



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

SALTO

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Primair Onderwijs

November 2017

Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder schoolbestuur in Nederland. In het najaar van 2017 is een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van SALTO. We hebben onderzocht of het bestuur op zijn scholen zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen. Op bestuursniveau hebben we documenten bestudeerd en gesprekken met sleutelfiguren uit de organisatie gevoerd over de kwaliteitszorg en het financieel beheer. Op schoolniveau hebben we zeven verificatieonderzoeken uitgevoerd. Daarin hebben we gekeken of het beeld dat het bestuur heeft van de kwaliteit van het onderwijs op die scholen klopt met onze bevindingen. Daarnaast hebben we gekeken of wat het bestuur wil bereiken ook te zien is in de scholen.

Wat gaat goed?

Met de inbreng van velen, waaronder ouders en leerlingen, heeft SALTO een Strategisch Meerjaren Beleidskader 2016-2020 (in vervolg SMBK) opgesteld met verschillende onderwijsdoelen. Deze doelen zijn ambitieus en worden door de scholen vertaald in concrete ontwikkelingen binnen hun onderwijs. Bij de scholen die we onderzocht hebben, zagen we deze vertaling in hun jaarplannen en in de praktijk. Om de doelstellingen waar te kunnen maken, heeft het bestuur in haar meerjarenbegroting extra financiële middelen uit de reserves gereserveerd.

SALTO heeft met zijn scholen afgesproken welk kwaliteitssysteem wordt gebruikt. Wij hebben tijdens de verificatieonderzoeken kunnen constateren dat de scholen zich aan deze afspraken houden. Het bestuur krijgt daardoor steeds beter zicht op (onderdelen van) het onderwijsproces van zijn scholen. Zo worden de leerresultaten van alle scholen door het bestuur verzameld en geanalyseerd. Door de vele vormen van overleg en bezoeken op scholen heeft het bestuur tevens zicht op de onderwijspraktijk.

Alle SALTO-scholen werken op een planmatige manier aan hun kwaliteitsverbetering. In hun jaarplannen beschrijven ze de inhoud en organisatie van hun voorgenomen verbeteractiviteiten. Ze schrijven daarbij voor het begrotingsjaar 2018 ook op hoe de activiteiten passen bij 'hun droom' en welke middelen (financieel en personeel) ze nodig hebben om de verbeteractiviteit succesvol uit te kunnen voeren.

Bestuur: SALTO, Stichting voor Algemeen Toegankelijk Onderwijs Eindhoven e.o.

Bestuursnummer: 41248

Aantal scholen onder bestuur: 22

Totaal aantal leerlingen: 6464

Lijst met onderzochte scholen:

SALTO-school 't Karregat (13BP)

SALTO-school Strijp Dorp (13RA)

SALTO-school de Hobbitstee (13YM)

SALTO-school de Klimboom (17NZ)

SALTO-montessorischool de Trinoom (17RM)

SALTO-sboschool Jan Nieuwenhuizen (20ZI)

SALTO-school de Vuurvlinder (24AD)

Directeuren kunnen ten behoeve van het formuleren van hun droom en de andere inhoud van de jaarplannen, gebruik maken van de deskundigheid van het bestuursbureau. Om inhoud te geven aan de ontwikkeling van de school kan gebruik worden gemaakt van trainingen uit de SALTO-academie, persoonlijke leergemeenschappen en advies vanuit het bestuursbureau of externen, enz. De afstemming met de beschikbare middelen op bestuursniveau, vertaald in een meerjarenbegroting, zorgt daarbij voor een financieel verantwoorde planning.

Het bestuur heeft de afgelopen jaren veel moeite gedaan om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Dat is gelukt. De visie op onderwijs, zoals beschreven in het SMBK, wordt door iedereen met wie we hebben gesproken ondersteund. De scholen en het bestuur werken met elkaar samen om de doelen uit het SMBK te realiseren. De scholen kunnen daarbij gebruik maken van de SALTO-Academie of andere vormen van ondersteuning die SALTO biedt. Het bestuur luistert goed naar wat er leeft bij de scholen, betreft alle schooldirecteuren en werkgroepen bij beleidsontwikkelingen en neemt beslissingen op een transparante manier.

Het bestuur verantwoordt zich over haar doelen en resultaten door middel van het verplichte jaarverslag, een publieksvriendelijke versie van het jaarverslag, kwartaalrapportages, een meerjarenbegroting 2017-2020 en een meerjaren financieel beleidsplan. Deze verantwoording vindt plaats naar de Raad van Toezicht en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Daaraan voorafgaand is over de inhoud van het jaarverslag en meerjarenbegroting ook overleg geweest met het directeurenoverleg.

Wat moet beter?

In dit onderzoek is nergens vastgesteld dat niet voldaan wordt aan wettelijke eisen. We hebben dan ook geen herstelafspraken hoeven te maken.

Wat kan beter?

Binnen de kwaliteitssystematiek van het bestuur en de scholen zijn enkele punten die nog versterkt kunnen worden.

Het eerste punt betreft een aanscherping van de doelen. Nu geven ze

zowel in het SMBK, als in de school- en jaarplannen, een beschrijving van de streefsituatie. Het zijn meestal nog geen meetbare doelen, zodat de scholen blijven steken in de beschrijving van activiteiten die te maken hebben met de doelen in het SMBK. Het blijft zo onduidelijk wat veranderd of verbeterd moet zijn om te constateren dat het doel bereikt is.

Vervolgens zouden het bestuur en de scholen kunnen nadenken over de norm die ze willen gaan gebruiken om bij de leer- en onderwijsdoelen vast te stellen dat het doel niet, wel of zelfs heel goed is behaald.

Daarbij is het een terechte opmerking van het bestuur en het kwaliteitsteam dat nagedacht moet worden welke evaluatiegegevens in de toekomst bruikbaar zijn en of deze voldoende betrouwbaar zijn.

Als er sprake is van evalueerbare onderwijsdoelen en afgesproken normen, is het ook beter mogelijk om verantwoording af te leggen over de bereikte doelen en resultaten. De Raad van Toezicht en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad kunnen dan ook meer hun rol nemen in de dialoog over de onderwijskwaliteit.

Vervolg

Het bestuur valt onder het basistoezicht en wordt over vier jaar opnieuw onderzocht.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	6
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	10
3.	Resultaten verificatieonderzoek	20
4.	Reactie van het bestuur	39

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in het najaar van 2017 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij SALTO. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen:

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

Werkwijze

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

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

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

• Verificatieonderzoek

Het verificatieonderzoek is (altijd) onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer op bestuursniveau. We voeren het in de eerste plaats uit om vast te stellen of het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie voldoende is; het

onderzoek laat zien of de sturing op de kwaliteit door het bestuur ook in de praktijk werkt. Het geeft ons in de tweede plaats zicht op de onderwijskwaliteit van de school.

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

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

- **Onderzoek op verzoek goede school**

Een bestuur kan bij het vierjaarlijks onderzoek een verzoek doen aan de inspectie onderzoek uit te voeren bij scholen die naar de mening van het bestuur goed zijn.

- **Herstelonderzoek**

Wanneer er sprake is van eerder afgesproken vervolgtoezicht zullen we het herstelonderzoek waar mogelijk tegelijkertijd uitvoeren.

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

	Verificatie						
School	1	2	3	4	5	6	7
Onderwijsproces							
OP1 Aanbod		•		•	•		•
OP3 Didactisch handelen	•		•		•		
Schoolklimaat							
SK1 Veiligheid	•	•				•	
Onderwijsresultaten							
OR1 Resultaten			•	•			•
Kwaliteitszorg en ambitie							
KA1 Kwaliteitszorg	•	•	•	•	•	•	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•				•	•	•
KA3 Verantwoording en dialoog		•	•	•		•	

1. SALTO-school 't Karregat
2. SALTO-school Strijp Dorp
3. SALTO-school de Hobbitstee
4. SALTO-school de Klimboom
5. SALTO-montessorischool de Trinoom
6. SALTO-sboschool Jan Nieuwenhuizen
7. SALTO-school de Vuurvlinder

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. We hebben gesproken met leerlingen en leraren en verschillende lessen bezocht.

De verantwoording van de precieze inrichting van het onderzoek is opgenomen in een onderzoeksplan dat voor dit vierjaarlijks onderzoek is opgesteld. In samenvattende zin komt het er op neer dat wij vanuit het SMBK van het bestuur vier beleidsthema's hebben gekozen aan de hand waarvan wij hebben onderzocht hoe het bestuur stuurt op kwaliteit. Tevens hebben wij daar relevante standaarden uit ons Onderzoekskader aan verbonden ten behoeve van de verificatieonderzoeken op de scholen.

Leeswijzer In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer op bestuursniveau. Ook de afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 gaat in op de resultaten van de verificatieonderzoeken die we op zeven scholen van SALTO hebben uitgevoerd.

In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

-  Goed
-  Voldoende
-  Onvoldoende
-  Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

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

2. Resultaten onderzoek op bestuursniveau

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

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



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



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

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



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

Samenvattend oordeel

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

Op basis van onze bevindingen waarderen wij de standaarden Kwaliteitszorg en de Verantwoording en dialoog als van voldoende kwaliteit. De standaard Kwaliteitscultuur waarderen we als goed. De voornaamste reden voor de goede beoordeling is gelegen in de professionele kwaliteitscultuur bij zowel het bestuur als de scholen. Deze cultuur is het gevolg van jarenlang samen aan de slag gaan om als SALTO een samenwerkend geheel te worden.

Het bestuur stuurt actief op schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Dat doet hij op basis van een gezamenlijke ambitie en doelen. Aan de hand van een afgesproken kwaliteitssysteem ontstaat in toenemende mate zicht op de kwaliteit van het onderwijs en de gerealiseerde resultaten. De doelen kunnen wel concreter worden geformuleerd en er moet nog duidelijkheid komen welke normen daarbij gebruikt gaan worden.

Het bestuur stimuleert de scholen duidelijk om hun kwaliteit te verbeteren. Dat doen de scholen op een planmatige manier en kunnen daarbij gebruik maken van voorzieningen zoals de SALTO-Academie.

Bij zowel het bestuur als de scholen is een sterke professionele cultuur waarneembaar, waarbinnen met elkaar wordt samengewerkt, nagedacht en ontwikkeld. Het directeurenoverleg en diverse werkgroepen zijn daarin krachtige elementen.

Het bestuur communiceert actief met het directeurenoverleg, de Raad van Toezicht en de GMR over de doelen en resultaten. De dialoog over de gerealiseerde kwaliteit kan nog versterkt worden als de effecten en resultaten van de ontwikkelingen beter meetbaar zijn.

Het financiële beheer is op orde. De financiële positie van SALTO is goed; we zien geen risico's voor de financiële continuïteit. Het bestuur voldoet aan de onderzochte deugdelijkheidseisen op dit kwaliteitsgebied.

2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

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

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



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

Het stelsel van kwaliteitszorg, zoals SALTO dat heeft ingericht, functioneert en voldoet daarmee aan de gestelde kwaliteitseisen. In het SMBK heeft het bestuur de streefdoelen geformuleerd. Op basis van de geplande kwaliteitscyclus 2016-2020 heeft het bestuur zicht op de onderwijskwaliteit. Wij denken dat dit inzicht nog versterkt kan worden door concretisering van doelen en bijbehorende normen. Het bestuur stuurt actief op verbetering van de kwaliteit. SALTO kent één bestuurder, met ondersteuning van een bestuursbureau (programmamanagers, adviseurs en medewerkers).

Het bestuur heeft in het SMBK op vijf onderwijskundige pijlers (leerling, leerkracht, ouders, de maatschappij, het onderwijs) richtinggevende doelen geformuleerd. Bij de totstandkoming van deze doelen zijn velen van binnen en buiten SALTO betrokken geweest, waaronder ook ouders en leerlingen. De richtinggevende doelen zijn geformuleerd als streefsituaties, waarin de leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Het bestuur heeft met de scholen afgesproken dat de doelen uit het SMBK verder geoperationaliseerd moeten worden in de schoolplannen. De meeste schoolplannen zijn echter geschreven in 2015, waardoor deze nog weinig zicht geven op de concretisering van de streefsituaties. Meer zicht is er al wel via de jaarplannen van de scholen. In de nieuwe opzet van de jaarplannen verbinden de scholen hun 'droom' (hun schoolvisie) met de pijlers uit het SMBK, waar ze gedurende het jaar aan willen werken. Daarbij moeten ze hun plannen ook op financieel en personeel gebied onderbouwen. Het bestuur geeft de scholen binnen de gezamenlijk gemaakte afspraken veel vrijheid in de keuze en prioritering van hun schoolontwikkeling. Conceptscholen als Montessori, Jenaplan en Ervaringsgericht Onderwijs (EGO) krijgen de ruimte om de pijlers van het SMBK in te passen in hun onderwijsconcept.

Er is een versterking van de onderwijsdoelen mogelijk door een beter onderscheid te maken tussen doelen en activiteiten. In de jaarverslagen en tussenrapportages van zowel bestuur als scholen wordt melding gemaakt van de activiteiten die passen binnen de pijlers van het SMBK, bijvoorbeeld: "Alle SALTO scholen ontwikkelen

en professionaliseren zich en geven vorm aan 21e eeuwse vaardigheden." Het is echter niet verder uitgewerkt op welk niveau of in welke hoedanigheid men dit nastreeft en hoever men daarmee is. De vraag die hierbij gesteld kan worden is: "Wat moet er te zien of veranderd zijn eer men kan zeggen dat het doel bereikt is?"

Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs van de afzonderlijke scholen. Het zicht wordt op de eerste plaats verkregen door het opvragen van resultaten en kwaliteitsmetingen. Dit geldt voor de leerresultaten van de leerlingen aan zowel het eind als tijdens de basisschoolperiode. Inzicht in de kwaliteit van '21e eeuwse vaardigheden' en 'didactisch handelen' wordt verkregen met een vragenlijst, behorende bij het kwaliteitssysteem, die volgens planning in mei/juni 2017 bij alle scholen onder de leraren is afgenomen. Er is ook zicht op de tevredenheid en veiligheidsbeleving bij de leerlingen, bij wie ook in dezelfde periode vragenlijsten zijn afgenomen. De planning voorziet in de afname van alle overige kwaliteitskaarten in de resterende drie jaren van de kwaliteitscyclus. De bevindingen vanuit de kwaliteitsmetingen worden besproken in het directeurenoverleg, waarmee het zicht op schoolniveau verdiept kan worden en op bestuursniveau ook een algemeen beeld ontstaat. Op de tweede plaats verkrijgt het bestuur zicht op de kwaliteit door de periodieke gesprekken die zowel de bestuurder als de adviseurs en programmamanagers voeren met de directeuren, zowel individueel als in werkgroepen. Op de derde plaats wordt de bestuurder direct geïnformeerd door adviseurs en programmamanagers bij signalen of risico's.

De bestuurder kan met de verkregen informatie elke school typeren en in hoofdlijnen de ontwikkeling schetsen. Waar het bestuur nu nog naar op zoek is, is een toegankelijk totaaloverzicht ('dashboard') waarin per school zowel de kwaliteit van het onderwijs, de resultaten en gegevens van bedrijfsvoering te zien zijn.

Er zijn enkele aandachtspunten om het zicht op de onderwijskwaliteit van de scholen te versterken. Allereerst zouden de scholen eigen en ambitieuze doelen kunnen stellen voor leerresultaten. Er wordt nu nog teveel vergeleken met de ondergrenzen die de inspectie gebruikt. Ten tweede ontbreekt het nu ook aan school- of bestuursnormen voor de kwaliteit van het onderwijsproces. Er is nu slechts een landelijke benchmark voor de kwaliteitskaarten, die niet persé aansluit op de ambities van het bestuur.

Ten derde signaleren leden van het kwaliteitsteam van SALTO dat de betrouwbaarheid van de kwaliteitsmeting versterkt kan worden. Alleen varen op de quick-scans is als 'de slager vertrouwen die zijn eigen vlees keurt'. Daarnaast constateert het kwaliteitsteam dat er interpretatieverschillen bestaan tussen leraren en leerlingen bij het invullen van vragen.

Op schoolniveau worden méér kwaliteitsgegevens verzameld, dan het bestuur gebruikt om de kwaliteit in beeld te brengen. Een voorbeeld hiervan zijn de bevindingen uit lesobservaties door directeuren, interne begeleiders of extern ingehuurd specialisten. In de onderzochte scholen echter worden deze gegevens evenmin gebruikt om de kwaliteit op schoolniveau in beeld te brengen.

Het bestuur stuurt op behoud en ontwikkeling van het onderwijs. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat de school zelf verantwoordelijk is voor kwaliteitsontwikkeling, zolang die past binnen de pijlers van het SMBK en het onderwijsconcept van de school.

De sturing vindt ten eerste plaats binnen het directeurenoverleg en binnen werkgroepen. Vertegenwoordigers van het bestuur leggen hier voortdurend de verbinding tussen de doelen van het SMBK en de actuele ontwikkelingen. In de verschillende gesprekken die wij gevoerd hebben met sleutelfiguren binnen de organisatie, wordt het SMBK met regelmaat genoemd als uitgangspunt voor kwaliteitsontwikkeling.

Ten tweede zijn het directeurenoverleg en overleggen van interne begeleiders, vve-coördinatoren en professionele leergemeenschap, enz. te zien als school overstijgende kwaliteitskringen, waarin volgens de betrokkenen vaak vanuit de gezamenlijke visie over inhoud en ontwikkeling wordt gesproken.

Als derde punt noemen we de 'Innovatietrajecten' van SALTO. Scholen die 'voorlopen op een nieuw onderwijskundig onderwerp', kunnen in aanmerking komen voor een 'Innovatiecheque'. Het gaat dan om een onderwerp dat past binnen de pijlers van het SMBK, maar nog niet door andere scholen wordt uitgevoerd. De betreffende school schrijft dan een 'Innovatieplan', legt dat voor aan het directeurenoverleg en bij een positief advies van dit overleg, kan de bestuurder besluiten tot het toekennen van de cheque. Aan de Innovatietrajecten is wel als voorwaarde verbonden, dat de overige scholen kennis kunnen nemen van de vernieuwing en ondersteuning kunnen krijgen als zij de vernieuwing overnemen. Met deze werkwijze beoogt het bestuur onderwijsvernieuwingen via voorlopers onder meerdere scholen te kunnen verspreiden.

Ten vierde is er ook sprake van sturing op de bedrijfsvoering van de scholen. De scholen maken sinds dit jaar in hun jaarplannen een begroting op personeel en financieel gebied, binnen de grenzen van de begroting van het bestuur, om hun plannen te verwezenlijken. Scholen stellen een jaarplan zware ondersteuning op, waarin zij aangeven welke ondersteuning zij aan individuele of groepjes kinderen willen bieden, welke materialen zij nodig hebben en welke financiering daarvoor nodig is. De gelden die het bestuur voor zware ondersteuning ontvangt, staan per school gealloceerd, waardoor scholen weten hoeveel middelen zij in kunnen zetten. Deze jaarplannen worden tegelijk met de begroting geaccordeerd.

Een ander voorbeeld van sturing in de bedrijfsvoering is het toewijzen van flexwerkers aan elke school vanuit een Pool 1 en Pool 2 met gezamenlijk 60 fte. Scholen kunnen deze mensen flexibel inzetten. Het helpt de scholen om pieken in werkdruk beter op te kunnen vangen.

Tenslotte intensificeert de bestuurder het contact met een school als zich onverwachte of ongewenste situaties voordoen. De bestuurder kan in dergelijke situaties adviseren of ondersteuning bieden, maar heeft in het verleden ook wel ingegrepen in de personele bezetting van een school.

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

Het bestuur handelt op basis van de Code Goed Bestuur. De organisatiestructuur en bijbehorende verantwoordelijkheidsverdeling zijn duidelijk geregeld. In de praktijk leiden de verantwoordelijkheden van de bestuurder en de Raad van Toezicht nog wel eens tot interpretatieverschillen. Beide partijen zeggen hierover met elkaar in gesprek te zijn. Graag wijst de inspectie u op hetgeen hierin is gesteld, bijvoorbeeld in de code Goed Bestuur PO, waarvan SALTO gebruik maakt.

Zowel de bestuurder als de directeuren met wie wij hebben gesproken, zijn van mening dat binnen de organisatie in de afgelopen jaren het wederzijds begrip en vertrouwen zijn gegroeid en er beter naar elkaar geluisterd en met elkaar nagedacht wordt. Er is sprake van een prettige en professionele werksfeer. Dit is volgens het bestuur mede het gevolg van het MBA-traject waarin directeuren gezamenlijk opdrachten van het MBA-traject uitvoeren.

De huidige werksfeer is het gevolg van een aantal sterke punten. Ten eerste heeft de visie van SALTO, beschreven in het SMBK, een breed draagvlak onder alle betrokkenen. Dit mede vanwege ieders inbreng bij de totstandkoming van het SMBK. Ten tweede is de kwaliteitsverbetering geen autonome ontwikkeling binnen elke school. In het directeurenoverleg, IB-netwerk, diverse werkgroepen en het kwaliteitsteam is en wordt gezamenlijk nagedacht en gesproken over de gewenste ontwikkelingen. Volgens de directeuren is daarbij grote bereidheid om elkaar te helpen, te ondersteunen en elkaar ook extra middelen of hulp te gunnen. De directeuren voelen zich door de bestuurder gehoord.

Ten derde heeft SALTO een eigen Academie en SALTO-expertisedienst ingericht. De Academie voorziet individuele leraren en schoolteams in deskundigheidsbevordering en de SALTO-expertisedienst helpt de scholen bij ondersteuning van leraren ten behoeve van kwaliteitsbevordering/vergroting van vaardigheden en ondersteunt teamontwikkeling/zorgvragen van leerlingen.

Ten vierde geven de sleutelfiguren met wie we hebben gesproken aan dat het bestuur transparant en integer handelt. Er wordt goed geluisterd naar de directeuren en schoolteams en het bestuur beargumenteert duidelijk zijn beleid en handelen. De besluitvorming vindt volgens de GMR in alle openheid plaats, met een duidelijke onderbouwing vanuit het SMBK.

Tenslotte stelt het bestuur zich naar zichzelf ook kritisch op.

Regelmatig komen de bestuurder, adviseurs en programmamanagers bij elkaar om te reflecteren op hun handelen.

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

Het bestuur verantwoordt zich over zijn doelen en resultaten en voert hierover de dialoog met belanghebbenden. De verantwoording vindt in eerste instantie jaarlijks plaats door middel van het jaarverslag, waarin buiten de kengetallen van de bedrijfsvoering ook de realisatie van de doelen uit het SMBK is opgenomen. De GMR en de Raad van Toezicht hebben in het jaarverslag ook hun eigen jaarverslag opgenomen. De vernieuwde Code Goed Bestuur vraagt overigens om een meer inhoudelijke verantwoording van de Raad van Toezicht dan in het laatste jaarverslag (2016) is opgenomen. Van het jaarverslag is in 2016 ook een publieksvriendelijke versie ('SALTO groeit en bloeit') opgesteld. Het bestuur stelt ook kwartaalrapportages op met eenzelfde inhoud als het jaarverslag. Deze worden met de GMR, Raad van Toezicht en het directeurenoverleg besproken.

Ten tweede heeft het bestuur ook een meerjarenbegroting 2017-2020 opgesteld en besproken met de hiervoor genoemde geledingen. In de meerjarenbegroting is nadrukkelijk een relatie gelegd tussen de benodigde middelen en financiën en de onderwijskundige doelen van het SMBK.

Een laatste voorbeeld van verantwoording betreft de Vensters PO, waarin cijfermatige informatie, waaronder de leerresultaten, van de scholen is opgenomen. De inhoudelijke in- en aanvullingen van de scholen verschilt echter onderling sterk.

De verantwoording en dialoog over de gerealiseerde onderwijskwaliteit kan versterkt worden. Dat kan door in het jaarverslag eigen oordelen over de onderwijskwaliteit op te nemen. Tot nu toe is de verantwoording nog gebaseerd op het aantal basisarrangementen die de inspectie heeft gegeven. Voorwaardelijk voor de eigen oordelen is wel een duidelijke norm, waarmee aangegeven kan worden of het bestuur wel of niet tevreden is over de bereikte kwaliteit. Duidelijke kwaliteitsnormen en doelen geven de GMR en Raad van Toezicht ook concrete handvatten om de kwaliteitsdialoog te kunnen voeren. Dit lukt al beter bij 'hardere' gegevens voor wat betreft financiën en bedrijfsvoering.

2.2 Financieel beheer

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

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		•
FB3 Rechtmatigheid		•



Is het financieel beheer deugdelijk?

De standaarden financiële continuïteit en rechtmatigheid zijn beide beoordeeld als 'voldoende'. Het financieel beheer is dan ook beoordeeld als 'voldoende'.

Financiële continuïteit

Wij beoordelen de financiële continuïteit als 'voldoende'.

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

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquideïteit (current ratio)	< 0,75	2,40	3,12	3,04	2,88	2,70	2,53
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,82	0,75	0,74	0,73	0,71	0,69
Weerstandsvermogen	< 5%	36,10%	35,00%	35,48%	34,33%	32,00%	29,37%
Huisvestingsratio	> 10%	8,82%	9,60%	7,47%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	0,83%	-1,87%	2,04%	-2,72%	-2,76%	-2,77%

Zoals blijkt uit de tabel is er enkel voor de rentabiliteit sprake van onderschrijding van de signaleringsgrenzen. De negatieve resultaten zijn een gevolg van de eerder in dit rapport verwoorde ambities en zijn een bewuste en verantwoorde inzet van een deel van de aanwezige reserves eind 2016. SALTO geeft aan daarmee gericht middelen in te zetten voor innovatie, werkdrukverlaging en loopbaanbeleid. In de komende jaren maakt het bestuur de afweging in hoeverre de

benutting van de reserves voor investering in kwaliteit nog getemporiseerd en gespreid wordt over een langere periode. Het bestuur acht zich op basis van de huidige reserves in staat om eventuele negatieve resultaten in de eerstkomende jaren om te buigen. Uit de overige kengetallen blijkt verder dat geen sprake is van waarden die wijzen op een mogelijk financieel risico voor de continuïteit van het onderwijs over een periode van de komende vier jaren. In ons onderzoek vonden wij geen belangrijke informatie die strijdig is met dat beeld.

Financiële doelmatigheid

Wij geven geen oordeel over de financiële doelmatigheid. Wel hebben wij het volgende besproken:

De interne organisatie is de laatste jaren verbeterd door meer gericht personeelsbeleid (gesprekkencyclus en beloningsbeleid) en taakverdeling tussen CvB en directeuren van de scholen. Dit maakt een organisatie zonder bovenschoolse directeuren of unitmanagers mogelijk. Het verdeelmodel van de baten over de individuele scholen en het bovenschools deel is goed doordacht en met diverse mogelijkheden voor beleidsrijke (financiële) bijsturing.

Wij vragen nog aandacht voor de noodzakelijke uitspraak over de doelmatige besteding door de interne toezichthouder.

De toelichtingen in de continuïteitsparagraaf kunnen nog meer informatie verschaffen over de diverse posten in de meerjarenbegrotingen, zoals de onderscheiden reserves van het eigen vermogen en de investeringen in materiële vaste activa. Daarnaast bevat de rapportage over risico's en onzekerheden geen maatregelen en geschatte bedragen daarvan.

Het bestuur heeft aan het samenwerkingsverband een verantwoording gestuurd over de uitvoering van passend onderwijs. Daarin is ook ruim aandacht geschonken aan daarin getalsmatige informatie. Het stuk vormt dan ook een goede bron voor de verantwoording in komende jaarverslagen over de besteding van de middelen voor passend onderwijs.

Financiële rechtmatigheid

We hebben de standaard 'Rechtmatigheid' voor SALTO als 'voldoende' beoordeeld. Ons oordeel bij deze standaard gaat enerzijds uit van de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van het onderwijs. Anderzijds speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van financiële rechtmatigheid. Beide aspecten leiden gezamenlijk tot een gewogen oordeel. In het onderzoek bij SALTO hebben zich aan ons geen gegevens voorgedaan die een positieve waardering van de financiële rechtmatigheid in de weg staan.

2.3 Afspraken over vervolgtoezicht

Wij hebben een positief oordeel over de sturing door het bestuur van SALTO. Dat betekent dat wij bij dit bestuur voor het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs niet afwijken van de reguliere termijn van vier jaar. De jaarlijkse risicoanalyse en/of urgente signalen kunnen voor ons echter aanleiding zijn om het vervolgtoezicht alsnog aan te scherpen. Dat geldt ook voor het toezicht op het financieel beleid. Omdat het bestuur voldoet aan de deugdelijkheidseisen van het kwaliteitsgebied Financieel beheer, is er op dit moment geen reden voor aangepast financieel toezicht.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In de verificatieonderzoeken zijn we nagegaan of de beleidsdoelstellingen van het bestuur herkenbaar zijn in het onderwijs en kwaliteitsontwikkeling van de scholen. Daarvoor hebben we vanuit het SMBK van SALTO de volgende onderzoeksthema's gekozen:

- een aanbod waarmee de leerlingen zowel kernvaardigheden als eigentijdse vaardigheden leren;
- passend didactisch handelen;
- waarborg basiskwaliteit sociale veiligheid;
- resultaten.

Daarnaast hebben we op zeven scholen de onderwijskwaliteit onderzocht op enkele standaarden uit het onderzoekskader PO.

Het algemene beeld op de vier onderzoeksthema's staat hierna beschreven. De oordelen over de kwaliteit van de onderzochte standaarden volgen daarna per school.

Een aanbod waarmee de leerlingen zowel kernvaardigheden als eigentijdse vaardigheden leren.

In het SMBK wordt uitgegaan van een breed leerstofaanbod, waarin naast de kernvaardigheden ook eigentijdse vaardigheden, onder de noemer 21e eeuwse vaardigheden, worden aangeleerd, om de leerlingen voor te kunnen bereiden op een steeds veranderende samenleving.

De scholen zijn in eigen tempo en met eigen accenten bezig om de 21e eeuwse vaardigheden een vaste plaats te geven in het leerstofaanbod. Daarvoor zijn geen aparte methoden of programmalijnen in gebruik. Geprobeerd wordt om vaardigheden zoals 'kunnen samenwerken', 'kritisch denken' en 'duidelijk communiceren' te integreren in het bestaande programma of bij methodekeuzes de aanwezigheid van eigentijdse vaardigheden als selectie criterium mee te nemen. In de jaarplannen van de scholen is de ontwikkeling van de 21e eeuwse vaardigheden herkenbaar aanwezig. We zien ook dat individuele leraren of teams zich op dit gebied professionaliseren. We hebben daarnaast gekeken of het kernaanbod voor Nederlandse taal en rekenen-wiskunde genoeg aan bod komt, rekening houdend met de samenstelling van de leerlingenpopulatie. We hebben geconstateerd dat zowel het kernaanbod, als ook de eigentijdse vaardigheden op de scholen waar we dit onderzocht hebben, aan bod komt. Desondanks is er nog zeker ruimte voor ontwikkeling met een verdere explicitering van de beoogde opklimmende vaardigheidsniveaus bij de eigentijdse vaardigheden. Er schuilt namelijk een risico in het sterk leunen op methoden, als vaardigheden zoals 'samenwerken' voornamelijk als werkvorm/activiteit gezien worden, zonder achterliggend doel.

Passend didactisch handelen.

Het SMBK schrijft over up-to-date geschoolde leerkrachten die met passende didactiek de leerlingen maximaal uitdagen en laat presteren.

Wij constateren in de verificatieonderzoeken dat de basiskwaliteit van didactisch handelen aanwezig is. Er zijn echter wel verschillen in kwaliteit gezien. Een enkele school is nog bezig met de borging van de basiskwaliteit terwijl andere scholen al bezig zijn met volgende stappen, bijvoorbeeld de verbetering van de feedback aan de leerling. We hebben goede voorbeelden hiervan gezien. Scholen gebruiken hierbij veelvuldig scholing en/of ondersteuning vanuit de SALTO-Academie of van externe adviseurs.

Passend didactisch handelen wordt op de eerste plaats ingevuld als afstemming van de instructie en de verwerking op de aanwezige niveauverschillen in de groep. Op de tweede plaats kan 'passend' ook gezien worden als afstemming op het leervermogen, betrokkenheid en welbevinden van de leerling. Tijdens de schoolonderzoeken hoorden we breed de ambitie die op zowel bestuur- als schoolniveau leeft, om de leerlingen meer te gaan betrekken bij hun eigen ontwikkeling.

Waarborg basiskwaliteit sociale veiligheid.

Het bestuur noemt in zijn strategisch beleidskader gelijkwaardigheid en respect als kernwaarden, die gerealiseerd moeten worden in een veilige leeromgeving, met acceptatie en erkenning. Of er inderdaad sprake is van een veilige leeromgeving, wordt onder meer vastgesteld aan de hand van metingen onder leerlingen.

In onze onderzoeken hebben we vastgesteld dat de betreffende scholen voldoen aan de geldende wetgeving: elke school heeft een veiligheidsbeleid, heeft een veiligheidscoördinator en brengt tenminste jaarlijks de veiligheidsbeleving van de leerlingen in beeld. Dit laatste gebeurt met een gestandaardiseerde vragenlijst die voor alle scholen gelijk is. Deze vragenlijst is voor de zomer 2017 voor het eerst afgenomen. Sommige scholen gebruiken daarnaast ook nog aanvullende instrumenten.

Het ontbreekt het bestuur nog aan een geaggregeerde norm om mee vast te stellen of de veiligheidsbeleving van de leerlingen voldoet aan de eigen ambities. Een betrouwbare landelijke benchmark ontbreekt momenteel eveneens. Daarbij komt ook het feit dat scholen hebben vastgesteld dat er behoorlijk wat interpretatieverschillen van vragen tussen de leerlingen bestaan, wat de betrouwbaarheid van de antwoorden niet ten goede komt. In de klankbordgroep van Vensters is recent meegedeeld dat de vragenlijst Veiligheid herzien zal worden en na een pilot in 2018, een definitief nieuwe vragenlijst in 2019 beschikbaar zal zijn.

Waar de scholen of het bestuur hiaten in het veiligheidsbeleid tegenkomen, wordt voorzien in maatregelen, vastgelegd in protocollen, om onveilige of onplezierige situaties te voorkomen.

Resultaten.

Het bestuur noemt in zijn strategisch beleidskader de beheersing van basisvaardigheden door leerlingen essentieel voor hun maatschappelijk functioneren. Tevens beschrijft hij dat elke school maximale en ook andere leerresultaten na zou moeten streven. Daarbij heeft niet elke school met dezelfde leerlingenpopulatie te maken.

Bij de onderzochte scholen zien we cognitieve eindresultaten (Centrale Eindtoets), waarvan de schoolscore overeenkomt met wat te verwachten is van de leerlingenpopulatie. Dat betekent dat de basisvaardigheden door voldoende schoolverlaters beheerst wordt. In de schoolscore is al rekening gehouden met het aantal leerlingen met een weging en is gecorrigeerd voor categorieën leerlingen die voldoen aan de criteria van de geldende regelgeving. Binnen het bestuur worden geen andere criteria gebruikt die ook een rol zouden kunnen spelen bij de beoordeling van de schoolscore. Voor ons is niet duidelijk gebleken of de norm 'maximale leerresultaten' voor alle SALTO-scholen eenzelfde streefniveau betekent.

Daarnaast constateren wij in de gesprekken op de scholen over resultaten dat de focus zich nog beperkt tot de leerresultaten die in de Centrale Eindtoets besloten liggen. Leerresultaten van andere leer- en ontwikkelgebieden worden misschien wel op leerlingniveau in beeld gebracht, maar niet op schoolniveau. Daarmee missen de scholen en het bestuur opbrengstgegevens die iets vertellen over de effecten van het onderwijs in bijvoorbeeld mondelinge taalvaardigheden en 21e eeuwse vaardigheden.

3.1 SALTO-school 't Karregat

Onderwijsproces

OP3 Didactisch handelen

O

V

G

•



Binnen het ontwikkeltraject dat noodzakelijk was om het onderwijsproces te versterken en de opbrengsten te verhogen, vormt klassenmanagement en instructie een van de vier in gang gezette verandertactieën. Het afgelopen jaar heeft het team dan ook ingezet op het verbeteren van het didactisch handelen. De effecten daarvan zijn te zien. De lessen laten een logische opbouw zien en er is sprake van een afstemming van de lessen op basis van informatie over de leerlingen. De focus is hierbij op effectieve directe instructie komen te

liggen. Er is lijn gebracht in het klassenmanagement en de ondersteunende middelen hierbij, zodat voor de leerlingen meer duidelijkheid is ontstaan. Dit traject resulteert er nu in dat er meer doelgericht gewerkt wordt binnen de school. Het lijkt er op dat dit ook zijn vruchten begint af te werpen, waardoor er ruimte ontstaat om 'de droom' (gepersonaliseerd leren) weer een stapje dichterbij te brengen. De directie geeft aan dat het in het leerlingvolgsysteem ook al zichtbaar is dat het positieve effecten heeft. Het is een bewuste keuze van de directie om de focus in eerste instantie te houden op het verstevigen van de basiskwaliteit en pas in een later stadium de 21e eeuwse vaardigheden te integreren in de dagelijkse lespraktijk.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Een volgende verandering dat binnen het ontwikkeltraject in gang is gezet, is 'gedrag'. In voorgaande jaren heeft het team te maken gehad met een aantal lastige situaties, waarbij het realiseren van een veilige leeromgeving niet altijd vanzelfsprekend was. Dit alles maakte dat de noodzaak er was om ook dit onderwerp in het ontwikkeltraject van de school aandacht te geven.

Binnen het team zijn 'waarden en normen' besproken en van daaruit zijn regels opgesteld, waarover met de leerlingen is gesproken en ook met de ouders over is gecommuniceerd. Deze afspraken worden steeds meer in de school in praktijk gebracht. De vraag die binnen het formuleren van de 'waarden en normen van 't Karregat' steeds centraal staat is 'wat willen we als school uitdragen?'. Zowel het team, als de leerlingen en ouders geven aan dat alle neuzen nu meer dezelfde kant opstaan, de sfeer verbeterd is en op groepsniveau rust in de klas is gekomen. De school lijkt daarmee op de goede weg te zijn.

De nadrukkelijke aandacht binnen het ontwikkeltraject van de school voor dit onderwerp maakt dat ook het monitoren en bewustzijn versterkt wordt. Het team probeert dan ook steeds meer preventief te werken. De werkgroep die tot taak heeft een passende methode te zoeken die de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen ondersteunt, kan hier eveneens een impuls aan geven. Het huidige veiligheidsbeleid is nu al wel meer gericht op voorkomen van incidenten. Daarbij kan de jaarlijkse monitoring van de veiligheidsbeleving bij de leerlingen, de school inzicht geven in de ervaren veiligheidsbeleving van de leerlingen. Deze veiligheidsmeting is inmiddels in gebruik en kan het team eveneens gegevens opleveren om meer proactief met de leerlingen in gesprek te gaan en escalaties in de toekomst te zo veel mogelijk te voorkomen.

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



Gezien de tegenvallende opbrengsten was het noodzakelijk dat school haar basiskwaliteit zou verstevigen. In samenspraak met het bestuur is daarom een ontwikkeltraject in gang gezet met externe ondersteuning en is eveneens de aansturing van de school verstevigd. Het ontwikkeltraject is verdeeld in een viertal verandertrajecten: klassenmanagement en instructie, leerresultaten, gedrag en professionele cultuur. Deze 4 trajecten zijn uitgewerkt en vormen samen 'the wall' van de teamruimte, waarop elk verbetertraject inzichtelijk is gemaakt. In afgelopen anderhalf jaar is iedere studiedag aandacht geweest voor een van deze trajecten. Dit is een bewuste keuze en gaf zowel duidelijkheid als focus aan de schoolontwikkeling. De schoolontwikkeling heeft daarmee een duidelijke richting gekregen met een aantal belangrijke veranderonderwerpen dat het team opgepakt heeft. De directieleden monitoren de voortgang van de verschillende onderwerpen door niet alleen kwaliteitskaarten in het kader van kwaliteitszorg te benutten, maar ook de dagelijkse onderwijspraktijk te observeren. Zo is er bijvoorbeeld een kijkwijzer 'effectieve directe instructie' die ingezet wordt om de voortgang van het traject 'klassenmanagement en instructie' te monitoren. In de kwaliteitszorgcyclus zijn alle elementen aanwezig om de schoolontwikkeling te sturen. Er is inzicht in dat wat nodig was vanuit de audit door een externe partij. Het zou mooi zijn als de expliciete normen die de school geformuleerd heeft voor de opbrengsten, ook voor andere gebieden (bijvoorbeeld gewenste competenties of gedrag) ontwikkeld worden. De schoolleiding kan dan op basis van deze normen bepalen of zij tevreden is over het gewenste resultaat. Vanuit de noodzaak om de schoolontwikkeling te versterken is het team zich nu meer bewust van het belang van haar eigen handelen. Er is ook meer eenduidigheid ontstaan in dit handelen in de dagelijkse praktijk. Eerste verdiensten van de in gang gezette ontwikkelingen zijn dan ook al zichtbaar. De eenduidigheid die ontstaat op verschillende terreinen maakt dat er een cultuur ontstaat die van eerdere leraarafankelijkheid, nu meer door het gezamenlijke team vorm krijgt. Het gevoel overheerst dat 'de basis er nu is' en er ruimte komt om door te ontwikkelen. Het team doet dit steeds meer 'samen' en is duidelijk op weg om elkaar hier ook professioneel op aan te kunnen spreken.

3.2 SALTO-school Strijp Dorp

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod			



De school beschikt over passende en toereikende leermiddelen om de leerlingen de kerndoelen aan te bieden. Dit geldt zowel voor de basisvaardigheden als andere ontwikkelingsgebieden die ook structureel aandacht krijgen. Daarnaast is ook duidelijk zichtbaar dat binnen de school structureel en planmatig oog is voor 21e eeuwse vaardigheden. Vanuit de visie van de school wordt betekenisvol aanbod in de school vormgegeven. Voor een belangrijk deel is dit geïntegreerd in het concept van de school. Daarbij kan het team goed uitleggen dat meerdere 21e eeuwse vaardigheden systematisch in het aanbod aan bod komen. Dit in opklimmende moeilijkheidsgraad van een lagere naar een hogere bouw. Hiermee wordt zichtbaar dat het team eigentijdse, aanschouwelijke en uitnodigende leermiddelen op een doordachte wijze inzet. Voorbeelden hiervan zijn T-time, creativiTijd, Blink en thematisch werken, waaruit blijkt dat 21e eeuwse vaardigheden een duidelijke plek hebben in het aanbod op basisschool Strijp Dorp.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Vanuit de noodzaak die het team voelde om het pedagogisch klimaat op de school te verstevigen, is duidelijk geïnvesteerd in een prettig, fijn en sociaal klimaat. De kenwaarden afstemmen, verbinden, samenwerken, ontdekken en onderzoeken spelen ook hierbij een centrale rol.

De leerlingen geven aan een verschil te merken tussen hoe het een jaar geleden was en hoe fijn zij het nu vinden op de school. Veel meer dan in het verleden het geval was probeert de school nu dan ook preventief te werken. Het huidige veiligheidsbeleid is gericht op het voorkomen, analyseren en evalueren van incidenten. Er is ook binnen het pedagogisch klimaat dat het team nastreeft aandacht voor de 21e eeuwse vaardigheden. Dit illustreert eveneens de geïntegreerde manier van werken die de school voorstaat en die ook terug te zien is in het pedagogisch klimaat op de school. Door het opstellen van een aantal beleidsdocumenten, als team dezelfde taal leren spreken en een aantal praktische interventies, zoals in de ochtenden de leerlingen en ouders begroeten, is er duidelijk meer lijn gebracht in het veiligheidsbeleid. Ook is er uniformiteit aangebracht in de

consequenties van 'ongewenst' gedrag. De manier waarop met elkaar omgegaan wordt, is zo zichtbaar onderwerp van gesprek (geweest) binnen het team en met de leerlingen en ouders. In de gesprekken met team, leerlingen en ouders geven zij allemaal aan dat deze zaken samen ervoor zorgen dat de school als prettig en fijn wordt ervaren. Veiligheid is dus duidelijk een speerpunt binnen de school. Er is nu dus lijn gebracht in de activiteiten rondom positief gedrag, goede sociale competenties en weerbaarheid en er wordt gewerkt met een anti-pestbeleid. Het is nu van belang om dit beleid te laten wortelen in de school en tot dagelijkse routine te maken.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA3 Verantwoording en dialoog			<i>se</i>



Sinds de komst van de huidige directeur heeft het onderwijs op de school zich sterk ontwikkeld. Er is zowel van teamleden, als ouders en leerlingen waardering voor de manier waarop zij een impuls heeft gegeven aan het (pedagogisch) klimaat op de school. Er is eveneens waardering voor de ervaren ruimte om als team en individuele leerkracht te mogen ontwikkelen. Deze werkwijze illustreert dat de kernwaarden afstemmen, verbinden, samenwerken, ontdekken en onderzoeken niet alleen voor de leerlingen, maar ook voor het team centraal staan en steeds meer vorm krijgen. De kwaliteitszorgcyclus speelt hierin een rol. Conform de opzet van SALTO heeft de school een uitgebreid jaarplan opgesteld, waarin de plannen en de onderbouwing daarvan zijn opgenomen. Hoewel de kwaliteitszorgcyclus dus al duidelijk cyclisch vormgegeven wordt, kan het beeld dat de school heeft van haar eigen kwaliteit nog verstevigd en vervolledigd worden. De huidige onvolledigheid komt voort uit het instapmoment van de school in de kwaliteitscyclus en zal binnen enkele jaren zijn opgelost. Om te voorkomen dat de betrouwbaarheid van de kwaliteitsmeting huidige in het geding komt, is het te overwegen om naast de quick-scan bij de leraren, ook gestandaardiseerde metingen door de schoolleiding of zelfs specifieke audits door externen te gebruiken om de kwaliteit in beeld te brengen. Waar het in de kwaliteitszorg nu namelijk nog aan ontbreekt, zijn expliciete normen, aan de hand waarvan de schoolleiding een eigen oordeel kan vellen of ze nu niet, wel of heel tevreden is over het bereikte resultaat. Zeker omdat het bezoeken van groepen aan de hand van een kijkwijzer door directie en intern begeleider al duidelijk praktijk is op de school, zijn er binnen de school al wel (impliciete) normen beschikbaar die het team kan benutten als eigen kwaliteitsnormen. Het is daarmee slechts een kwestie van tijd, vooraleer alle belangrijke aspecten van het onderwijsproces in beeld zijn gebracht.

De school informeert belanghebbenden, zoals ouders en bestuur, over de schoolontwikkeling. Het team heeft duidelijk op verschillende manieren 'tegenspraak' georganiseerd. Voorbeelden hiervan zijn de informatieavonden, de overlegstructuur met de SPIL-partners en de actieve rol die de school in de buurt vervult. Met name het overleg met de SPIL-partners en de instanties die binnen de wijk een rol vervullen, zijn voorbeelden die illustreren dat het overleg verder gaat dan 'informerend over'. Op basis van bereikte doelen en resultaten gaat de school hier het kritische gesprek aan. Hiermee laat het team zien zich kwetsbaar op te durven stellen en de wil elkaar scherp te houden. Het team organiseert zo op een passende manier een dialoog met zowel ouders als andere belanghebbenden. Vanuit de feedback die vanuit deze verschillende partners naar voren wordt gebracht, heeft het beleid van de school zich verder ontwikkeld. Ouderbetrokkenheid en als partner in de wijk een rol vervullen, vindt het team hierbinnen van belang en wordt daarom ook op een cyclische wijze opgepakt. Naarmate het de school meer lukt om haar visie en ambities te vertalen in doelen en door middel van kwaliteitsmetingen vast te stellen of die doelen ook zijn behaald, kan de school de dialoog daarover met belanghebbenden nog verder verstevigen.

3.3 SALTO-school de Hobbitstee

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



De leerlingen met wie is gesproken zeggen dat ze fijne lessen krijgen, door de aansprekende onderwerpen en de duidelijke uitleg door de leraren. Dat is ook zichtbaar in de lesobservaties die wij samen met de directeur van de school hebben uitgevoerd. Het klassenmanagement is in orde, er wordt op een effectieve wijze instructie gegeven en de afstemming op aanwezige niveauverschillen is zeker bij de verwerking aanwezig. Bij de afstemming van de instructie is sinds vorig jaar ook meer aandacht voor verkorte instructie. In de praktijk is dat nog niet overal zichtbaar. De leraren plannen hun afstemming van instructie en verwerking in hun weekplanning, op basis van een eerder opgesteld groepsoverzicht.

Hoewel de leerlingen zeggen tevreden te zijn over de lessen, verslapte de actieve betrokkenheid van meerdere leerlingen op verschillende momenten tijdens de lesobservaties. Deze kan versterkt worden door meer gebruik te maken van vormen van samenwerkend ofwel coöperatief leren. Minder leerlingen hoeven dan op een beurt te wachten. Daarnaast kan ook de instructie op een meer interactieve wijze gegeven worden. De leerlingen hoeven dan minder lang naar de leraar te luisteren, kunnen actief meedenken en meepraten over de denkstrategie en hebben minder kans om met hun gedachten af te

dwalen.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



De schoolscores op de centrale eindtoets van SALTO-school de Hobbitstee liggen in de periode 2015-2017 op het verwachte niveau in vergelijking met scholen met een landelijk vergelijkbare leerlingenpopulatie. De vraag is echter of deze schoolscores passen bij de ambitie van de school. Daarvoor moet de school nadenken over welk cognitief niveau zij nastreeft bij de schoolverlaters en de bereikte schoolscore daar aan afmeet. Datzelfde kan de school ook doen voor andere leer- en ontwikkelgebieden.

Tot nu toe brengt de school geen eindopbrengsten in beeld van andere leer- en ontwikkelgebieden, dan die in de centrale eindtoets worden gemeten. Daarbij valt te denken aan het gerealiseerde niveau van schoolverlaters bij mondelinge taalvaardigheden, 21e eeuwse vaardigheden en creatieve ontwikkeling.

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



Het beeld dat de school heeft van haar eigen kwaliteit is nog niet volledig en deels nog impliciet. De huidige onvolledigheid komt voort uit het instapmoment van de school in de kwaliteitscyclus. Het is daarmee slechts een kwestie van tijd, vooraleer alle belangrijke aspecten van het onderwijsproces in beeld zijn gebracht. Om te voorkomen dat de betrouwbaarheid van de kwaliteitsmeting in het geding komt, is het te overwegen om naast de quick-scan bij de leraren, ook gestandaardiseerde metingen door de schoolleiding of zelfs specifieke audits door externen te gebruiken om de kwaliteit in beeld te brengen. Waar het in de kwaliteitszorg nu echter nog aan ontbreekt, zijn expliciete normen, aan de hand waarvan de schoolleiding een eigen oordeel kan vellen of ze nu niet, wel of heel tevreden is over het bereikte resultaat.

Conform de opzet van SALTO heeft de school een uitgebreid jaarplan opgesteld, waarin de plannen en de onderbouwing daarvan zijn opgenomen. Van dit plan is een operationele werkversie voor het schoolteam opgesteld. Daarmee heeft de school een alleszins planmatige werkwijze in haar schoolontwikkeling.

De school is al ver gevorderd in het informeren van belanghebbenden, zoals ouders en bestuur, over de schoolontwikkeling. De

verantwoording en dialoog over de bereikte kwaliteit kunnen nog groeien. Naarmate het de school meer lukt om haar visie en ambities te vertalen in doelen en door middel van kwaliteitsmetingen vast te stellen of die doelen ook zijn behaald, kan ze ook beter verantwoording afleggen over de bereikte kwaliteit. Vervolgens kan de school daarover de dialoog aangaan met belanghebbenden. Daartoe moeten nog wel enkele stappen gezet worden, zoals het bepalen van eigen doelen en de kwaliteitsmetingen daarvan. Gesprekken over de beleidsvoornemens en effecten daarvan (in jaarplannen en jaarevaluaties) vinden plaats met het bestuur en de medezeggenschapsraad. Sinds vorig jaar betreft de schoolleiding ook meningen van ouders, via 'ouderpanels', bij de beleidsontwikkeling van enkele speerpunten, zoals omgaan met sociale media, communicatie en de gezonde school.

3.4 SALTO-school de Klimboom

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod		•	



De school beschikt over passende en toereikende leermiddelen om de leerlingen de kerndoelen aan te bieden. Naast de basisvaardigheden is ook aandacht voor andere ontwikkelingsgebieden. Zo wordt er vanaf groep 1 Engels gegeven en is vorig schooljaar een nieuwe methode voor wereldoriëntatie in gebruik genomen. Verder wordt er gewerkt met Leerarrangementen waarbinnen ruimte is om verschillende vaardigheden geïntegreerd aandacht te geven.

Het team heeft inmiddels de teamscholing 21e eeuwse vaardigheden gevolgd. De eerder genoemde leerarrangementen, die twee keer per jaar ingezet worden, benut het team om aandacht te besteden aan deze 21e eeuwse vaardigheden. Het voornemen ligt er om deze leerarrangementen de komende tijd uit te breiden en zo deze vaardigheden steeds meer een structurele plek in de onderwijspraktijk van de Klimboom te geven.

Daarbij is er vanuit de geformuleerde visie ingezet op het ontwikkelen en versterken van eigenaarschap (over leren) bij de leerlingen. De verdere concretisering van de kernwaarden (betrokkenheid, ontwikkeling, communicatie, afstemming, veiligheid) wordt vanuit een versteviging van het aanbod ingestoken. Voor de ontwikkeling en realisatie van deze kernwaarden zijn de 21e eeuwse vaardigheden nodig voor leerling en leerkracht, aldus de directie. Het is dan ook niet voor niets dat de ontwikkeling hiervan een belangrijke plek heeft in de schoolontwikkeling.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



De eindresultaten zijn over het geheel genomen van voldoende niveau op de Klimboom. Dit neemt niet weg dat deze aandacht nodig hebben, gezien de onvoldoende eindopbrengsten in 2015 en 2016. De vraag die binnen het team nog nadrukkelijker aan bod kan komen is welke eigen ambities (doelen) de school nastreeft als het gaat om cognitieve resultaten. Hierbij is de vraag welke resultaten daadwerkelijk passen bij de leerlingen van de Klimboom relevant. De afgelopen jaren is door de intern begeleiders in samenspraak met de directie een verdiepende analyse uitgevoerd, die onder andere resulteerde in een rekenverbetertraject. Het afgelopen jaar heeft het accent gelegen op differentiatie en het werken vanuit doelen. De intern begeleiders sturen binnen dit opbrengstgericht werken ook steeds meer op eigenaarschap bij de leraren. Een nadere analyse van de leerlingenpopulatie biedt wellicht nog kansen om de vraag te beantwoorden: 'Wie zijn de leerlingen van de Klimboom, wat zijn hun achtergronden en welke onderwijs- en hulpvragen komen hier uit voort?'. Evenals de vraag of alle leerlingen voldoende profijt hebben van het genoten onderwijs (leergroei). Er liggen verder kansen om passende einddoelen te stellen voor andere kennisgebieden dan taal en rekenen. De school kan zich dan ook over meerdere onderdelen verantwoorden. Het is voor het team daarom een uitdaging om de vraag te kunnen beantwoorden of ze aan het einde van de basisschool kan vaststellen of leerlingen, een brede ontwikkeling hebben genoten en hun talenten hebben ontwikkeld. Zeker gezien de insteek van het team om de 21e eeuwse vaardigheden de komende tijd steeds meer te integreren en zo de kernwaarden van de school te concretiseren, kan het formuleren van ambities op andere gebieden de school helpen om resultaten in de volle breedte in beeld te brengen.

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



Het team waardeert de insteek van de directeur om steeds meer verbindingen te laten ontstaan tussen teamleden, met de ouders en binnen de schoolontwikkeling. Er lijkt nu een basis te zijn om de geformuleerde kernwaarden (ontwikkeling, afstemming, communicatie, betrokkenheid en veiligheid) op een bij de Klimboom passende manier tot dagelijkse onderwijspraktijk te maken. Er is

duidelijk meer eenheid en eenduidigheid ontstaan, aldus directie en teamleden. De kwaliteitszorgcyclus speelt hierbij een rol en is cyclisch vormgegeven. Het 'school' volgsysteem met elementen als WMK, tevredenheidsmetingen, en quick scans) leveren naast het leerlingvolgsysteem data op om de noodzakelijke of gewenste schoolontwikkeling vorm te geven. Een uitwerking van deze schoolontwikkeling staat verwoord in het jaarplan. Hoewel de plannen en onderbouwing in het plan zichtbaar zijn, kan het scherper verwoorden van tussenstappen op weg naar het verwezenlijken van 'de droom' van de Klimboom (Op naar de top!) nog wel helpen om voor het team helderder te maken wat dit concreet betekent voor de dagelijkse onderwijspraktijk. Daarnaast kan de kwaliteitszorg nog verstevigd worden door niet alleen quick-scans in te zetten, maar ook meer gestandaardiseerde metingen hierin mee te nemen. Daarbij ontbreekt het nu nog aan normen op basis waarvan je als directie kunt toetsen of je na een bepaalde periode tevreden bent over het bereikte resultaat. Het is niet voor niets dat de directie als volgende stap in het kwaliteitsdenken formuleert dat het bepalen van haalbare en meetbare ambitie van belang is, evenals het verder ontwikkelen van het kwaliteitsdenken in de organisatie.

De school informeert belanghebbenden, zoals ouders en bestuur, over de schoolontwikkeling. Er is waardering voor de toegankelijkheid van de directie evenals voor de verschillende manieren waarop de directie de dialoog aangaat met ouders en hen nadrukkelijk als partners ziet. Er wordt bewust gezocht naar manieren om 'tegenspraak' te organiseren. Een duidelijk voorbeeld hiervan vormen de klassenouders die de directeur meerdere keren per jaar inhoudelijk bevraagt en kritisch laat meedenken over onderwerpen die voor de school centraal staan. Daarnaast zijn er verschillende commissies (onder andere ouderbetrokkenheid/ ouderparticipatie) waarbinnen de directie bewust het gesprek op gang brengt met ouders en wat zij als kritische partner voor de school kunnen betekenen. Deze verschillende overlegstructuren zijn voorbeelden die illustreren dat het overleg verder gaat dan 'informerende over'. Op basis van bereikte doelen en resultaten gaat de school hier het kritische gesprek aan. Hiermee laat de directie zien zich kwetsbaar op te durven stellen en de wil elkaar scherp te houden. Het team organiseert zo op een passende manier een dialoog met zowel ouders als andere belanghebbenden. Vanuit de feedback die vanuit deze verschillende partners naar voren wordt gebracht, heeft de school het beleid verder kunnen ontwikkelen.

3.5 SALTO-montessorischool de Trinoom

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod			<i>h</i>
OP3 Didactisch handelen			<i>h</i>



De school beschikt over passende en toereikende leermiddelen om de leerlingen de kerndoelen aan te bieden. Dit geldt zowel voor de basisvaardigheden als andere ontwikkelingsgebieden die ook structureel aandacht krijgen. De keuze voor een nieuwe methode wordt doordacht gemaakt. Hierbij is nadrukkelijk oog voor zowel het Montessori-gedachtegoed als ook eigentijdse manieren van leren. Daarnaast is ook duidelijk zichtbaar dat binnen de school structureel en planmatig oog is voor 21e eeuwse vaardigheden. Voor een belangrijk deel zit dat al in het Montessori-concept en – materiaal verweven. Daarbij kan het team uitleggen (bijv. aan de hand van het nieuwe taalmateriaal TaalDoen (taalkasten) hoe ze meerdere 21e eeuwse vaardigheden systematisch aanbieden. Dit gebeurt in opklimmende moeilijkheidsgraad van een lagere naar een hogere bouw. Hiermee wordt zichtbaar dat het team eigentijdse, aanschouwelijke en uitnodigende leermiddelen op een doordachte wijze inzet.

In de lesobservaties die wij samen met de intern begeleiders en bouwleiders van de school hebben uitgevoerd, was duidelijk te zien dat de leerlingen goede uitleg krijgen en de leraren zorgen voor een taakgerichte sfeer. Dit uit zich in actief betrokken leerlingen. Er was daarbij zichtbaar sprake van afstemming van het onderwijs op de verschillen in de groep, zowel voor de instructie als de verwerking. Zo is bijvoorbeeld de weektaak aangepast in de mate van voorstructurering op dat wat de leerling nodig heeft. Dit alles passend bij de Montessori gedachte 'leer mij het zelf te doen'. De leerlingen met wie is gesproken beamen dat ze fijne lessen krijgen, door de aansprekende onderwerpen en de goede uitleg door de leraren. Het team van de Trinoom is ambitieus en heeft het onderwijsconcept uit eigen beweging aangevuld met een nieuwe professionaliseringsronde op het gebied van didactisch handelen, waaraan het hele team in twee tranches deelneemt. Het gaat om 'didactisch coachen' waarin de leraren d.m.v. de juiste vragen en feedback de leerlingen stimuleren tot leren. Hoewel ook nu al sprake is van interactief lesgeven, zal dit het didactisch handelen binnen de school op een mooie manier verder versterken.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			<i>h</i>
KA2 Kwaliteitscultuur			<i>h</i>



De school heeft een breed en actueel beeld van haar eigen kwaliteit; van zowel het onderwijsproces als de -resultaten. Het systeem dat binnen het bestuur is gekozen, is in de planning van de kwaliteitscyclus opgenomen. De quick-scans en tevredenheidsmetingen worden ook volgens die planning afgenomen. Daarnaast geven de visitaties van de Montessori-vereniging, de lesbezoeken door directie en intern begeleiders en de o-meting die binnen het traject van didactisch coachen is gedaan, een duidelijk beeld van de eigen kwaliteit van lesgeven. De interne kwaliteitscyclus levert de school zo bevindingen op die in een cyclisch proces de onderwijskwaliteit verder versterkt. De Trinoomboom (waarin voornemens in de vorm van appels in de boom hangen en gerealiseerde 'appels' geplukt zijn en in een mandje liggen) is een beeldende illustratie van het schoolontwikkelingsproces. Hoewel de school goed zicht heeft op haar eigen kwaliteit is er nog geen sprake van expliciete oordelen over de verschillende aspecten van het onderwijsproces. Dit zou de verantwoording en dialoog met belanghebbenden wellicht nog een extra impuls kunnen geven.

De schoolontwikkeling wordt breed gedragen binnen het team. Er is sprake van een professionele omgang met elkaar. De teamleden geven aan dat er (binnen de bouw en tussen de bouwen) sprake is van een grote bereidheid elkaar te helpen. Het team ervaart hierbij steun van de ontwikkelingsgerichte manier van werken die de directeur voorstaat.

Binnen het team is een brede expertise aanwezig. Buiten het aanbod van de SALTO-Academie, worden ook andere scholingen gevolgd. De opgedane kennis wordt gedeeld met collega's in de bouw en in het team.

Zowel de leraren als het managementteam geven afzonderlijk van elkaar aan dat er goed geluisterd wordt naar het team.

Schoolontwikkeling vindt zijn oorsprong op de werkvloer. De speerpunten in de schoolontwikkeling zijn het gevolg van de ideeën en wensen in het team en sluiten goed aan bij de speerpunten van het SALTO-beleid. De leraren formuleren dit als "er is een idee en dan werken we het uit". Het team voelt zich hierbij ondersteund door het managementteam dat volgens hen open en toegankelijk is.

3.6 SALTO sboschool Jan Nieuwenhuizen

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Veel meer dan in het verleden het geval was, werkt de school nu meer preventief. Het huidige veiligheidsbeleid is dan ook gericht op het voorkomen, analyseren en evalueren van incidenten. Met een aantal beleidsdocumenten, als team dezelfde taal leren spreken en een aantal praktische interventies zoals in de ochtenden de leerlingen en ouders begroeten, is er duidelijk meer lijn gebracht in het veiligheidsbeleid. In de gesprekken met team, leerlingen en ouders geven zij allemaal aan dat deze zaken samen ervoor zorgen dat de school als prettig en fijn wordt ervaren. Veiligheid is dan ook duidelijk een speerpunt binnen de school. Vanuit het gedragsprotocol is bijvoorbeeld een stappenplan opgesteld, waarin gewenst gedrag verwoord staat en hoe te reageren wanneer een leerling over een gestelde grens gaat. Deze stappenplannen zijn binnen de hele school duidelijk zichtbaar. Ze vormen daarmee een voorbeeld van het op een meer eenduidige wijze handelen binnen het team. Er is nu dus lijn gebracht in de activiteiten rondom positief gedrag, goede sociale competenties en weerbaarheid en er wordt gewerkt met een anti-pestbeleid. Het bevorderen van zelfstandigheid bij de leerlingen vormt binnen dit beleid een belangrijk speerpunt. Dit alles blijft de komende tijd nog wel aandacht vragen, maar lijkt er nu in ieder geval voor te zorgen dat er 'rust' is gekomen op de school.

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



Sinds de komst van de huidige directeur heeft het onderwijs op de school zich ontwikkeld van volgend naar plannend. Ook de schoolontwikkeling is inmiddels meer planmatig vormgegeven. De kwaliteitszorgcyclus speelt hierin een belangrijke rol. Evenals het op verschillende terreinen vaststellen van duidelijke afspraken en eenduidige lijnen uitzetten. Voor het team is de schoolontwikkeling en de hoe de dagelijkse onderwijspraktijk er op de SALTO sboschool Jan Nieuwenhuizen uitziet, voorspelbaarder geworden. Deze insteek biedt de schoolleiding de kans om veel meer aan de voorkant te kunnen sturen. Conform de opzet van SALTO heeft de school een uitgebreid jaarplan opgesteld, waarin de plannen en de onderbouwing daarvan zijn opgenomen. Dit alles neemt niet weg dat het vasthouden van

deze eenduidige werkwijzen door de school ook de komende tijd wel aandacht blijft vragen.

Naast dat de school de cyclus van SALTO volgt, meten zij zelf jaarlijks op diverse manieren de kwaliteit van onderwijs. Onder andere door het afleggen van flitsbezoeken aan de hand van een kijkwijzer waarin criteria zijn aangegeven. Zo krijgt de directie een beeld van de onderwijskwaliteit op schoolniveau en kan daarop sturen. Jaarlijks worden daarnaast door interne begeleider, bouwleider en directie klassenbezoeken afgelegd, dit met kijkwijzers, bijvoorbeeld voor klassenmanagement en leren leren. Naast dat de klassenbezoeken met de individuele leerkrachten worden besproken en van daaruit eventuele verbeteracties worden uitgezet, worden de klassenbezoeken ook in het managementteam besproken en meegenomen in de kwaliteitszorg.

Hoewel de kwaliteitszorgcyclus dus al duidelijk cyclisch vormgegeven wordt, kan het beeld dat de school heeft van haar eigen kwaliteit nog verstevigd en vervolledigd worden. Zoals voor de leeropbrengsten op schoolniveau normen zijn geëxpliciteerd, zou het mooi zijn als dit ook voor andere onderdelen van het onderwijsleerproces gebeurt.

De huidige onvolledigheid komt voort uit de keuze op SALTO-niveau om een bepaalde volgorde aan te houden. Het is daarmee slechts een kwestie van tijd, voordat alle belangrijke aspecten van het onderwijsproces in beeld zijn gebracht. Om te voorkomen dat de betrouwbaarheid van de kwaliteitsmeting in het geding komt, is het te overwegen om naast de quick-scan bij de leraren, ook gestandaardiseerde metingen door de schoolleiding of zelfs specifieke audits door externen te gebruiken om de kwaliteit in beeld te brengen. Waar het in de kwaliteitszorg nu echter nog aan ontbreekt, zijn expliciete normen, aan de hand waarvan de schoolleiding een eigen oordeel kan vellen of ze nu niet, wel of heel tevreden is over het bereikte resultaat.

De kwaliteitscultuur binnen het team groeit mee. Nu er rust is gekomen ontstaat er steeds meer ruimte om professioneel met elkaar aan de slag te gaan. Hoewel de leraren altijd al wel bij elkaar binnen konden lopen, wordt het steeds gebruikelijker om ook professioneel met elkaar in gesprek te gaan. Deze kwaliteitscultuur kan nog verder verstevigd worden door bijvoorbeeld elkaars lessen te bezoeken en elkaar steeds meer te helpen bij het verbeteren van vaardigheden. Het team lijkt bereid hier de komende tijd in te willen investeren nu ook voor hen de koers duidelijker is.

De school informeert belanghebbenden, zoals ouders en bestuur, over de schoolontwikkeling. Maar is hier ook nog wel zoekende in. Hoewel de ouders het team als toegankelijk en bereikbaar typeren, zoekt het team wel naar manieren om de communicatie en het aangaan van een kritische dialoog verder te verstevigen. Recent is een schoolapp geïntroduceerd om de communicatie met ouders te vergemakkelijken en hen op een laagdrempelige manier te informeren op dat wat er op

de school of in de groep gebeurt. Naarmate het de school meer lukt om haar visie en ambities te vertalen in doelen en door middel van kwaliteitsmetingen vast te stellen of die doelen ook zijn behaald, kan ze ook beter verantwoording afleggen over de bereikte kwaliteit. Vervolgens kan de school daarover de dialoog aangaan met belanghebbenden. Daartoe moeten nog wel enkele stappen gezet worden, zoals het bepalen van eigen doelen en de kwaliteitsmetingen daarvan. Gesprekken over de beleidsvoornemens en effecten daarvan (in jaarplannen en jaarevaluaties) vinden plaats met het bestuur en de medezeggenschapsraad.

3.7 SALTO-school de Vuurvlinder

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod			<i>se</i>



De school beschikt over eigentijdse methoden en programma's, waarmee ze de leerlingen de kerndoelen kan aanbieden. Naast de verdiepingsstof die de methoden bevatten, biedt een gespecialiseerde leraar aan beter lerende leerlingen een specifiek aanbod in een Talentengroep (Giraffengroep).

Voor (jonge) leerlingen die het Nederlands niet als thuistaal hebben (meestal kinderen van expats), biedt de school een aanvullend woordenschatprogramma. Dit sluit aan op de thema's die in de reguliere kleutergroepen aan bod komen. Een onderwijsassistent werkt tweemaal per week met deze leerlingen en ouders worden geïnformeerd over de actuele woordenlijst.

In haar werkwijze van het ervaringsgericht onderwijs (EGO) worden onder meer in het creatief en het expressief atelier al duidelijk structureel elementen van de 21e eeuwse vaardigheden aangeboden, bijvoorbeeld creativiteit, kritisch denken, samenwerken en mediawijsheid. De leraren ontwikkelen hiervoor drieweekse projecten, die van midden- naar bovenbouw ook een opbouw kennen. Voor informatievaardigheden is het aanbod nog in ontwikkeling. Recent zijn voor de leerlingen vanaf groep 5 tot en met 8 iPads aangeschaft. Deze worden voor zowel het rekenonderwijs, als ook voor informatievaardigheden ingezet.

Het aanbod voor 21e eeuwse vaardigheden kan aan kracht winnen door in de nabije toekomst de opklimmende moeilijkheidsgraad in de projecten zichtbaar te maken en daar een vaardigheidsniveau aan het eind van de midden- en/of bovenbouw aan te koppelen. Daarmee lukt het de school dan ook om de opbrengsten van het aanbod in 21e eeuwse vaardigheden in beeld te brengen en aan te geven of de eigen ambitie gehaald is.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



De schoolscores van SALTO-school de Vuurvlinder ligt in de periode 2015-2017 op het verwachte niveau in vergelijking met scholen met een landelijk vergelijkbare leerlingenpopulatie en laat een stijgende lijn zien. De vraag is echter of deze schoolscores passen bij de ambitie van de school? Daarvoor moet de school nadenken over welk cognitief niveau zij nastreeft bij de schoolverlaters en de bereikte schoolscore daar aan afmeet. Datzelfde kan de school ook doen voor andere leer- en ontwikkelgebieden. Tot nu toe brengt de school op het niveau van de school geen eindopbrengsten in beeld van andere leer- en ontwikkelgebieden, dan die in de centrale eindtoets worden gemeten. Daarbij valt te denken aan het gerealiseerde niveau van schoolverlaters bij mondelinge taalvaardigheden, 21e eeuwse vaardigheden, creatieve ontwikkeling of welbevinden en betrokkenheid.

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



De school heeft een breed en actueel beeld van haar eigen kwaliteit; van zowel het onderwijsproces als de -resultaten. De leraren en de interne begeleiders analyseren de leerresultaten op groeps- en schoolniveau en verbinden aan de zorgsignalen verbeteracties. Evaluatie van het onderwijsproces gebeurt via een jaarlijkse quick-scan van de op bestuursniveau afgesproken kwaliteitskaarten, tweejaarlijkse tevredenheidsmetingen bij ouders en leerlingen en via lesobservaties door de directeur, interne begeleiders en bouwcoördinatoren. De bevindingen van de lesobservaties zijn echter nog niet geclusterd op schoolniveau, waardoor ook nog niet vastgesteld kan worden of de eigen kwaliteitsnorm wordt gehaald. Ook is er nog geen eigen kwaliteitsnorm bepaald, maar dat geldt niet alleen voor het didactisch handelen. In het algemeen kan de kwaliteitscyclus van de school worden versterkt door aan de hand van de ambities van de school evalueerbare doelen binnen het onderwijsproces af te leiden, op basis waarvan bepaald kan worden of de school die gewenste kwaliteit al levert of dat er nog aanvullende verbeteractiviteiten noodzakelijk zijn. Hoe meer de school weet heeft van en oordelen uitspreekt over haar eigen kwaliteit, hoe beter ze naar belanghebbenden kan uitdragen waar ze voor staat en in welke mate ze dat ook bereikt.

De schoolontwikkeling kan steunen op een breed draagvlak binnen het team. Er is sprake van zowel een familiaal als een professioneel werkklimaat. De professionele omgang met elkaar is volgens de leraren met wie wij hebben gesproken, met name de laatste jaren gegroeid. Nieuwe leraren binnen het team worden op planmatige wijze ingewerkt in het EGO-concept van de school. De nieuwe leraren worden gestimuleerd om vooral ook bij elkaar in de groepen te gaan kijken. Leraren die al langer aan de school zijn verbonden, maken nog wat minder gebruik van de geboden mogelijkheden.

Binnen het team is een brede expertise aanwezig. Buiten het aanbod van de SALTO-Academie, worden ook andere scholingen gevolgd. De opgedane kennis wordt gedeeld met collega's in de bouw en in werkbijeenkomsten in het team. Er is ook een digitaal docentenplein waar de leraren bruikbare tips en achtergronden voor elkaar achterlaten.

Zowel de leraren als het managementteam geven afzonderlijk van elkaar aan dat er goed geluisterd wordt naar het team.

Schoolontwikkeling vindt zijn oorsprong op de werkvloer. De speerpunten in de schoolontwikkeling zijn het gevolg van de ideeën en wensen in het team en sluiten goed aan bij de speerpunten van het SALTO-beleid. De leraren formuleren dit als "we voelen ons gezien en gehoord".

4. Reactie van het bestuur

Reactie van SALTO op het inspectierapport “Vierjaarlijks Onderzoek Bestuur en Scholen”

Reflectie op de inhoud van het rapport

De wijze waarop de inspectie SALTO heeft beschreven, is naar onze mening een goede weergave van de stand van zaken op dit moment. Wij zijn trots op de terugkoppeling dat de vertaling van de visie, missie en ontwikkelingspunten, zoals verwoord in het Strategisch Meerjaren Beleidskader, duidelijk terug te zien zijn in alle gremia. Voor ons houdt dit in dat we samen goed op weg zijn om het onderwijs steeds beter passend te maken bij de onderwijsbehoeften van onze leerlingen en in meerdere mate te laten aansluiten bij de ontwikkelingen van onze veranderende maatschappij. Naar ons idee genereert SALTO veel kracht door samen te werken binnen en met alle lagen van de gehele organisatie. Het herkennen en erkennen van onze diversiteit van de talenten en deze een platform te geven, zorgt ervoor dat SALTO de toegankelijke, talentvolle en toekomstgerichte organisatie is die het wil zijn. Dit trachten we ook op financieel niveau te bewerkstellingen. Dit doen wij enerzijds door de gemaakte koppeling tussen onderwijsontwikkeling en begroting en anderzijds door de inzet van middelen voor innovatieve projecten. In de komende jaren zal SALTO deze ontwikkeling verder vormgeven. Hierdoor kunnen de dromen van de scholen, waarin directeuren de voor hun optimale schets geven van het onderwijs, gerelateerd aan het schoolplan, op solide wijze gefinancierd en concreet uitgewerkt worden.

Met ingang van dit schooljaar (2017-2018) is SALTO reeds gestart met formuleren van concrete normen en ambities en deze te koppelen aan concreet waarneembaar gedrag op de werkvloer, uitgaande van het toezichtskader van de Raad van Toezicht. Wij staan daarom ook achter de bevinding van de inspectie, dat SALTO zich zowel op bestuurs- als op schoolniveau hierin de komende jaren verder kan ontwikkelen. Het formuleren van concrete normen en ambities zal ons meer zicht geven op hetgeen we goed in zijn, waar onze aandachtspunten liggen en wat onze leerwinst op een bepaald gebied binnen een afgebakende periode is geweest. Het biedt mogelijkheden om scholen meer met elkaar te verbinden in hun ontwikkeling. De aanvulling van de inspectie om hierbij ook oog te hebben voor de opbrengsten van de 21 eeuwse vaardigheden, zullen we ter harte nemen. De werkgroep kwaliteit zal deze ontwikkeling SALTO-breed vormgeven in samenspraak met de directeuren.

SALTO is evenals vele andere schoolbesturen aan het zoeken naar een goede manier om de veiligheidsbeleving van de leerlingen te monitoren. Wij hebben gekozen voor de werkwijze via Scholen op de Kaart, waarmee wij ons direct kunnen verantwoorden naar derden. De methodiek van Scholen op de Kaart zal de komende jaren worden aangescherpt, zodat deze op termijn een completer en reëler beeld

kan genereren van de veiligheidsbeleving van de leerlingen. SALTO zal aansluiten bij deze ontwikkelingen, zodat wij op een transparante en valide wijze de veiligheidsbeleving (op termijn) inzichtelijk kunnen maken.

Reflectie op het proces

De wijze van het nieuwe toezicht heeft het bestuur niet als compleet anders ervaren, dan hetgeen wij van de inspectie gewend waren. Zo herkennen wij de zorgvuldigheid van de wijze waarop het onderzoek heeft plaatsgevonden en de mate van eigen inbreng om de context van de bevindingen meer kleur te geven. Op schoolniveau hadden directeuren meer ruimte om regie te nemen op de invulling van het schoolbezoek. De rapportage bevestigt het beeld dat wij hebben van onze organisatie en de bezochte scholen.

Wel hebben we wel een opmerking over het tijdsbeslag van het onderzoek. De balans tussen de hoeveelheid gesprekken en onderzoeksdagen en de resultaten van het onderzoek, viel ons enigszins tegen. Dit kan ook voortkomen uit het feit dat naast het onderzoek bij SALTO ook het samenwerkingsverband waaronder SALTO valt, tegelijk heeft plaatsgevonden. Deze koppeling was voor ons geen meerwaarde. Het vroeg namelijk een extra inspanning aan onze kant en aan de kant van de inspecteurs extra samenwerking en overleg. Daarnaast vonden we het jammer dat de indicatoren van het onderzoek vooraf bepaald waren. We hadden het erg op prijs gesteld als op de door ons aangedragen indicator ook een vorm van terugkoppeling had plaatsgevonden.

Wij zijn ervan overtuigd dat de inspectie de ruimte zal nemen om zich het nieuwe toezicht verder eigen te maken en hopen dat de ervaringen van het onderzoek aan SALTO hiertoe zal bijdragen. Graag zijn wij bereid hier nader over van gedachten te wisselen.

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

