onderwijs<sup>5</sup> over het algemeen niet, of niet volledig aan twee elementen. Het bestuur verantwoordt zich niet goed genoeg aan de intern toezichthouder en/of aan de overheid en belanghebbenden. Dit betekent niet dat het bestuur zich niet verantwoordt, maar dat de verantwoording beter kan. Zo is er een bestuur dat

<sup>5</sup> Er is geen mbo-rapport geanalyseerd waarbij op bestuursniveau een onvoldoende is gegeven op deze standaard.

bijvoorbeeld wel overleg voert met de raad van toezicht, maar toch blijkt de raad maar beperkt van informatie te worden voorzien.

**Tabel 3.1 Oordeel Onvoldoende KA3: waar zijn verbeteringen mogelijk?\***

|   |
|---|
| Het bestuur verantwoordt zich aan de intern toezichthouder (75%)      |
| Het bestuur verantwoordt zich aan de overheid en belanghebbenden 75%) |

\* De genoemde percentages betreft het percentage besturen met een onvoldoende, waarbij het betreffende element ook duidelijk onvoldoende is.

Vooraf het oordeel Voldoende zien we terug in de rapportanalyses van Verantwoording en dialoog. Het bestuur heeft in dat geval tegenspraak georganiseerd, brengt jaarlijks verslag uit en verantwoordt zich aan de intern toezichthouder. Ter illustratie staat hieronder een voorbeeld van een goede verantwoording in het jaarverslag, uit een rapport waar de inspectie Verantwoording en dialoog met Goed heeft gewaardeerd.

*"Ten eerste is de verantwoording in het jaarverslag over de resultaten concreet en gedetailleerd: het geeft een goed beeld van de kwaliteit van verschillende opleidingsdomeinen op verschillende terreinen bijvoorbeeld wat de kwaliteit van de examinering is. Ten tweede bevat de verantwoording een vooruitblik op de voorgenomen doelen die een sterke relatie hebben met de gerealiseerde kwaliteit. Het bouwt voort op de bereikte resultaten." (mbo)*

Tussen de sectoren zijn er vrijwel geen verschillen.

### 3.4 Schoolniveau

Ook op school- en opleidingsniveau brachten we in kaart wat bepaalt of de kwaliteitszorgstandaarden Onvoldoende, Voldoende of Goed worden beoordeeld of gewaardeerd. Op school- en opleidingsniveau hebben we van meer onderzoeken resultaten, omdat inspecteurs van elk bestuur over het algemeen meerdere scholen of opleidingen onderzoeken. Toch zijn de onderzoeken die de inspectie doet veel beperkter, omdat niet alle standaarden onderzocht worden, op de onderzoeken naar Goed en naar risico's na. Zo onderzoekt de inspecteur meestal niet alle drie de standaarden die onder Kwaliteitszorg en ambitie vallen, meestal maar één. Daarnaast zijn de onderzoeken vooral bedoeld om het beeld dat het bestuur schetst te verifiëren. Dit betekent dat de teksten in de rapporten veel beperkter zijn. Ook de analyses gaan weliswaar over een groter aantal, maar veel elementen konden niet beoordeeld worden door de beperkte toelichting in het rapport. In deze paragraaf beperken we ons tot de hoofdlijnen en staan de bijbehorende tabellen in bijlage 3.

In zijn algemeenheid zijn de resultaten redelijk vergelijkbaar met die op bestuursniveau. Het beeld is alleen wat diffuser. Dat komt door de beperkte onderbouwing die inspecteurs opnemen bij het beoordelen van een standaard op schoolniveau.

Net zoals op bestuursniveau heeft de school bij een Onvoldoende voor Kwaliteitszorg (KA1) in het merendeel van de gevallen niet voldoende zicht op de onderwijskwaliteit. Daarnaast zijn er geen toetsbare doelen geformuleerd. Ook komt het voor dat beschikbare informatie niet voldoende geanalyseerd wordt en er geen planmatige verbetering plaatsvindt. Dit betekent dat er op sommige scholen of opleidingen nog veel te verbeteren valt.

*"Het team analyseert de beschikbare informatie onvoldoende en verbetert niet planmatig. De PDCA-cyclus wordt niet volledig doorlopen." (mbo).*

*"Het stelsel van Kwaliteitszorg draagt onvoldoende bij aan de ononderbroken ontwikkeling van leerlingen en de afstemming van het onderwijs op de voortgang in deze ontwikkeling (Wpo, artikel 12; lid 4 en artikel 10)." (po)*

Bij Voldoende zien we dat er een stelsel van Kwaliteitszorg is, maar ook dat de school daadwerkelijk stuurt op de onderwijskwaliteit. Ook bij Goed zien we beide terug. Toch wordt in dit soort gevallen duidelijk beschreven dat de school goed zicht heeft op de kwaliteit en wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen gehaald worden. Net zoals op bestuursniveau zien we op schoolniveau dat de waardering Goed betekent dat veel meer elementen duidelijk op orde zijn. Verder zien we maar beperkt verschillen tussen het bestuursniveau en schoolniveau.

Bij de standaard Kwaliteitscultuur (KA2) valt het op dat bij een Voldoende en Goed iedereen vanuit zijn eigen rol werkt aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. We zien op dit punt een duidelijk verschil met de oordelen op bestuursniveau. Daar kwam dit aspect niet zo duidelijk naar voren. Dit is vooral een aspect dat we zien op school- of opleidingsniveau. Op zichzelf ligt dat ook voor de hand: op een school moet het daadwerkelijk gebeuren. Daarnaast zien we dat het onderhouden van de bekwaamheid en het gezamenlijk werken aan de verbetering van de professionaliteit eruit springen.

*"In het gesprek met het team blijkt dat de leraren spreken vanuit een collectieve ambitie gekoppeld aan een heldere koers: "Alles wat we doen, voelt logisch en is nuttig. Dit is het resultaat van een jaar lang intensief werken aan het leefklimaat, visie en interne communicatie." (po)*

*"De leraren zijn gespitst op leren van elkaar en staan open voor feedback. Die krijgen ze ook vanuit klassenbezoeken en flitsbezoeken, maar zij zoeken dit ook zelf op door veel met elkaar te spreken over onderwijs en wat beter kan. De leraren zijn op de hoogte van het strategisch beleid van het bestuur en staan hier achter." (po)*

*"Door de manier waarop de schoolleiding samen met het team aan de verbetering van het onderwijs werkt, bestaat er onder het personeel veel draagvlak voor het beleid. Het personeel voelt zich eigenaar van het onderwijs aan de leerlingen." (so)*

Bij het oordeel Onvoldoende bij de standaard Kwaliteitscultuur springt hetzelfde element eruit. Niet iedereen werkt namelijk vanuit zijn eigen rol aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Dat is het punt waarop scholen/opleidingen zich kunnen verbeteren bij een Onvoldoende.

Als de inspecteurs Verantwoording en dialoog (KA3) met een Goed waarderen, zien we dat de school zowel interne als externe deskundigen<sup>6</sup> en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid betreft. Dat zien we ook bij scholen waar deze standaard Voldoende is beoordeeld, maar dat komt er dan minder duidelijk uit. Het geeft aan dat deze scholen niet alleen verantwoorden, maar ook de dialoog voeren over wat er beter kan. Een voorbeeld hiervan geven we weer in onderstaand voorbeeld uit het mbo.

<sup>6</sup> Dit is alleen opgenomen als zodanig opgenomen in het mbo-kader en niet in de andere kaders.

*"Wat ons in het bijzonder opvalt is de grote betrokkenheid van het bedrijfsleven bij de opzet en afstemming van de opleiding en de beroepspraktijkvorming in diverse samenwerkingsverbanden zoals de bedrijvendagen. Mede daardoor zijn er voldoende stageplaatsen beschikbaar gekomen voor de studenten. De opleiding is erin geslaagd om het professionele gesprek met het werkveld aan te gaan, waarbij de bedrijven een actieve inbreng hebben bij de verbetering van het programma en stage. Die betrokkenheid heeft mede geleid tot verbetering van de begeleiding tijdens de stage. De opleiding betreft tevens de ouders bij de opleiding, zoals onder meer naar voren komt in oudergesprekken bij de voorbereiding van de beroepspraktijkvorming." (mbo)*

Er is maar beperkt een Onvoldoende gegeven aan scholen/opleidingen voor Verantwoording en dialoog. Daarom kunnen we daar geen uitspraken over doen.

Verdere verschillen bespreken we ook niet door de beperkte onderbouwing in het inspectierapport op school-/opleidingsniveau. Het is bijvoorbeeld niet goed mogelijk om het verschil tussen Voldoende en Goed te bespreken.

## 4 Beschouwing

Zoals we in de inleiding weergaven, sluit de aanpak van de inspectie aan bij de verantwoordelijkheid die het bestuur heeft voor de kwaliteit van het onderwijs. Met deze aanpak wil de inspectie een bijdrage leveren aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Dit onderzoek laat zien hoe het bij besturen staat met de Kwaliteitszorg en geeft een beeld van de Kwaliteitszorg op het niveau van scholen en opleidingen. Dit is daarmee een nulmeting.

We zien in deze nulmeting dat een op de vijf besturen de beoordeling Onvoldoende kreeg op de standaard Kwaliteitszorg (KA1) en daarmee een essentieel onderdeel niet op orde heeft. In het so zien we zelfs dat bijna de helft van de besturen een Onvoldoende ontving (zeven besturen). Uit de rapportanalyse leiden we af dat in het funderend onderwijs de Onvoldoende over de gehele breedte van de standaard gebaseerd is.

De andere standaarden (Kwaliteitscultuur en Verantwoording en dialoog) kregen minder vaak de beoordeling Onvoldoende. Bij beide standaarden is dit bij iets meer dan 10 procent niet in orde. Tegelijkertijd zien we dat zo'n 15 procent van de besturen de standaard Kwaliteitszorg zodanig op orde heeft, dat de inspectie dit met Goed waardeerde. Bij Kwaliteitscultuur gaat het zelfs om bijna een kwart en bij Verantwoording en dialoog om 13 procent. Opvallend is dat grotere po- en vo-besturen niet alleen vaker een Voldoende kregen (op alle drie de standaarden), maar ook vaker de waardering Goed in vergelijking met kleinere besturen. Dit laat zien dat deze besturen meer geprofessionaliseerd zijn.

Verder zagen we dat in de meeste gevallen een relatie is tussen het oordeel op bestuursniveau over de kwaliteitszorgstandaarden en de oordelen Kwaliteitszorg op school/-opleidingsniveau. Besturen die hun Kwaliteitszorg op orde hebben, hebben vaker scholen/opleidingen waar de drie kwaliteitszorgstandaarden ook op orde zijn. Andere verschillen tussen besturen konden we niet vaststellen.

Naast de groep besturen die een Onvoldoende kreeg, zien we dat de grote middengroep van besturen met een Voldoende meer ambities kan tonen. Dit zijn de besturen die voldoen aan de wet, maar niet een zodanige invulling hebben van de Kwaliteitszorg. Daardoor stijgen ze uit boven deze wettelijke verplichtingen en kunnen ze Goed worden gewaardeerd op basis van de eigen aspecten van kwaliteit.

De onderzoeken die de inspectie bij de scholen/opleidingen uitvoerde, dienen vooral ter verificatie van het verkregen beeld van de besturen. Ze zijn niet uitputtend onderzocht en meestal is maar een of twee van de kwaliteitszorgstandaarden onderzocht. Evenmin zijn ze representatief. Toch laten de oordelen en waarderingen een soortgelijk beeld zien dat naar voren kwam bij de besturen. Kortom, niet alleen de besturen, maar ook scholen en opleidingen kunnen hun Kwaliteitszorg nog verbeteren en ook meer ambities tonen. De komende jaren kan de inspectie zich wat betreft het beoordelen van de eigen ambities steeds meer richten op het schoolplan. In het funderend onderwijs gelden sinds 1 juli 2017 nieuwe eisen aan het schoolplan. De huidige plannen zijn nog geldig, maar langzamerhand komen er steeds meer schoolplannen die aan de nieuwe eisen voldoen.

De inspecteurs beoordelen een standaard in zijn geheel, maar onderbouwen dit in de rapporten. Een nadere analyse op 63 rapporten geeft geen representatief beeld, maar wel meer inzicht op wat eraan ten grondslag ligt. Deze analyse laat zien, dat in



het funderend onderwijs de groep met een Onvoldoende zich over het algemeen over de hele linie kan verbeteren. Soms is er wel een stelsel van Kwaliteitszorg. Toch leidt dit er niet toe dat besturen zicht hebben op de kwaliteit van onderwijs, of dat er toetsbare doelen zijn geformuleerd die worden geëvalueerd.

Dit geldt ook voor de andere onderdelen die onder de standaard Kwaliteitszorg vallen. In het mbo is een Onvoldoende minder breed en is een groot deel wel op orde, maar niet altijd voldoende geëvalueerd. Daarnaast is er te weinig analyse uitgevoerd om in kaart te brengen waar de oorzaken van eventuele tekortkomingen liggen. Bij Kwaliteitscultuur zien we ook dat besturen uit het funderend onderwijs zich moeten verbeteren op verschillende onderdelen. Maar vooral zien we gebreken op het gebied van het handelen volgens de Code Goed Bestuur en het uitleggen van eventuele afwijkingen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de wijze waarop de scheiding tussen bestuur en intern toezicht is vormgegeven. In de mbo-rapporten zien we op dit gebied geen afwijkingen.

Verder zien we in alle sectoren, dat bij een Onvoldoende het bestuur beter zorg kan dragen voor het onderhouden van de bekwaamheid en het professionaliseren van het personeel. Bij Verantwoording en dialoog kunnen de besturen uit het funderend onderwijs met een Onvoldoende zich vooral richten op het (beter) verantwoorden aan de interne toezichthouder, de overheid en belanghebbenden.

Bij het beperkte deel van de besturen met de waardering Goed voor een van de standaarden, zien we in de rapporten dat ze over de hele breedte van de standaard Voldoende zijn beoordeeld. Dit laat zien dat deze groep wat betreft de eigen aspecten van kwaliteit uitstijgt boven de basiskwaliteit.

Bij de grote middengroep van besturen die voldoet aan de wettelijke eisen, maar geen eigen aspecten van kwaliteit op overtuigende wijze realiseert, zien we vooral in het funderend onderwijs dat deze groep weliswaar een stelsel van Kwaliteitszorg heeft, maar dat een deel van hen op het gebied van toetsbare doelen en het evalueren ervan winst kan behalen. De standaard Kwaliteitscultuur levert een minder duidelijk beeld op waar besturen zich kunnen verbeteren. In enkele gevallen kan de organisatiecultuur transparanter, of werkt niet iedereen voldoende vanuit zijn eigen rol aan de verbetering van kwaliteit. Soms werkt niet iedereen even resultaatgericht, of is niet iedereen voldoende aanspreekbaar daarop. Ook bij Verantwoording en dialoog verschilt het per bestuur wat er beter kan. Soms kan het jaarverslag beter, de verantwoording of de tegenspraak.

De inspectie beoordeelt standaarden in zijn geheel en niet zozeer de elementen die eraan ten grondslag liggen. Maar door deze analyse hebben we een nadere inzicht gekregen en zien we dat vooral specifieke elementen verbeterd kunnen worden. Uit de analyse van de oordelen zien we ook dat er bij veel besturen in alle sectoren ruimte is om te werken aan het verbeteren van de Kwaliteitszorg en ambitie. Of door van Onvoldoende naar Voldoende te gaan, of door meer ambities te tonen die de inspectie kan waarderen. Daarbinnen liet de rapportanalyse zien dat het mbo verschilt van het funderend onderwijs. In het funderend onderwijs betekent een Onvoldoende (met name bij Kwaliteitszorg) dat er meestal niet voldaan wordt aan de gehele breedte van een standaard. Zij kunnen zich nog breed verbeteren. In het mbo, waar al het bestuur al langer onderzocht wordt, zien we dat het om een beperkter aantal elementen gaat dat verbeterd kan worden. Deze besturen hebben dus meer op orde dan besturen uit het funderend onderwijs met een Onvoldoende.

*Werkwijze inspectie*

De nadere analyse op de rapporten en de soms grote verschillen tussen de oordelen tussen de sectoren, leiden ook tot interne bevindingen. Dit rapport gaat over het eerste jaar dat de inspectie het vernieuwde toezicht heeft uitgevoerd. Dit betekent dat voor inspecteurs het onderzoek afgelopen schooljaar nog zeer leerzaam was. De inspectie voerde in het schooljaar 2016/2017 een fairnessonderzoek<sup>7</sup> uit, waaruit al naar voren kwam dat inspecteurs moeite hebben met het beoordelen van de kwaliteitszorgstandaarden en dit niet altijd op dezelfde wijze doen. Dit zien we in dit onderzoek ook terug. Het valt namelijk op dat niet alle elementen van standaarden op basis van de rapporten onderbouwd kunnen worden. Dit hoeft overigens ook niet, want het gaat immers om een beoordeling van de standaard als geheel. Inspecteurs moeten tenslotte een afweging maken hoe ze de verschillende elementen binnen een standaard wegen. De vraag is alleen hoe ver dit uiteen kan en mag lopen. De inspectie zal er door scholing extra aandacht aan besteden.

#### *Kwaliteitscultuur in het waarderingskader*

De inspectie sluit met haar onderzoekskader aan bij wat er is vastgelegd in de verschillende sectorwetten en kan breder beoordelen door ook de eigen aspecten van kwaliteit mee te nemen. Momenteel verschillen onderzoekskaders tussen de sectoren (voornamelijk tussen het funderend onderwijs en het mbo) en dit betekent dat alleen in het mbo onderwijskundig leiderschap en het aanspreekbaar zijn op gemaakte afspraken opgenomen is in de beschrijving van de basiskwaliteit. Dit maakt de standaard Kwaliteitscultuur in het funderend onderwijs minder omvattend en daarmee minder onderbouwd en helder dan in het mbo, terwijl het elementen zijn die ook in het funderend onderwijs relevant zijn.

#### *Vervolg*

De inspectie blijft Kwaliteitszorg de komende jaren monitoren door jaarlijks de oordelen en waarderingskaarten te brengen. Aangezien jaarlijks ongeveer een kwart van de besturen onderzocht wordt, kunnen we blijven volgen hoe de Kwaliteitszorg en ambitie bij besturen zich ontwikkelt. Hoewel dit elk jaar een andere groep besturen is, gaan we ervan uit dat besturen hun Kwaliteitszorg in de tussentijd gaan ontwikkelen. Met dit onderzoek leveren we daar ook een bijdrage aan, door te laten zien op welke elementen besturen mogelijkheden hebben om zich te ontwikkelen. Bovendien levert het inzichten op voor de inspectie zelf en kunnen we op basis daarvan onze werkwijze verder afstemmen.

In het schooljaar 2021/2022 onderzoekt de inspectie deze eerste groep besturen opnieuw. Dan kunnen we in kaart brengen of er ook ontwikkeling heeft plaatsgevonden. Naast dit onderzoek laat de inspectie momenteel een onderzoek uitvoeren naar de effecten van het toezicht door de Radboud Universiteit. Doel van dit onderzoek is het in kaart brengen of het inspectietoezicht een bijdrage levert aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. De resultaten verschijnen in 2020.

---

<sup>7</sup> Inspectie van het Onderwijs (2018). Betrouwbaarheid en fairness van het inspecteursoordeel. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

## Bijlage I Waarderingskader Kwaliteitszorg en ambitie

Tabel 1 Verschillen tussen de waarderingskaders

|  | PO | VO | SO | MBO |
|--|----|----|----|-----|
| <b>KA1. Kwaliteitszorg</b>   |    |    |    |     |
| Het bestuur zorgt voor een stelsel van kwaliteitszorg op de scholen  | X  | X  | X  |     |
| Dit stelsel staat uitgewerkt in het schoolplan van de school   | X  | X  | X  |     |
| Vanuit dit stelsel bewaakt en bevordert bestuur de kwaliteit van het onderwijsleerproces/leerresultaten  | X  | X  | X  |     |
| Het bestuur en de scholen hebben zicht op de kwaliteit van het onderwijs   | X  | X  | X  |     |
| Er zijn toetsbare doelen geformuleerd  | X  | X  | X  | X   |
| Er wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen gehaald worden  | X  | X  | X  | X   |
| De oorzaken van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit zijn geanalyseerd  | X  | X  | X  | X   |
| Waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd  | X  | X  | X  | X   |
| De verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en scholen maakt een functionerend stelsel mogelijk   | X  | X  | X  | X   |
| Het bestuur en de opleiding hebben een stelsel van kwaliteitszorg  |    |    |    | X   |
| Dit stelsel van kwaliteitszorg heeft betrekking op de onderwijskwaliteit   |    |    |    | X   |
| Het stelsel besteedt aandacht aan onderwijsproces, examinering en diplomering, onderwijsresultaten en onderhoud van bekwaamheid van het personeel      |    |    |    | X   |
| Het bestuur en de opleiding beoordelen de onderwijskwaliteit regelmatig en betrekken daarbij onafhankelijke deskundigen en belanghebbenden             |    |    |    | X   |
| De uitkomsten van evaluaties zijn op toegankelijke wijze beschikbaar   |    |    |    | X   |
| De inrichting van de organisatie maakt een functionerend stelsel van kwaliteitszorg mogelijk   |    |    |    | X   |
| <b>KA2. Kwaliteitscultuur</b>  |    |    |    |     |
| Het bestuur handelt volgens de code goed bestuur en legt uit wanneer het daarvan afwijkt   | X  | X  | X  | X   |
| Deze handelwijze leidt tot een integere en transparante organisatiecultuur   | X  | X  | X  | X   |
| Ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan de verbetering van de onderwijskwaliteit   | X  | X  | X  | X   |
| Het bestuur zorgt voor bekwaam en bevoegd personeel op alle scholen  | X  | X  | X  |     |
| Het bestuur maakt het mogelijk dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt   | X  | X  | X  |     |
| Bestuur/directie en team werken gezamenlijk aan voortdurende verbetering van hun professionaliteit   | X  | X  | X  | X   |
| De leraren houden daarbij rekening met de gestelde bekwaamheidseisen en beroepsprofielen en behaalde resultaten bij leerlingen                         | X  | X  | X  |     |
| De leraren krijgen daartoe voldoende gelegenheid   | X  | X  | X  |     |
| De wijze waarop de leraren dit doen, staat helder beschreven in het schoolplan   | X  | X  | X  |     |
| Het bestuur maakt het mogelijk dat het personeel de juiste bevoegdheid haalt voor het vak waarvoor ze worden ingezet, waar dat nog niet het geval is   |    | X  |    |     |
| Het kwaliteitszorgstelsel en het onderwijskundig leiderschap zijn verankerd en herkenbaar  |    |    |    | X   |
| Op alle niveaus werkt men resultaatgericht   |    |    |    | X   |
| Op alle niveaus is men aanspreekbaar op gemaakte afspraken en wordt dit ook van anderen gevraagd   |    |    |    | X   |
| <b>KA3. Verantwoording en dialoog</b>  |    |    |    |     |
| Het bestuur en de scholen hebben tegenspraak georganiseerd   | X  | X  | X  |     |
| Dit gebeurt door de ouders en het personeel te betrekken bij beleids- en besluitvorming  | X  |    |    |     |
| Dit gebeurt door de ouders, personeel en leerlingen te betrekken bij beleids- en besluitvorming  |    | X  |    |     |
| Dit gebeurt door het intern toezicht en de (G)MR te betrekken bij beleids- en besluitvorming   |    |    | X  |     |
| Het bestuur en de scholen brengen minimaal jaarlijks verslag uit over hun doelen   | X  | X  | X  | X   |
| Het bestuur en de scholen brengen minimaal jaarlijks verslag uit over de resultaten die zij behalen  | X  | X  | X  | X   |
| Zij doen dit op toegankelijke wijze  | X  | X  | X  | X   |
| Het bestuur verantwoordt zich aan de intern toezichthouder   | X  | X  | X  | X   |
| Het bestuur en de scholen verantwoorden zich aan de overheid en belanghebbenden  | X  | X  | X  | X   |
| Het bestuur faciliteert tegenspraak door de raad van toezicht/ondernemingsraad/ deelnemersraad   |    |    |    | X   |
| Het bestuur en de opleiding betrekken interne deskundigen/belanghebbenden bij ontwikkeling beleid  |    |    |    | X   |
| Het bestuur en de opleiding betrekken externe deskundigen en belanghebbenden, met name het bedrijfsleven, bij de ontwikkeling van het beleid           |    |    |    | X   |
| Het bestuur en de opleiding betrekken interne deskundigen bij de beoordeling van de onderwijskwaliteit   |    |    |    | X   |
| Het bestuur en de opleiding betrekken externe deskundigen en belanghebbenden, met name het bedrijfsleven, bij de beoordeling van de onderwijskwaliteit |    |    |    | X   |
| Het bestuur en de opleiding staan open voor hun voorstellen  |    |    |    | X   |

## Bijlage II Tabellen bij hoofdstuk 2

Vanwege de overzichtelijkheid van de tabellen korten we de benaming van de standaarden in en gebruiken we hiervoor onze afkortingen:

- KA1 Kwaliteitszorg
- KA2 Kwaliteitscultuur
- KA3 Verantwoording en dialoog

**Tabel 1 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden besturen (alle sectoren)**

|     | O  |     | V   |     | G  |     | Totaal |      |
|-----|----|-----|-----|-----|----|-----|--------|------|
|     | N  | %   | N   | %   | N  | %   | N      | %    |
| KA1 | 60 | 21% | 185 | 65% | 39 | 14% | 284    | 100% |
| KA2 | 33 | 12% | 168 | 63% | 64 | 24% | 265    | 100% |
| KA3 | 32 | 11% | 214 | 76% | 37 | 13% | 283    | 100% |

**Tabel 2 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden scholen/opleidingen (alle sectoren)**

|     | O   |     | V   |     | G   |     | Totaal |      |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|------|
|     | N   | %   | N   | %   | N   | %   | N      | %    |
| KA1 | 154 | 20% | 492 | 65% | 115 | 15% | 761    | 100% |
| KA2 | 61  | 9%  | 391 | 58% | 219 | 33% | 671    | 100% |
| KA3 | 50  | 10% | 366 | 74% | 79  | 16% | 495    | 100% |

**Tabel 3 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden besturen per sector**

|        |     | O         |            | V          |            | G         |            | Totaal |      |
|--------|-----|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|--------|------|
|        |     | N         | %          | N          | %          | N         | %          | N      | %    |
| PO     | KA1 | 34        | 20%        | 115        | 66%        | 24        | 14%        | 173    | 100% |
|        | KA2 | 19        | 11%        | 105        | 61%        | 49        | 28%        | 173    | 100% |
|        | KA3 | <b>16</b> | <b>9%</b>  | <b>131</b> | <b>76%</b> | <b>25</b> | <b>15%</b> | 172    | 100% |
| VO     | KA1 | 13        | 21%        | 41         | 65%        | 9         | 14%        | 63     | 100% |
|        | KA2 | 10        | 16%        | 42         | 68%        | 10        | 16%        | 62     | 100% |
|        | KA3 | 8         | 13%        | 47         | 75%        | 8         | 13%        | 63     | 100% |
| SO     | KA1 | 7         | 44%        | 8          | 50%        | 1         | 6%         | 16     | 100% |
|        | KA2 | 2         | 13%        | 10         | 63%        | 4         | 25%        | 16     | 100% |
|        | KA3 | <b>5</b>  | <b>31%</b> | <b>11</b>  | <b>69%</b> | <b>0</b>  | <b>0%</b>  | 16     | 100% |
| MBO    | KA1 | 6         | 19%        | 21         | 66%        | 5         | 16%        | 32     | 100% |
|        | KA2 | 2         | 14%        | 11         | 79%        | 1         | 7%         | 14     | 100% |
|        | KA3 | 3         | 9%         | 25         | 78%        | 4         | 13%        | 32     | 100% |
| Totaal | KA1 | 60        | 21%        | 185        | 65%        | 39        | 14%        | 284    | 100% |
|        | KA2 | 33        | 12%        | 168        | 63%        | 64        | 24%        | 265    | 100% |
|        | KA3 | 32        | 11%        | 214        | 76%        | 37        | 13%        | 283    | 100% |

**Tabel 4 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden scholen/opleidingen per sector**

|        |     | O            |            | V            |            | G            |            | Totaal |      |
|--------|-----|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------|------|
|        |     | N            | %          | N            | %          | N            | %          | N      | %    |
| PO     | KA1 | <b>60*</b>   | <b>15%</b> | <b>245*</b>  | <b>63%</b> | <b>83*</b>   | <b>21%</b> | 388    | 100% |
|        | KA2 | <b>19</b>    | <b>5%</b>  | <b>192</b>   | <b>52%</b> | <b>161</b>   | <b>43%</b> | 372    | 100% |
|        | KA3 | <b>19**</b>  | <b>8%</b>  | <b>151**</b> | <b>67%</b> | <b>57**</b>  | <b>25%</b> | 227    | 100% |
| VO     | KA1 | <b>21</b>    | <b>18%</b> | <b>87</b>    | <b>73%</b> | <b>11</b>    | <b>9%</b>  | 119    | 100% |
|        | KA2 | <b>8***</b>  | <b>8%</b>  | <b>72***</b> | <b>73%</b> | <b>19***</b> | <b>19%</b> | 99     | 100% |
|        | KA3 | <b>0</b>     | <b>0%</b>  | <b>43</b>    | <b>91%</b> | <b>4</b>     | <b>9%</b>  | 47     | 100% |
| SO     | KA1 | <b>21</b>    | <b>30%</b> | <b>45</b>    | <b>63%</b> | <b>5</b>     | <b>7%</b>  | 71     | 100% |
|        | KA2 | <b>1</b>     | <b>3%</b>  | <b>22</b>    | <b>56%</b> | <b>16</b>    | <b>41%</b> | 39     | 100% |
|        | KA3 | <b>12**</b>  | <b>34%</b> | <b>23**</b>  | <b>66%</b> | <b>0**</b>   | <b>0%</b>  | 35     | 100% |
| MBO    | KA1 | <b>52</b>    | <b>28%</b> | <b>115</b>   | <b>63%</b> | <b>16</b>    | <b>9%</b>  | 183    | 100% |
|        | KA2 | <b>33***</b> | <b>20%</b> | <b>105**</b> | <b>65%</b> | <b>23***</b> | <b>14%</b> | 161    | 100% |
|        | KA3 | <b>19</b>    | <b>10%</b> | <b>149</b>   | <b>80%</b> | <b>18</b>    | <b>10%</b> | 186    | 100% |
| Totaal | KA1 | 154          | 20%        | 492          | 65%        | 115          | 15%        | 761    | 100% |
|        | KA2 | 61           | 9%         | 391          | 58%        | 219          | 33%        | 671    | 100% |
|        | KA3 | 50           | 10%        | 366          | 74%        | 79           | 16%        | 495    | 100% |

\* De sector po verschilt significant van alle andere sectoren

\*\* De sectoren po en so verschillen significant van alle andere sectoren en van elkaar

\*\*\* De sectoren vo en mbo verschillen significant van alle andere sectoren en van elkaar

**Tabel 5 Relatie oordelen kwaliteitszorg op bestuursniveau en school-/opleidingsniveau**

|                        | Minstens één onvoldoende |            | Alleen voldoende/goed |            | Totaal |      |
|------------------------|--------------------------|------------|-----------------------|------------|--------|------|
|                        | N                        | %          | N                     | %          | N      | %    |
| Geen onvoldoendes      | <b>9</b>                 | <b>7%</b>  | <b>112</b>            | <b>93%</b> | 121    | 100% |
| 1 of 2 onvoldoendes    | <b>21</b>                | <b>38%</b> | <b>34</b>             | <b>62%</b> | 55     | 100% |
| 3 of meer onvoldoendes | <b>21</b>                | <b>66%</b> | <b>11</b>             | <b>34%</b> | 32     | 100% |
| Totaal                 | 51                       | 25%        | 157                   | 75%        | 208    | 100% |

**Tabel 6 Onvoldoendes kwaliteitszorgstandaarden besturen naar wel of geen onvoldoende/zeer zwakke scholen (alle sectoren)**

|   | Minstens één onvoldoende |            | Alleen voldoende/goed |            | Totaal |      |
|---|--------------------------|------------|-----------------------|------------|--------|------|
|   | N                        | %          | N                     | %          | N      | %    |
| Minstens één onvoldoende/zeer zwakke school | <b>17</b>                | <b>49%</b> | <b>18</b>             | <b>51%</b> | 35     | 100% |
| Geen onvoldoende/zeer zwakke school         | <b>56</b>                | <b>23%</b> | <b>190</b>            | <b>77%</b> | 246    | 100% |
| Totaal                                      | 73                       | 26%        | 208                   | 74%        | 281    | 100% |

**Tabel 7 Onvoldoendes kwaliteitszorgstandaarden besturen naar wel of geen onvoldoende/zeer zwakke scholen (po)**

|   | Minstens één onvoldoende |     | Alleen voldoende/goed |     | Totaal |      |
|---|--------------------------|-----|-----------------------|-----|--------|------|
|   | N                        | %   | N                     | %   | N      | %    |
| Minstens één onvoldoende/zeer zwakke school | 10                       | 37% | 17                    | 63% | 27     | 100% |
| Geen onvoldoende/zeer zwakke school         | 31                       | 22% | 113                   | 78% | 144    | 100% |
| Totaal                                      | 41                       | 24% | 130                   | 76% | 171    | 100% |

**Tabel 8 Onvoldoendes kwaliteitszorgstandaarden besturen naar wel of geen onvoldoende/zeer zwakke scholen (vo)**

|   | Minstens één onvoldoende |            | Alleen voldoende/goed |            | Totaal |      |
|---|--------------------------|------------|-----------------------|------------|--------|------|
|   | N                        | %          | N                     | %          | N      | %    |
| Minstens één onvoldoende/zeer zwakke school | <b>6</b>                 | <b>86%</b> | <b>1</b>              | <b>14%</b> | 7      | 100% |
| Geen onvoldoende/zeer zwakke school         | <b>12</b>                | <b>22%</b> | <b>43</b>             | <b>78%</b> | 55     | 100% |
| Totaal                                      | 18                       | 29%        | 44                    | 71%        | 62     | 100% |

**Tabel 9 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden besturen naar regio (po)**

|        |     | O  |     | V   |     | G  |     | Totaal |      |
|--------|-----|----|-----|-----|-----|----|-----|--------|------|
|        |     | N  | %   | N   | %   | N  | %   | N      | %    |
| Noord  | KA1 | 1  | 5%  | 18  | 86% | 2  | 10% | 21     | 100% |
|        | KA2 | 1  | 5%  | 17  | 81% | 3  | 14% | 21     | 100% |
|        | KA3 | 1  | 5%  | 19  | 90% | 1  | 5%  | 21     | 100% |
| Oost   | KA1 | 12 | 29% | 28  | 67% | 2  | 5%  | 42     | 100% |
|        | KA2 | 6  | 14% | 26  | 62% | 10 | 24% | 42     | 100% |
|        | KA3 | 3  | 7%  | 33  | 80% | 5  | 12% | 41     | 100% |
| Midden | KA1 | 14 | 22% | 40  | 62% | 11 | 17% | 65     | 100% |
|        | KA2 | 8  | 12% | 33  | 51% | 24 | 37% | 65     | 100% |
|        | KA3 | 8  | 12% | 42  | 65% | 15 | 23% | 65     | 100% |
| Zuid   | KA1 | 7  | 16% | 29  | 64% | 9  | 20% | 45     | 100% |
|        | KA2 | 4  | 9%  | 29  | 64% | 12 | 27% | 45     | 100% |
|        | KA3 | 4  | 9%  | 37  | 82% | 4  | 9%  | 45     | 100% |
| Totaal | KA1 | 34 | 20% | 115 | 66% | 24 | 14% | 173    | 100% |
|        | KA2 | 19 | 11% | 105 | 61% | 49 | 28% | 173    | 100% |
|        | KA3 | 16 | 9%  | 131 | 76% | 25 | 15% | 172    | 100% |

**Tabel 10 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden besturen naar regio (vo)**

|        |     | O         |            | V          |            | G         |            | Totaal |      |
|--------|-----|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|--------|------|
|        |     | N         | %          | N          | %          | N         | %          | N      | %    |
| Noord  | KA1 | 2         | 22%        | 7          | 78%        | 0         | 0%         | 9      | 100% |
|        | KA2 | <b>4</b>  | <b>44%</b> | <b>5</b>   | <b>56%</b> | <b>0</b>  | <b>0%</b>  | 9      | 100% |
|        | KA3 | 3         | 33%        | 6          | 67%        | 0         | 0%         | 9      | 100% |
| Oost   | KA1 | <b>1</b>  | <b>8%</b>  | <b>6</b>   | <b>50%</b> | <b>5</b>  | <b>42%</b> | 12     | 100% |
|        | KA2 | 1         | 8%         | 7          | 58%        | 4         | 33%        | 12     | 100% |
|        | KA3 | 1         | 8%         | 9          | 75%        | 2         | 17%        | 12     | 100% |
| Midden | KA1 | <b>9</b>  | <b>28%</b> | <b>21</b>  | <b>66%</b> | <b>2</b>  | <b>6%</b>  | 32     | 100% |
|        | KA2 | <b>2*</b> | <b>6%</b>  | <b>26*</b> | <b>84%</b> | <b>3*</b> | <b>10%</b> | 31     | 100% |
|        | KA3 | 3         | 9%         | 24         | 75%        | 5         | 16%        | 32     | 100% |
| Zuid   | KA1 | 1         | 10%        | 7          | 70%        | 2         | 20%        | 10     | 100% |
|        | KA2 | <b>3</b>  | <b>30%</b> | <b>4</b>   | <b>40%</b> | <b>3</b>  | <b>30%</b> | 10     | 100% |
|        | KA3 | 1         | 10%        | 8          | 80%        | 1         | 10%        | 10     | 100% |
| Totaal | KA1 | 13        | 21%        | 41         | 65%        | 9         | 14%        | 63     | 100% |
|        | KA2 | 10        | 16%        | 42         | 68%        | 10        | 16%        | 62     | 100% |
|        | KA3 | 8         | 13%        | 47         | 75%        | 8         | 13%        | 63     | 100% |

\*KA2 Regio midden verschilt significant van de regio's oost en zuid.

**Tabel 11 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden naar denominatie (po)**

|                         |     | O         |            | V          |            | G         |            | Totaal |      |
|-------------------------|-----|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|--------|------|
|                         |     | N         | %          | N          | %          | N         | %          | N      | %    |
| Openbaar                | KA1 | <b>1</b>  | <b>4%</b>  | <b>16</b>  | <b>70%</b> | <b>6</b>  | <b>26%</b> | 23     | 100% |
|                         | KA2 | <b>2</b>  | <b>9%</b>  | <b>11</b>  | <b>48%</b> | <b>10</b> | <b>43%</b> | 23     | 100% |
|                         | KA3 | 1         | 4%         | 18         | 78%        | 4         | 17%        | 23     | 100% |
| Rooms-katholiek         | KA1 | 5         | 15%        | 22         | 67%        | 6         | 18%        | 33     | 100% |
|                         | KA2 | <b>5</b>  | <b>15%</b> | <b>16</b>  | <b>48%</b> | <b>12</b> | <b>36%</b> | 33     | 100% |
|                         | KA3 | 4         | 12%        | 23         | 70%        | 6         | 18%        | 33     | 100% |
| Protestants-christelijk | KA1 | <b>12</b> | <b>22%</b> | <b>37</b>  | <b>69%</b> | <b>5</b>  | <b>9%</b>  | 54     | 100% |
|                         | KA2 | 5         | 9%         | 36         | 67%        | 13        | 24%        | 54     | 100% |
|                         | KA3 | 4         | 8%         | 43         | 81%        | 6         | 11%        | 53     | 100% |
| Overig bijzonder        | KA1 | 9         | 21%        | 27         | 64%        | 6         | 14%        | 42     | 100% |
|                         | KA2 | <b>5*</b> | <b>12%</b> | <b>32*</b> | <b>76%</b> | <b>5*</b> | <b>12%</b> | 42     | 100% |
|                         | KA3 | 6         | 14%        | 30         | 71%        | 6         | 14%        | 42     | 100% |
| Meerdere denominaties   | KA1 | 3         | 30%        | 6          | 60%        | 1         | 10%        | 10     | 100% |
|                         | KA2 | <b>1</b>  | <b>10%</b> | <b>3</b>   | <b>30%</b> | <b>6</b>  | <b>60%</b> | 10     | 100% |
|                         | KA3 | 0         | 0%         | 7          | 70%        | 3         | 30%        | 10     | 100% |
| Totaal                  | KA1 | 30        | 19%        | 108        | 67%        | 24        | 15%        | 162    | 100% |
|                         | KA2 | 18        | 11%        | 98         | 60%        | 46        | 28%        | 162    | 100% |
|                         | KA3 | 15        | 9%         | 121        | 75%        | 25        | 16%        | 161    | 100% |

\*KA2 Overig bijzonder verschilt significant van openbaar, RK en meerdere denominaties.

**Tabel 12 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden naar denominatie (vo)**

|                         |     | O  |     | V  |     | G  |     | Totaal |      |
|-------------------------|-----|----|-----|----|-----|----|-----|--------|------|
|                         |     | N  | %   | N  | %   | N  | %   | N      | %    |
| Openbaar                | KA1 | 4  | 29% | 9  | 64% | 1  | 7%  | 14     | 100% |
|                         | KA2 | 3  | 21% | 11 | 79% | 0  | 0%  | 14     | 100% |
|                         | KA3 | 2  | 14% | 12 | 86% | 0  | 0%  | 14     | 100% |
| Rooms-katholiek         | KA1 | 3  | 23% | 9  | 69% | 1  | 8%  | 13     | 100% |
|                         | KA2 | 1  | 8%  | 9  | 69% | 3  | 23% | 13     | 100% |
|                         | KA3 | 0  | 0%  | 11 | 85% | 2  | 15% | 13     | 100% |
| Protestants-christelijk | KA1 | 3  | 18% | 12 | 71% | 2  | 12% | 17     | 100% |
|                         | KA2 | 3  | 18% | 11 | 65% | 3  | 18% | 17     | 100% |
|                         | KA3 | 3  | 18% | 12 | 71% | 2  | 12% | 17     | 100% |
| Overig bijzonder        | KA1 | 2  | 20% | 5  | 50% | 3  | 30% | 10     | 100% |
|                         | KA2 | 1  | 10% | 6  | 60% | 3  | 30% | 10     | 100% |
|                         | KA3 | 1  | 10% | 7  | 70% | 2  | 20% | 10     | 100% |
| Meerdere denominaties   | KA1 | 1  | 13% | 5  | 63% | 2  | 25% | 8      | 100% |
|                         | KA2 | 2  | 25% | 5  | 63% | 1  | 13% | 8      | 100% |
|                         | KA3 | 2  | 25% | 4  | 50% | 2  | 25% | 8      | 100% |
| Totaal                  | KA1 | 13 | 21% | 40 | 65% | 9  | 15% | 62     | 100% |
|                         | KA2 | 10 | 16% | 42 | 68% | 10 | 16% | 62     | 100% |
|                         | KA3 | 8  | 13% | 46 | 74% | 8  | 13% | 62     | 100% |

**Tabel 13 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden naar aantal scholen onder het bestuur (po)**

|                             |     | O          |            | V           |            | G           |            | Totaal |      |
|-----------------------------|-----|------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|--------|------|
|                             |     | N          | %          | N           | %          | N           | %          | N      | %    |
| Eenpitter                   | KA1 | 10         | 16%        | 45          | 71%        | 8           | 13%        | 63     | 100% |
|                             | KA2 | <b>9</b>   | <b>14%</b> | <b>42</b>   | <b>67%</b> | <b>12</b>   | <b>19%</b> | 63     | 100% |
|                             | KA3 | <b>3</b>   | <b>5%</b>  | <b>51</b>   | <b>82%</b> | <b>8</b>    | <b>13%</b> | 62     | 100% |
| Klein bestuur (2-7)         | KA1 | 14         | 36%        | 22          | 56%        | 3           | 8%         | 39     | 100% |
|                             | KA2 | <b>7</b>   | <b>18%</b> | <b>23</b>   | <b>59%</b> | <b>9</b>    | <b>23%</b> | 39     | 100% |
|                             | KA3 | <b>11*</b> | <b>28%</b> | <b>28*</b>  | <b>72%</b> | <b>0*</b>   | <b>0%</b>  | 39     | 100% |
| Middelgro ot bestuur (8-15) | KA1 | 6          | 15%        | 27          | 66%        | 8           | 20%        | 41     | 100% |
|                             | KA2 | <b>3</b>   | <b>7%</b>  | <b>28</b>   | <b>68%</b> | <b>10</b>   | <b>24%</b> | 41     | 100% |
|                             | KA3 | <b>2</b>   | <b>5%</b>  | <b>29</b>   | <b>71%</b> | <b>10</b>   | <b>24%</b> | 41     | 100% |
| Groot bestuur (>15)         | KA1 | 4          | 13%        | 21          | 70%        | 5           | 17%        | 30     | 100% |
|                             | KA2 | <b>0**</b> | <b>0%</b>  | <b>12**</b> | <b>40%</b> | <b>18**</b> | <b>60%</b> | 30     | 100% |
|                             | KA3 | <b>0</b>   | <b>0%</b>  | <b>23</b>   | <b>77%</b> | <b>7</b>    | <b>23%</b> | 30     | 100% |
| Totaal                      | KA1 | 34         | 20%        | 115         | 66%        | 24          | 14%        | 173    | 100% |
|                             | KA2 | 19         | 11%        | 105         | 61%        | 49          | 28%        | 173    | 100% |
|                             | KA3 | 16         | 9%         | 131         | 76%        | 25          | 15%        | 172    | 100% |

\* Kleine besturen verschillen significant van alle andere besturen op KA3 Verantwoording en dialoog

\*\* Grote besturen verschillen significant van alle andere besturen op KA2 Kwaliteitscultuur

**Tabel 14 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden naar aantal scholen onder het bestuur (vo)**

|                             |     | O         |            | V          |             | G         |            | Totaal |      |
|-----------------------------|-----|-----------|------------|------------|-------------|-----------|------------|--------|------|
|                             |     | N         | %          | N          | %           | N         | %          | N      | %    |
| Eenpitter                   | KA1 | <b>4</b>  | <b>50%</b> | <b>4</b>   | <b>50%</b>  | <b>0</b>  | <b>0%</b>  | 8      | 100% |
|                             | KA2 | <b>3</b>  | <b>38%</b> | <b>3</b>   | <b>38%</b>  | <b>2</b>  | <b>25%</b> | 8      | 100% |
|                             | KA3 | 2         | 25%        | 5          | 63%         | 1         | 13%        | 8      | 100% |
| Klein bestuur (2-7)         | KA1 | 7         | 19%        | 22         | 61%         | 7         | 19%        | 36     | 100% |
|                             | KA2 | <b>7</b>  | <b>20%</b> | <b>22</b>  | <b>63%</b>  | <b>6</b>  | <b>17%</b> | 35     | 100% |
|                             | KA3 | 6         | 17%        | 25         | 69%         | 5         | 14%        | 36     | 100% |
| Middelgro ot bestuur (8-15) | KA1 | <b>0</b>  | <b>0%</b>  | <b>12</b>  | <b>92%</b>  | <b>1</b>  | <b>8%</b>  | 13     | 100% |
|                             | KA2 | <b>0*</b> | <b>0%</b>  | <b>13*</b> | <b>100%</b> | <b>0*</b> | <b>0%</b>  | 13     | 100% |
|                             | KA3 | <b>0</b>  | <b>0%</b>  | <b>13</b>  | <b>100%</b> | <b>0</b>  | <b>0%</b>  | 13     | 100% |
| Groot bestuur (>15)         | KA1 | 2         | 33%        | 3          | 50%         | 1         | 17%        | 6      | 100% |
|                             | KA2 | <b>0</b>  | <b>0%</b>  | <b>4</b>   | <b>67%</b>  | <b>2</b>  | <b>33%</b> | 6      | 100% |
|                             | KA3 | <b>0</b>  | <b>0%</b>  | <b>4</b>   | <b>67%</b>  | <b>2</b>  | <b>33%</b> | 6      | 100% |
| Totaal                      | KA1 | 13        | 21%        | 41         | 65%         | 9         | 14%        | 63     | 100% |
|                             | KA2 | 10        | 16%        | 42         | 68%         | 10        | 16%        | 62     | 100% |
|                             | KA3 | 8         | 13%        | 47         | 75%         | 8         | 13%        | 63     | 100% |

\* Middelgrote besturen wijken significant af van alle andere besturen op KA2.



**Tabel 15 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden naar vermoedelijk wel of geen vrijwilligersbestuur\* (po)**

|                           |     | O         |            | V         |            | G         |            | Totaal    |             |
|---------------------------|-----|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
|                           |     | N         | %          | N         | %          | N         | %          | N         | %           |
| Vrijwilligersbestuur      | KA1 | 18        | 21%        | 55        | 65%        | 12        | 14%        | 85        | 100%        |
|                           | KA2 | <b>12</b> | <b>14%</b> | <b>60</b> | <b>71%</b> | <b>13</b> | <b>15%</b> | <b>85</b> | <b>100%</b> |
|                           | KA3 | 10        | 12%        | 66        | 79%        | 8         | 10%        | 84        | 100%        |
| Geen vrijwilligersbestuur | KA1 | 16        | 18%        | 60        | 68%        | 12        | 14%        | 88        | 100%        |
|                           | KA2 | <b>7</b>  | <b>8%</b>  | <b>45</b> | <b>51%</b> | <b>36</b> | <b>41%</b> | <b>88</b> | <b>100%</b> |
|                           | KA3 | 6         | 7%         | 65        | 74%        | 17        | 19%        | 88        | 100%        |
| Totaal                    | KA1 | 34        | 20%        | 115       | 66%        | 24        | 14%        | 173       | 100%        |
|                           | KA2 | 19        | 11%        | 105       | 61%        | 49        | 28%        | 173       | 100%        |
|                           | KA3 | 16        | 9%         | 131       | 76%        | 25        | 15%        | 172       | 100%        |

\* Bestuurders die meer dan €1700,- betaald krijgen zijn verplicht dit op te geven. Een bestuur is als vrijwilligersbestuur aangemerkt indien geen enkele bestuurder een hoger bedrag ontving. De aantallen vrijwilligersbesturen zijn echter hoog, waardoor het vermoedelijk een overschatting is. Deze gegevens laten een verschil zien, maar het is niet met zekerheid te zeggen dat de hieronder gepresenteerde vrijwilligersbesturen ook daadwerkelijk niet bezoldigd zijn.

**Tabel 16 Gegeven oordelen kwaliteitszorgstandaarden naar vermoedelijk wel of geen vrijwilligersbestuur\* (vo)\***

|                           |     | O        |            | V         |            | G        |            | Totaal    |             |
|---------------------------|-----|----------|------------|-----------|------------|----------|------------|-----------|-------------|
|                           |     | N        | %          | N         | %          | N        | %          | N         | %           |
| Vrijwilligersbestuur      | KA1 | 5        | 29%        | 10        | 59%        | 2        | 12%        | 17        | 100%        |
|                           | KA2 | <b>6</b> | <b>38%</b> | <b>7</b>  | <b>44%</b> | <b>3</b> | <b>19%</b> | <b>16</b> | <b>100%</b> |
|                           | KA3 | 5        | 29%        | 10        | 59%        | 2        | 12%        | 17        | 100%        |
| Geen vrijwilligersbestuur | KA1 | <b>8</b> | <b>17%</b> | <b>31</b> | <b>67%</b> | <b>7</b> | <b>15%</b> | 46        | 100%        |
|                           | KA2 | 4        | 9%         | 35        | 76%        | 7        | 15%        | 46        | 100%        |
|                           | KA3 | 3        | 7%         | 37        | 80%        | 6        | 13%        | 46        | 100%        |
| Totaal                    | KA1 | 13       | 21%        | 41        | 65%        | 9        | 14%        | 63        | 100%        |
|                           | KA2 | 10       | 16%        | 42        | 68%        | 10       | 16%        | 62        | 100%        |
|                           | KA3 | 8        | 13%        | 47        | 75%        | 8        | 13%        | 63        | 100%        |

\* Bestuurders die meer dan €1700,- betaald krijgen zijn verplicht dit op te geven. Een bestuur is als vrijwilligersbestuur aangemerkt indien geen enkele bestuurder een hoger bedrag ontving. De aantallen vrijwilligersbesturen zijn echter hoog, waardoor het vermoedelijk een overschatting is. Deze gegevens laten een verschil zien, maar het is niet met zekerheid te zeggen dat de hieronder gepresenteerde vrijwilligersbesturen ook daadwerkelijk niet bezoldigd zijn.

**Tabel 17 Oordelen kwaliteitszorgstandaarden naar wel of niet bekostigd (mbo)**

|                |     | O |     | V  |     | G |     | Totaal |      |
|----------------|-----|---|-----|----|-----|---|-----|--------|------|
|                |     | N | %   | N  | %   | N | %   | N      | %    |
| Bekostigd      | KA1 | 5 | 31% | 9  | 56% | 2 | 13% | 16     | 100% |
|                | KA2 | 2 | 13% | 13 | 81% | 1 | 6%  | 16     | 100% |
|                | KA3 | 2 | 13% | 12 | 75% | 2 | 13% | 16     | 100% |
| Niet-bekostigd | KA1 | 2 | 12% | 12 | 71% | 3 | 18% | 17     | 100% |
|                | KA2 | 0 | 0%  | 0  | 0%  | 0 | 0%  | 0      | 0%   |
|                | KA3 | 2 | 12% | 13 | 76% | 2 | 12% | 17     | 100% |
| Totaal         | KA1 | 7 | 21% | 21 | 64% | 5 | 15% | 33     | 100% |
|                | KA2 | 2 | 13% | 13 | 81% | 1 | 6%  | 16     | 100% |
|                | KA3 | 4 | 12% | 25 | 76% | 4 | 12% | 33     | 100% |

**Tabel 18 Mate van herkenning bestuurders in de oordelen en waarderingen op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. Naar oordeel/waardering voor KA1 Kwaliteitszorg**

|                  | Zeer mee oneens | Mee oneens | Mee eens | Zeer mee eens | Weet niet/n.v.t. | Totaal N |
|------------------|-----------------|------------|----------|---------------|------------------|----------|
| KA1: Onvoldoende | 0%              | 24%        | 47%      | 24%           | 6%               | 17       |
| KA1: Voldoende   | 0%              | 4%         | 46%      | 50%           | 0%               | 68       |
| KA1: Goed        | 0%              | 0%         | 17%      | 83%           | 0%               | 18       |

**Tabel 19 Gemiddeld rapportcijfer tevredenheidsonderzoek naar oordeel standaard Kwaliteitszorg (KA1)**

| Oordeel/waardering Kwaliteitszorg | Gemiddeld rapportcijfer | N   |
|-----------------------------------|-------------------------|-----|
| Onvoldoende                       | 7,5                     | 17  |
| Voldoende                         | 7,8                     | 68  |
| Goed                              | 8,3                     | 18  |
| Gemiddeld                         | 7,9                     | 103 |

## Bijlage III Tabellen bij hoofdstuk 3

De onderstaande tabellen zijn een weergave van de analyses op 63 inspectierapporten. Alle rapporten zijn geanalyseerd door te kijken of er iets gezegd wordt over een bepaald element uit het kader en of dat element onvoldoende, onvoldoende/voldoende of voldoende is. Vervolgens hebben we dit uitgesplitst naar het oordeel/waardering voor de standaard. Het percentage zegt dus iets over het percentage besturen dat bij een bepaald oordeel of waardering een bepaald onderliggend element uit ons kader onvoldoende of voldoende heeft. Als het niet duidelijk is, dan hebben we dit onvoldoende/voldoende gescoord. Indien er over een element niets werd gezegd dan hebben we dit niet te beoordelen gescoord (ntb). De elementen die eruit de tabellen springen hebben we vet gemarkeerd. Leesvoorbeeld: bij 53 procent van de rapporten waar KA1 onvoldoende is beoordeeld bleek het bestuur niet of nauwelijks een stelsel van kwaliteitszorg te hebben.

**Tabel 1 Kwaliteitszorg (KA1) bestuursniveau en onderliggende elementen (63 rapporten)**

|   | O  |     | O/V |     | V  |      | Ntb |     |
|---|----|-----|-----|-----|----|------|-----|-----|
|   | N  | %   | N   | %   | N  | %    | N   | %   |
| <b>Onvoldoende</b>  |    |     |     |     |    |      |     |     |
| <b>Het bestuur heeft een stelsel van kwaliteitszorg</b>   | 9  | 53% | 1   | 6%  | 6  | 35%  | 1   | 6%  |
| <b>Vanuit dit stelsel stuurt het bestuur op de onderwijskwaliteit</b>   | 10 | 59% | 1   | 6%  | 2  | 12%  | 4   | 24% |
| <b>Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs</b>  | 11 | 65% | 3   | 18% | 2  | 12%  | 1   | 6%  |
| <b>Er zijn toetsbare doelen geformuleerd</b>  | 13 | 77% | 2   | 12% | 0  | 0%   | 2   | 12% |
| <b>Er wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen gehaald worden</b>  | 13 | 77% | 1   | 6%  | 0  | 0%   | 3   | 18% |
| Oorzaken van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit zijn geanalyseerd  | 7  | 41% | 1   | 6%  | 0  | 0%   | 9   | 53% |
| <b>Waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd</b>  | 9  | 53% | 2   | 12% | 3  | 18%  | 3   | 18% |
| De inrichting van de organisatie en de verantwoordelijkheidsverdeling maakt een functionerend stelsel van kwaliteitszorg mogelijk | 4  | 24% | 0   | 0%  | 1  | 6%   | 12  | 71% |
| <b>Voldoende</b>  |    |     |     |     |    |      |     |     |
| <b>Het bestuur heeft een stelsel van kwaliteitszorg</b>   | 0  | 0%  | 2   | 5%  | 35 | 88%  | 3   | 8%  |
| <b>Vanuit dit stelsel stuurt het bestuur op de onderwijskwaliteit</b>   | 0  | 0%  | 7   | 18% | 27 | 68%  | 6   | 15% |
| <b>Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs</b>  | 1  | 3%  | 7   | 18% | 31 | 78%  | 1   | 3%  |
| Er zijn toetsbare doelen geformuleerd   | 6  | 15% | 12  | 30% | 18 | 45%  | 4   | 10% |
| Er wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen gehaald worden   | 4  | 10% | 13  | 33% | 12 | 30%  | 11  | 28% |
| Oorzaken van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit zijn geanalyseerd  | 2  | 5%  | 5   | 13% | 10 | 25%  | 23  | 58% |
| Waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd   | 0  | 0%  | 8   | 20% | 20 | 50%  | 12  | 30% |
| De inrichting van de organisatie en de verantwoordelijkheidsverdeling maakt een functionerend stelsel van kwaliteitszorg mogelijk | 1  | 3%  | 4   | 10% | 12 | 30%  | 23  | 58% |
| <b>Goed</b>   |    |     |     |     |    |      |     |     |
| <b>Het bestuur heeft een stelsel van kwaliteitszorg</b>   | 0  | 0%  | 0   | 0%  | 5  | 83%  | 1   | 17% |
| <b>Vanuit dit stelsel stuurt het bestuur op de onderwijskwaliteit</b>   | 0  | 0%  | 0   | 0%  | 6  | 100% | 0   | 0%  |
| <b>Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs</b>  | 0  | 0%  | 0   | 0%  | 6  | 100% | 0   | 0%  |
| <b>Er zijn toetsbare doelen geformuleerd</b>  | 0  | 0%  | 0   | 0%  | 4  | 67%  | 2   | 33% |
| Er wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen gehaald worden   | 0  | 0%  | 0   | 0%  | 3  | 50%  | 3   | 50% |
| <b>Oorzaken van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit zijn geanalyseerd</b>   | 0  | 0%  | 0   | 0%  | 4  | 67%  | 2   | 33% |
| Waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd   | 0  | 0%  | 1   | 17% | 3  | 50%  | 2   | 33% |
| De inrichting van de organisatie en de verantwoordelijkheidsverdeling maakt een functionerend stelsel van kwaliteitszorg mogelijk | 0  | 0%  | 0   | 0%  | 2  | 33%  | 4   | 67% |

**Tabel 2 Kwaliteitscultuur (KA2) bestuursniveau en onderliggende elementen (63 rapporten)**

|   | O |     | O/V |     | V  |     | Ntb |     |
|---|---|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|
|   | N | %   | N   | %   | N  | %   | N   | %   |
| <b>Onvoldoende</b>  |   |     |     |     |    |     |     |     |
| <b>Bestuur handelt volgens code goed bestuur en legt afwijking uit</b>  | 4 | 67% | 1   | 17% | 0  | 0%  | 1   | 17% |
| Deze handelwijze leidt tot een integere en transparante organisatiecultuur  | 2 | 33% | 1   | 17% | 1  | 17% | 2   | 33% |
| Ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan de verbetering van de onderwijskwaliteit  | 1 | 17% | 2   | 33% | 0  | 0%  | 3   | 50% |
| Het bestuur zorgt voor bekwaam en bevoegd personeel op alle scholen   | 1 | 17% | 0   | 0%  | 2  | 33% | 3   | 50% |
| <b>Het bestuur maakt mogelijk dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt en gezamenlijk gewerkt wordt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit</b>  | 4 | 67% | 0   | 0%  | 0  | 0%  | 2   | 33% |
| De docenten die onder dit bestuur vallen krijgen voldoende gelegenheid om bij professionalisering rekening te houden met gestelde bekwaamheidseisen en beroepsprofielen en behaalde resultaten bij leerlingen | 2 | 33% | 1   | 17% | 0  | 0%  | 3   | 50% |
| Het onderwijskundig leiderschap is herkenbaar in de organisatie   | 1 | 17% | 0   | 0%  | 0  | 0%  | 5   | 83% |
| Op alle niveaus werkt men resultaatgericht en is men aanspreekbaar op gemaakte afspraken  | 1 | 17% | 1   | 17% | 0  | 0%  | 4   | 67% |
| <b>Voldoende</b>  |   |     |     |     |    |     |     |     |
| Bestuur handelt volgens code goed bestuur en legt afwijking uit   | 2 | 5%  | 4   | 10% | 21 | 50% | 15  | 36% |
| Deze handelwijze leidt tot een integere en transparante organisatiecultuur  | 2 | 5%  | 4   | 10% | 23 | 55% | 13  | 31% |
| Ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan de verbetering van de onderwijskwaliteit  | 0 | 0%  | 9   | 21% | 21 | 50% | 12  | 29% |
| Het bestuur zorgt voor bekwaam en bevoegd personeel op alle scholen   | 0 | 0%  | 4   | 10% | 19 | 45% | 19  | 45% |
| <b>Het bestuur maakt mogelijk dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt en gezamenlijk gewerkt wordt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit</b>  | 0 | 0%  | 4   | 10% | 31 | 74% | 7   | 17% |
| De docenten die onder dit bestuur vallen krijgen voldoende gelegenheid om bij professionalisering rekening te houden met gestelde bekwaamheidseisen en beroepsprofielen en behaalde resultaten bij leerlingen | 1 | 2%  | 0   | 0%  | 17 | 41% | 24  | 57% |
| Het onderwijskundig leiderschap is herkenbaar in de organisatie   | 1 | 2%  | 5   | 12% | 9  | 21% | 27  | 64% |
| Op alle niveaus werkt men resultaatgericht en is men aanspreekbaar op gemaakte afspraken  | 0 | 0%  | 6   | 14% | 8  | 19% | 28  | 67% |
| <b>Goed</b>   |   |     |     |     |    |     |     |     |
| <b>Bestuur handelt volgens code goed bestuur en legt afwijking uit</b>  | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 11 | 73% | 4   | 27% |
| <b>Deze handelwijze leidt tot een integere en transparante organisatiecultuur</b>   | 0 | 0%  | 1   | 7%  | 13 | 87% | 1   | 7%  |
| Ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan de verbetering van de onderwijskwaliteit  | 1 | 7%  | 0   | 0%  | 7  | 47% | 7   | 47% |
| Het bestuur zorgt voor bekwaam en bevoegd personeel op alle scholen   | 0 | 0%  | 1   | 7%  | 8  | 53% | 6   | 40% |
| <b>Het bestuur maakt mogelijk dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt en gezamenlijk gewerkt wordt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit</b>  | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 13 | 87% | 2   | 13% |
| De docenten die onder dit bestuur vallen krijgen voldoende gelegenheid om bij professionalisering rekening te houden met gestelde bekwaamheidseisen en beroepsprofielen en behaalde resultaten bij leerlingen | 1 | 7%  | 0   | 0%  | 3  | 20% | 11  | 73% |
| Het onderwijskundig leiderschap is herkenbaar in de organisatie   | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 6  | 40% | 9   | 60% |
| Op alle niveaus werkt men resultaatgericht en is men aanspreekbaar op gemaakte afspraken  | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 5  | 33% | 10  | 67% |

**Tabel 3 Verantwoording en dialoog (KA3) op bestuursniveau en onderliggende elementen (63 rapporten)**

|   | O        |            | O/V |     | V         |             | Ntb |      |
|---|----------|------------|-----|-----|-----------|-------------|-----|------|
|   | N        | %          | N   | %   | N         | %           | N   | %    |
| <b>Onvoldoende</b>  |          |            |     |     |           |             |     |      |
| Het bestuur heeft tegenspraak georganiseerd   | 2        | 50%        | 1   | 25% | 0         | 0%          | 1   | 25%  |
| Het bestuur betreft interne deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid             | 1        | 25%        | 0   | 0%  | 1         | 25%         | 2   | 50%  |
| Het bestuur betreft externe deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid             | 0        | 0%         | 0   | 0%  | 0         | 0%          | 4   | 100% |
| Het bestuur brengt minimaal jaarlijks verslag uit over hun doelen en de resultaten die zij behalen        | 0        | 0%         | 0   | 0%  | 1         | 25%         | 3   | 75%  |
| <b>Het bestuur verantwoordt zich aan de intern toezichthouder</b>   | <b>3</b> | <b>75%</b> | 1   | 25% | 0         | 0%          | 0   | 0%   |
| <b>Het bestuur verantwoordt zich aan de overheid en belanghebbenden</b>                                   | <b>3</b> | <b>75%</b> | 0   | 0%  | 0         | 0%          | 1   | 25%  |
| <b>Voldoende</b>  |          |            |     |     |           |             |     |      |
| <b>Het bestuur heeft tegenspraak georganiseerd</b>  | 0        | 0%         | 3   | 6%  | <b>42</b> | <b>76%</b>  | 10  | 18%  |
| Het bestuur betreft interne deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid             | 0        | 0%         | 4   | 7%  | 32        | 58%         | 19  | 35%  |
| Het bestuur betreft externe deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid             | 2        | 4%         | 1   | 2%  | 18        | 33%         | 34  | 62%  |
| <b>Het bestuur brengt minimaal jaarlijks verslag uit over hun doelen en de resultaten die zij behalen</b> | 2        | 4%         | 6   | 11% | <b>40</b> | <b>73%</b>  | 7   | 13%  |
| <b>Het bestuur verantwoordt zich aan de intern toezichthouder</b>   | 2        | 4%         | 6   | 11% | <b>38</b> | <b>69%</b>  | 9   | 16%  |
| Het bestuur verantwoordt zich aan de overheid en belanghebbenden  | 0        | 0%         | 4   | 7%  | 33        | 60%         | 18  | 33%  |
| <b>Goed</b>   |          |            |     |     |           |             |     |      |
| <b>Het bestuur heeft tegenspraak georganiseerd</b>  | 0        | 0%         | 0   | 0%  | 3         | <b>75%</b>  | 1   | 25%  |
| <b>Het bestuur betreft interne deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid</b>      | 0        | 0%         | 0   | 0%  | 3         | <b>75%</b>  | 1   | 25%  |
| <b>Het bestuur betreft externe deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid</b>      | 0        | 0%         | 0   | 0%  | 3         | <b>75%</b>  | 1   | 25%  |
| <b>Het bestuur brengt minimaal jaarlijks verslag uit over hun doelen en de resultaten die zij behalen</b> | 0        | 0%         | 0   | 0%  | 3         | <b>75%</b>  | 1   | 25%  |
| <b>Het bestuur verantwoordt zich aan de intern toezichthouder</b>   | 0        | 0%         | 0   | 0%  | 4         | <b>100%</b> | 0   | 0%   |
| <b>Het bestuur verantwoordt zich aan de overheid en belanghebbenden</b>                                   | 0        | 0%         | 0   | 0%  | 3         | <b>75%</b>  | 1   | 25%  |

In de tabellen hieronder presenteren we nogmaals rapportanalyses, maar dan voor de scholen en opleidingen die onderzocht zijn binnen de vierjaarlijkse onderzoeken van de 63 besturen.

**Tabel 4 Kwaliteitszorg (KA1) school-/opleidingsniveau en onderliggende elementen**

|   | O         |            | O/V |     | V         |            | Ntb |     |
|---|-----------|------------|-----|-----|-----------|------------|-----|-----|
|   | N         | %          | N   | %   | N         | %          | N   | %   |
| <b>Onvoldoende</b>  |           |            |     |     |           |            |     |     |
| De school heeft een stelsel van kwaliteitszorg  | 13        | 57%        | 2   | 9%  | 6         | 26%        | 2   | 9%  |
| <b>Vanuit dit stelsel stuurt de school op de onderwijskwaliteit</b>   | <b>16</b> | <b>70%</b> | 0   | 0%  | 0         | 0%         | 7   | 30% |
| De school heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs   | 9         | 39%        | 3   | 13% | 2         | 9%         | 9   | 39% |
| <b>Er zijn toetsbare doelen geformuleerd</b>  | <b>15</b> | <b>65%</b> | 1   | 4%  | 0         | 0%         | 7   | 30% |
| Er wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen gehaald worden   | 8         | 35%        | 1   | 4%  | 0         | 0%         | 14  | 61% |
| De oorzaken van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit zijn geanalyseerd   | 12        | 52%        | 1   | 4%  | 0         | 0%         | 10  | 44% |
| Waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd   | 11        | 48%        | 0   | 0%  | 2         | 9%         | 10  | 44% |
| De inrichting van de organisatie en de verantwoordelijkheidsverdeling maakt een functionerend stelsel van kwaliteitszorg mogelijk | 2         | 9%         | 1   | 4%  | 0         | 0%         | 20  | 87% |
| <b>Voldoende</b>  |           |            |     |     |           |            |     |     |
| <b>De school heeft een stelsel van kwaliteitszorg</b>   | 3         | 3%         | 6   | 5%  | <b>89</b> | <b>80%</b> | 13  | 12% |
| <b>Vanuit dit stelsel stuurt de school op de onderwijskwaliteit</b>   | 1         | 1%         | 13  | 12% | <b>70</b> | <b>63%</b> | 27  | 24% |
| De school heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs   | 0         | 0%         | 12  | 11% | 56        | 51%        | 42  | 38% |
| Er zijn toetsbare doelen geformuleerd   | 7         | 6%         | 18  | 16% | 37        | 33%        | 49  | 44% |
| Er wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen gehaald worden   | 6         | 5%         | 15  | 14% | 36        | 32%        | 54  | 49% |
| De oorzaken van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit zijn geanalyseerd   | 7         | 6%         | 15  | 14% | 14        | 13%        | 75  | 68% |
| Waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd   | 4         | 4%         | 20  | 18% | 41        | 37%        | 46  | 41% |
| De inrichting van de organisatie en de verantwoordelijkheidsverdeling maakt een functionerend stelsel van kwaliteitszorg mogelijk | 1         | 1%         | 13  | 12% | 20        | 18%        | 77  | 69% |
| <b>Goed</b>   |           |            |     |     |           |            |     |     |
| <b>De school heeft een stelsel van kwaliteitszorg</b>   | 1         | 7%         | 0   | 0%  | <b>13</b> | <b>93%</b> | 0   | 0%  |
| <b>Vanuit dit stelsel stuurt de school op de onderwijskwaliteit</b>   | 0         | 0%         | 0   | 0%  | <b>12</b> | <b>86%</b> | 2   | 14% |
| <b>De school heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs</b>  | 1         | 7%         | 0   | 0%  | <b>11</b> | <b>79%</b> | 2   | 14% |
| Er zijn toetsbare doelen geformuleerd   | 0         | 0%         | 0   | 0%  | 8         | 57%        | 6   | 43% |
| <b>Er wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen gehaald worden</b>  | 0         | 0%         | 0   | 0%  | 11        | <b>79%</b> | 3   | 21% |
| De oorzaken van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit zijn geanalyseerd   | 0         | 0%         | 0   | 0%  | 6         | 43%        | 8   | 57% |
| Waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd   | 0         | 0%         | 1   | 7%  | 9         | 64%        | 4   | 29% |
| De inrichting van de organisatie en de verantwoordelijkheidsverdeling maakt een functionerend stelsel van kwaliteitszorg mogelijk | 0         | 0%         | 0   | 0%  | 3         | 23%        | 10  | 77% |

**Tabel 5 Kwaliteitscultuur (KA2) school-/opleidingsniveau en onderliggende elementen**

|   | O |     | O/V |     | V         |            | Ntb |      |
|---|---|-----|-----|-----|-----------|------------|-----|------|
|   | N | %   | N   | %   | N         | %          | N   | %    |
| <b>Onvoldoende</b>  |   |     |     |     |           |            |     |      |
| Er is sprake van een integere en transparante organisatiecultuur  | 7 | 54% | 0   | 0%  | 2         | 15%        | 4   | 31%  |
| Ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan de verbetering van de onderwijskwaliteit  | 8 | 62% | 1   | 8%  | 1         | 8%         | 3   | 23%  |
| De school zorgt voor bekwaam en bevoegd personeel   | 2 | 15% | 0   | 0%  | 0         | 0%         | 11  | 85%  |
| De school zorgt dat personeel haar bekwaamheid onderhoudt en gezamenlijk gewerkt wordt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit                                | 4 | 31% | 3   | 23% | 1         | 8%         | 5   | 39%  |
| De docenten die onder dit bestuur vallen houden bij de professionalisering rekening met bekwaamheidseisen en beroepsprofielen en behaalde resultaten bij leerlingen             | 2 | 15% | 0   | 0%  | 0         | 0%         | 11  | 85%  |
| De docenten op deze school krijgen daartoe voldoende gelegenheid  | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 0         | 0%         | 13  | 100% |
| Het onderwijskundig leiderschap is herkenbaar in de organisatie   | 6 | 46% | 3   | 23% | 1         | 8%         | 3   | 23%  |
| Op alle niveaus werkt men resultaatgericht en is men aanspreekbaar op gemaakte afspraken  | 7 | 54% | 0   | 0%  | 1         | 8%         | 5   | 39%  |
|   |   |     |     |     |           |            |     |      |
| <b>Voldoende</b>  |   |     |     |     |           |            |     |      |
| Er is sprake van een integere en transparante organisatiecultuur  | 1 | 1%  | 2   | 2%  | 44        | 54%        | 35  | 43%  |
| <b>Ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan de verbetering van de onderwijskwaliteit</b>   | 0 | 0%  | 9   | 11% | <b>55</b> | <b>67%</b> | 18  | 22%  |
| De school zorgt voor bekwaam en bevoegd personeel   | 0 | 0%  | 5   | 6%  | 17        | 21%        | 60  | 73%  |
| <b>De school maakt mogelijk dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt en gezamenlijk gewerkt wordt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit</b>            | 0 | 0%  | 13  | 16% | <b>55</b> | <b>67%</b> | 14  | 17%  |
| De docenten die onder dit bestuur vallen houden bij de professionalisering rekening met de gestelde bekwaamheidseisen en beroepsprofielen en behaalde resultaten bij leerlingen | 2 | 2%  | 2   | 2%  | 5         | 6%         | 73  | 89%  |
| De docenten op deze school krijgen daartoe voldoende gelegenheid  | 0 | 0%  | 1   | 1%  | 19        | 23%        | 62  | 76%  |
| Het onderwijskundig leiderschap is herkenbaar in de organisatie   | 0 | 0%  | 6   | 7%  | 19        | 24%        | 56  | 69%  |
| Op alle niveaus werkt men resultaatgericht en is men aanspreekbaar op gemaakte afspraken  | 5 | 6%  | 14  | 17% | 18        | 22%        | 45  | 55%  |
|   |   |     |     |     |           |            |     |      |
| <b>Goed</b>   |   |     |     |     |           |            |     |      |
| Er is sprake van een integere en transparante organisatiecultuur  | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 14        | 42%        | 19  | 58%  |
| <b>Ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan de verbetering van de onderwijskwaliteit</b>   | 0 | 0%  | 1   | 3%  | <b>23</b> | <b>70%</b> | 9   | 27%  |
| De school zorgt voor bekwaam en bevoegd personeel   | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 8         | 26%        | 23  | 74%  |
| <b>De school maakt mogelijk dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt en gezamenlijk gewerkt wordt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit</b>            | 0 | 0%  | 0   | 0%  | <b>26</b> | <b>79%</b> | 7   | 21%  |
| De docenten die onder dit bestuur vallen houden bij de professionalisering rekening met de gestelde bekwaamheidseisen en beroepsprofielen en behaalde resultaten bij leerlingen | 0 | 0%  | 1   | 3%  | 2         | 6%         | 30  | 91%  |
| De docenten op deze school krijgen daartoe voldoende gelegenheid  | 1 | 3%  | 0   | 0%  | 13        | 39%        | 19  | 58%  |
| Het onderwijskundig leiderschap is herkenbaar in de organisatie   | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 16        | 49%        | 17  | 52%  |
| Op alle niveaus werkt men resultaatgericht en is men aanspreekbaar op gemaakte afspraken  | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 12        | 36%        | 21  | 64%  |

**Tabel 6 Verantwoording en dialoog (KA3) school-/opleidingsniveau en onderliggende elementen**

|  | O |     | O/V |     | V         |            | O  |      |
|--|---|-----|-----|-----|-----------|------------|----|------|
|  | N | %   | N   | %   | N         | %          | N  | %    |
| <b>Onvoldoende</b>   |   |     |     |     |           |            |    |      |
| De school heeft tegenspraak georganiseerd  | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 2         | 25%        | 6  | 75%  |
| De school betreft interne deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid        | 1 | 13% | 1   | 13% | 1         | 13%        | 5  | 63%  |
| De school betreft externe deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid        | 2 | 25% | 0   | 0%  | 0         | 0%         | 6  | 75%  |
| De school brengt minimaal jaarlijks verslag uit over hun doelen en de resultaten die zij behalen   | 4 | 50% | 0   | 0%  | 1         | 13%        | 3  | 38%  |
| De school verantwoordt zich aan de overheid en belanghebbenden                                     | 4 | 50% | 0   | 0%  | 0         | 0%         | 4  | 50%  |
| <b>Voldoende</b>   |   |     |     |     |           |            |    |      |
| <b>De school heeft tegenspraak georganiseerd</b>   | 0 | 0%  | 3   | 4%  | <b>50</b> | <b>69%</b> | 20 | 27%  |
| De school betreft interne deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid        | 1 | 1%  | 8   | 11% | 44        | 60%        | 20 | 27%  |
| De school betreft externe deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid        | 1 | 1%  | 10  | 14% | 39        | 54%        | 22 | 31%  |
| De school brengt minimaal jaarlijks verslag uit over hun doelen en de resultaten die zij behalen   | 3 | 4%  | 5   | 7%  | 27        | 37%        | 38 | 52%  |
| <b>De school verantwoordt zich aan de overheid en belanghebbenden</b>                              | 0 | 0%  | 4   | 6%  | <b>51</b> | <b>70%</b> | 18 | 25%  |
| <b>Goed</b>  |   |     |     |     |           |            |    |      |
| De school heeft tegenspraak georganiseerd  | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 0         | 0%         | 6  | 100% |
| <b>De school betreft interne deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid</b> | 0 | 0%  | 0   | 0%  | <b>5</b>  | <b>83%</b> | 1  | 17%  |
| <b>De school betreft externe deskundigen en belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid</b> | 0 | 0%  | 0   | 0%  | <b>4</b>  | <b>67%</b> | 2  | 33%  |
| De school brengt minimaal jaarlijks verslag uit over hun doelen en de resultaten die zij behalen   | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 1         | 17%        | 5  | 83%  |
| De school verantwoordt zich aan de overheid en belanghebbenden                                     | 0 | 0%  | 0   | 0%  | 2         | 33%        | 4  | 67%  |