



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

Stichting openbaar primair onderwijs Papendrecht-Sliedrecht

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 5 juli 2018

Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder schoolbestuur in Nederland. Het vierjaarlijks onderzoek is dit jaar uitgevoerd bij het bestuur van de stichting Openbaar Primair Onderwijs in Papendrecht en Sliedrecht (hierna stichting OPOPS). Wij 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. Stichting OPOPS heeft een bestuursmanager aangesteld. Waar in het rapport gesproken wordt over 'het bestuur', bedoelen wij 'de bestuursmanager'. Het formele bestuur vervult de rol van toezichthoudend bestuur: het 'intern toezicht' genoemd in dit rapport.

Wat gaat goed?

Het urgentiebesef dat er toegewerkt moet worden naar eenduidigheid, transparantie en een gezamenlijk doel voor alle openbare scholen in Papendrecht en Sliedrecht begint te groeien. Als voorbeeld hiervan noemen we de kenniskringen en werkgroepen die de leraren helpen professioneler samen te werken. Hiermee is een eerste begin gemaakt. Ook het feit dat de scholen voor onderwijs van voldoende kwaliteit zorgen, noemen we hierbij. Tot slot is het bestuur financieel gezond. Het bestuur weet hoeveel geld het nu en in de toekomst nodig heeft voor het geven van goed onderwijs.

Wat moet beter?

Het bestuur van stichting OPOPS moet meer grip krijgen op de onderwijskwaliteit van de scholen: het stelsel dat het bestuur nu heeft ingericht, voldoet niet aan de wettelijke aspecten hiervoor. Ook moeten er maatregelen worden getroffen om het vertrouwen van alle geledingen weer te winnen. Pas dan kan er sprake zijn van een professionele en transparante kwaliteitscultuur, die samen praten, samen bouwen en samen werken aan de verbeteringen op de scholen mogelijk maakt.

Wat kan beter?

Een actievere rol voor het intern toezicht is wenselijk. Daarnaast kunnen de ambities die stichting OPOPS heeft voor haar scholen op een hoger niveau geformuleerd worden. Dit is mogelijk, omdat de basiskwaliteit - inclusief de opbrengsten - zeker aanwezig is.

Bestuur: Stichting Openbaar Primair Onderwijs in Papendrecht en Sliedrecht

Bestuursnummer: 41560

Aantal scholen onder bestuur: 9

Totaal aantal leerlingen: 1980

Lijst met onderzochte scholen:

- Basisschool De Wilgen, locatie Valkweg (11RZ-C1)
- Basisschool Henri Dunant (12CL)
- Basisschool De Knotwilg, locatie Leilinde (13BY-C2)
- Basisschool 't Kofschip, locatie Zuidkil (27RM-C1)

Vervolg

Omdat stichting OPOPS niet aan een aantal wettelijke aspecten voldoet, hebben wij herstelopdrachten geformuleerd. Deze zullen wij binnen de afgesproken termijnen monitoren.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	9
3.	Resultaten verificatieonderzoek	20
	3.1. Basisschool De Wilgen, locatie Valkweg	20
	3.2. Basisschool Henri Dunant	23
	3.3. Basisschool De Knotwilg, locatie Leilinde	25
	3.4. Basisschool 't Kofschip, locatie Zuidkil	27
4.	Reactie van het bestuur	31

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in de periode februari tot april 2018 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij de stichting OPOPS. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen:

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

Werkwijze

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

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

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

• Verificatieonderzoek

Het verificatieonderzoek is onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer op bestuursniveau. Wij 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*

Wij voeren een kwaliteitsonderzoek 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 wij het herstelonderzoek waar mogelijk tegelijkertijd uitvoeren.

- *Stelselonderzoek*

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

Onderstaand figuur geeft weer hoe het vierjaarlijks onderzoek bij scholen is ingericht. De informatie over de kwaliteit van deze scholen betrekken wij 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	De Wilgen, locatie Valkweg	Henri Dunant	De Knotwilg, locatie Leilinde	't Kofschip, locatie Zuidkil
Onderwijsproces				
OP1 Aanbod/Onderwijsprogramma				
OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding	•	•	•	•
OP3 Didactisch handelen	•	•	•	•
OP4 (Extra) ondersteuning				
OP6 Samenwerking				
OP8 Toetsing en afsluiting				
Schoolklimaat				
SK1 Veiligheid	•	•	•	•
SK2 Pedagogisch klimaat/Leerklimaat				
Onderwijsresultaten				
OR1 Resultaten/Studiesucces				
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties				
OR3 Vervolgsucces				
Kwaliteitszorg en ambitie				
KA1 Kwaliteitszorg	•	•	•	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•	•	•	•
KA3 Verantwoording en dialoog		•		•

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de centrale vraag onderzoeken wij de werking van de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer. Wij richten ons daarbij op een aantal onderwerpen (standaarden en thema's). De onderwerpen komen voort uit de analyse van de beschikbare informatie én uit het startgesprek. Aan de hand van deze onderwerpen onderzoeken wij hoe het bestuur stuurt op kwaliteit en of dit terug te zien is in de scholen (verificatieonderzoek). Ook voeren wij gesprekken met het directiebestuur, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en het intern toezicht om antwoord te krijgen op de centrale onderzoeksvraag.

Bij een verificatieonderzoek maken wij gebruik van het waarderingskader. Het onderzoek omvat een beredeneerde selectie van de standaarden uit dit kader. In het verificatieonderzoek op schoolniveau onderzoeken we de standaarden Zicht op ontwikkeling (OP2), Didactisch handelen (OP3), Veiligheid (SK1), Kwaliteitszorg (KA1), Kwaliteitscultuur (KA2) en Verantwoording en dialoog (KA3). Binnen deze standaarden hebben wij de thema's 'Goed Onderwijs' en 'Goed Personeel' bekeken, zoals toegelicht door het bestuur in het startgesprek. Deze thema's zijn speerpunten binnen het bestuursbeleid.

De standaarden in het verificatieonderzoek onderzoeken wij vanuit drie invalshoeken:

1. Wat is ons kwaliteitsoordeel over de standaard op schoolniveau?
2. In hoeverre komt het beeld van het bestuur overeen met ons beeld en wat betekent dit voor ons oordeel op Kwaliteitszorg en ambitie op bestuursniveau?
3. In hoeverre zien wij binnen deze standaarden de sturing van het bestuur terug in de thema's van het bestuur en wat betekent dit voor ons oordeel op Kwaliteitszorg en ambitie?

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

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

- G** Goed
- V** Voldoende
- O** Onvoldoende
- K** Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

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

2. Resultaten onderzoek op bestuursniveau

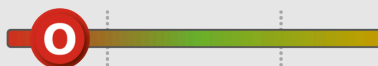
In dit hoofdstuk geven wij de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau: de oordelen op de standaarden in de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer.

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat het oordeel is op het kwaliteitsgebied Financieel beheer. In dit eerste vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau geven wij in het funderend onderwijs nog geen samenvattend oordeel op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. We beoordelen wel de drie standaarden afzonderlijk. Aan de hand van deze oordelen geven wij een kwalitatieve beschrijving van het kwaliteitsgebied. Vervolgens is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen en in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau.



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

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



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

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



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

Samenvattend oordeel

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

De financiële positie van het bestuur is in orde. We zien op de korte en middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit bij stichting OPOPS. Het bestuur voldoet aan de onderzochte standaarden van het kwaliteitsgebied Financieel Beheer.

Op het gebied van kwaliteit concluderen wij dat het bestuur onvoldoende zicht heeft op de kwaliteit van de scholen: structurele brede kwaliteitsinformatie ontbreekt, waardoor niet op ontwikkeling en verbetering van de scholen kan worden gestuurd. Kern hiervan is dat de cyclus van informatie ophalen, analyseren en vervolgens de verbeteringen in gang zetten niet rond is. De ondersteuning vanuit het bestuur naar de scholen komt nu pas enigszins op gang. Daarnaast is de werkwijze weinig open en transparant geweest, waardoor het toewerken naar een professionele cultuur onvoldoende op gang is gekomen. Deze conclusie baseren wij op de gevoerde gesprekken met diverse geledingen en op de bevindingen van de verificatieonderzoeken. Het bestuursbeleid (vooral vanwege de 'open opdrachten') werkt ten slotte niet door tot op schoolniveau.

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

2.1. Kwaliteitszorg en ambitie

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

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



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

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

Wij beoordelen de kwaliteitszorg binnen het bestuur van stichting OPOPS als 'onvoldoende'. Het bestuur heeft niet gezorgd voor een stelsel van kwaliteitszorg waarmee het op een aantal essentiële onderdelen van het onderwijsleerproces zicht heeft op de kwaliteit van de scholen. Het bestuur legt in haar monitoring vooral het accent op de opbrengsten en een aantal kwantitatieve gegevens van de scholen. Gegevens van en een kwalitatief oordeel over belangrijke onderwijskundige zaken, zoals bijvoorbeeld het didactisch handelen en het functioneren van de leraren komen hierdoor niet systematisch in beeld. Op die gebieden kan er vanuit het bestuur dan ook geen consistent beleid worden gevoerd.

Bovendien is er geen sterke samenhang tussen de (verbeter-)doelen en het beleid van het bestuur voor de onderwijskwaliteit met de doelen en activiteiten in de schoolplannen en jaarplannen.

Wij concluderen dat het stelsel van kwaliteitszorg waarmee een bestuur op kwaliteit en kwaliteitsverbetering stuurt, onvolledig is. Daarmee voldoet het bestuur van stichting OPOPS niet aan artikel 10, artikel 12 vierde lid, artikel 17a en artikel 17c eerste lid onder b van de WPO.

Beleid op hoofdlijnen

De geformuleerde ambities van stichting OPOPS zijn gekoppeld aan de missie en de zogenoemde merkbeloofte. Samen met de visie en kernwaarden zijn deze vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan 2015-2018 (SBP). Het SBP is koersbepalend, kaderstellend en vormt het startpunt van de cyclus van plannen, uitvoeren en evalueren van beleid binnen stichting OPOPS. Zoals in het beleidsplan is verwoord, kijkt het bestuur in het bijzonder naar:

- De kwaliteit van het door de organisatie geboden onderwijs;
- Het rechtmatig en integer bestuur en beheer van de organisatie;
- De rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen;
- De naleving van wettelijke verplichtingen;
- De naleving van de code Goed Bestuur van het Primair Onderwijs.

Het strategisch beleidsplan van stichting OPOPS is vooral op hoofdlijnen opgesteld. Er zijn in totaal vier beleidsthema's beschreven:

- Goed onderwijs;
- Goed personeel;
- Goede gebouwen;
- Professionalisering van de organisatie.

Deze vier thema's zijn voorzien van doelen, maar niet bepaald is hoe en hoe vaak gemeten wordt of deze zijn bereikt en hoe nu en in de toekomst gemonitord wordt of aan de gestelde kwaliteit wordt voldaan. Zo gaat 'Goed onderwijs' vooral over voldoende leerresultaten en niet over zaken als bijvoorbeeld een goed en eigentijds aanbod, een efficiënte invulling van de onderwijstijd of een effectieve zorgstructuur. Het thema 'Goed personeel' beschrijft met name het taak- en scholingsbeleid, maar relateert dat niet aan de didactische kwaliteiten van de OPOPS-teams en individuele leerkrachten of de toekomstvisie die hiermee wordt nagestreefd. In feite ontbreekt een kader waarin de basiskwaliteit staat beschreven waar alle scholen (minimaal) aan moeten voldoen, de normen en criteria waarmee gemeten wordt of die basiskwaliteit is bereikt (en wat er gebeurt als scholen niet binnen de afgesproken periode erin slagen die te bereiken) en een objectief instrument waarmee geëvalueerd kan worden. Daarmee is dus ook geen sprake van een stelsel van kwaliteitszorg dat het bestuur in staat stelt om goed zicht te krijgen op waar de scholen staan. Of en hoe alle scholen van de stichting erin slagen om doelgericht en planmatig aan het strategisch beleid te werken dat het bestuur voor al zijn scholen heeft geformuleerd, is niet duidelijk.

Op zichzelf aangewezen of autonoom?

Om zicht te krijgen op de eigen onderwijskwaliteit, gebruiken alle scholen een systematiek van kwaliteitskaarten, die in een planning van vier jaar worden afgenomen. Dit zou het bestuur inzicht moeten geven in waar de afzonderlijke scholen staan. In de praktijk blijkt dat de scholen redelijk autonoom zijn in de beslissingen rondom de zorg voor kwaliteit en het initiëren van verbeteringen: zij bepalen hun eigen doelen en maken een zelfstandige keuze als het gaat om de cyclus van plannen, verbeteren en evalueren. In de verantwoordingsgesprekken die het bestuur voert met de directeuren, staan met name kwantitatieve gegevens als financiën, leerlingenaantallen, doorstroomcijfers en ziekteverzuim centraal. Met uitzondering van de leerresultaten wordt er geen directe link gelegd met bijvoorbeeld het strategisch beleid op onderwijsinhoudelijke speerpunten in combinatie met de schoolplannen en jaarplannen. Ook zien wij dat indien een mijlpaal is gerealiseerd (onduidelijk is dan nog wat er dan precies bereikt is), deze van de meerjarenplanning op bestuursniveau verdwijnt en periodieke borging en/of bijstelling dus niet meer stelselmatig plaatsvindt.

Naar een nieuwe invulling van het strategisch beleid

Eerder hebben wij al aangegeven dat het in het beleid van stichting OPOPS ontbreekt aan richtinggevende en heldere doelen. Toch zien wij tijdens de verificatieonderzoeken dat de meeste onderzochte scholen erin slagen om gericht te werken aan de verbeteringen op schoolniveau. Een enkele onderzochte school slaagt daar overigens niet in. De roep om gerichte aandacht vanuit het bestuur is gehoord en opgepakt, maar verkeert nog in een prille fase. Het is daarom noodzakelijk dat het bestuur en het intern toezicht (dat wil zeggen de bestuursmanager en het toezichthoudend bestuur tezamen) zich de komende periode meer richten op het bepalen van wat het bestuur van stichting OPOPS en zijn scholen verstaan onder de basiskwaliteit, welke onderdelen daarin gemeenschappelijk zijn en welke schoolspecifiek en hoe hier concrete en meetbare doelen aan verbonden kunnen worden. Daarnaast kunnen de ambities op een hoger niveau worden geformuleerd dan nu het geval is. Gelet op de overwegend positieve opbrengsten van de OPOPS-scholen, is dit zeker haalbaar. De periode breekt aan voor het opstellen van een nieuw strategisch beleidsplan. Wij gaan er van uit dat deze ontbrekende onderdelen in het nieuwe plan de nodige aandacht krijgen.

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

Wij beoordelen de kwaliteitscultuur binnen stichting OPOPS als 'onvoldoende'. Tot nu toe is er geen sprake geweest van een transparante en heldere kwaliteitscultuur die leidt tot een gezamenlijke inspanning om de kwaliteit van het onderwijs en de bekwaamheid van het onderwijzend personeel systematisch te beoordelen en planmatig te verbeteren. Op grond van onze bevindingen en de gesprekken die wij hebben gevoerd met de verschillende geledingen, zijn wij van mening dat zorgvuldigheid, resultaatgerichtheid en bewustzijn van handelen nog niet de noodzakelijke diepgang hebben. De organisatiecultuur binnen de stichting kan op dit moment nog niet als professioneel en transparant worden beschouwd. Daarmee voldoet het bestuur van stichting OPOPS niet volledig aan artikel 8 eerste lid, artikel 32b en artikel 171 van de WPO.

Opbouwen van vertrouwen kost tijd en goede wil

Stichting OPOPS stelt dat gewerkt wordt volgens de code Goed Bestuur van de PO-Raad. De taken en rollen die alle betrokkenen toebedeeld hebben gekregen, zijn op papier helder. Er zijn echter meerdere signalen aan ons afgegeven dat het samenspel van rollen, taken en de invulling daarvan nog niet goed functioneert. Zo blijkt soms sprake van onvoldoende draagvlak voor beslissingen en is er onduidelijkheid over functiewaardering en sollicitatiebeleid. Ook een gepaste invulling van verantwoordelijkheden vanuit het bestuur voor de directeurs van de scholen wordt als een groot gemis ervaren.

Werkgroepen en kenniskringen zijn een goede start

De wens om door samen te werken te komen tot professioneel handelen is tamelijk recent uitgesproken; de activiteiten om hiermee aan de slag te gaan zijn inmiddels opgestart. De contouren van een gedeelde visie rondom een aantal aspecten van het onderwijs op de OPOPS-scholen zijn hiermee enigszins zichtbaar, maar verkeren nog in een pril stadium. Er zijn werkgroepen onder leiding van directeuren, waaronder de werkgroep Onderwijs (met name gericht op IKC-vorming), de werkgroep Personeel (waarderingen, dossiervorming), de werkgroep ICT (aanleg netwerk, privacy-beleid) en de werkgroep Veiligheid, Gezondheid en Welzijn. Daarnaast zijn er op bovenschools niveau zogenoemde kenniskringen ingericht, waarin vooral leraren zitting nemen. Deze houden zich bezig met onderdelen als hoogbegaafdheid, ICT en rekenen. De bovenschools intern begeleider vormt de verbindende schakel tussen enkele werkgroepen en kenniskringen. Uit de gesprekken blijkt dat deelname aan deze groepen als positief wordt ervaren. Wel is het zo dat een duidelijke opdracht vanuit het bestuur ontbreekt, dat er soms sprake is van wisselingen (met name bij de leraren) en dat uitval van personeelsleden leidt tot stagnatie.

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

Wij beoordelen de verantwoording en dialoog binnen stichting OPOPS als 'onvoldoende'. De verantwoording over doelen en bereikte resultaten in het jaarverslag is te mager. Tussen het bestuur en het intern toezicht zijn er geen duidelijke afspraken over de verantwoording. Het delen van informatie met organen als de GMR verloopt stroef. In deze dialoog is de laatste tijd overigens al verbetering merkbaar. Het bestuur van stichting OPOPS voldoet daarom niet aan de wettelijke eisen omtrent verantwoording en dialoog volgens artikel 17c en artikel 171 van de WPO. Bovendien worden artikel 8 en 10 en artikel 11, 12 en 13 van de WMS onvoldoende in de praktijk gebracht.

Verantwoording is meer dan een korte opsomming

Stichting OPOPS brengt een jaarverslag uit waarin er verantwoording afgelegd wordt over doelen en resultaten. Waar het gaat om de daadwerkelijke kwaliteit van de scholen, wordt er slechts zeer algemene en tamelijk summiere informatie verstrekt; vragen als hoe de ontwikkelingen passen binnen het totale beleid en of men tevreden is hoe de onderwijskwaliteit zich ontwikkelt (óf juist stagneert), blijven onbeantwoord.

Een duidelijke opdracht voor het bestuur

Het toezichthoudend bestuur, dat momenteel het intern toezicht uitoefent, wil graag toegroeien naar een Raad van Toezicht. Echter, procedurele afspraken en een tijdpad zijn nog niet vastgelegd.

Ook is er geen concrete planning van het professionaliseringstraject dat het intern toezicht voor ogen heeft. Of het bestuur 'in control' is, kan niet worden gestaafd met documentatie of objectieve waarnemingen. Het zou daarom goed zijn om een duidelijke opdracht voor het bestuur te formuleren. Op deze manier kan er gericht gevolgd, beoordeeld en geëvalueerd worden. Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd, is bovendien gebleken dat de rol- en taakverdeling tussen het bestuur en het intern toezicht niet helder is bij de scholen.

Kijken vanuit diverse invalshoeken maakt het beleid krachtiger

Er zijn signalen dat de relatie tussen het bestuur en de GMR dringend verbetering behoeft, maar ook op andere niveaus moet het vertrouwen in elkaar weer groeien. In de diverse gesprekken komt naar voren dat de wens om goede en betrouwbare informatie te ontvangen groot is: openheid en een goede communicatie moeten hier aan bijdragen. Informatie die niet altijd op tijd wordt ontvangen en onduidelijkheid over de fase waarin beleidsontwikkeling zich bevindt (wat is de status hiervan, mogen wij er nog iets van vinden?) zijn nu nog vaak echte pijnpunten. Bovendien moet de rol van de GMR dringend uitgebouwd worden: een partner die de aan hem opgedragen wettelijke taken goed kan uitvoeren, die actief wordt betrokken bij de beleids- en besluitvorming en aan wie het bestuur verantwoording aflegt. Het zou overigens goed zijn om de GMR uit te nodigen (mogelijk in het jaarverslag) om vanuit hun invalshoek de eigen doelen, werkzaamheden en resultaten te laten verantwoorden.

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.

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

Financieel beheer		V
	O	V
FB1 Continuïteit		•
FB3 Rechtmatigheid		•



Financiële continuïteit

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

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	3,51	3,34	2,58	1,76	1,22	1,32
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,79	0,79	0,75	0,70	0,66	0,65
Weerstandsvermogen	< 5%	31,9%	25,0%	19,5%	17,1%	14,4%	13,1%
Huisvestingsratio	> 10%	7,0%	9,1%	10,8%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	-4,0%	-6,6%	-3,9%	-2,6%	-3,5%	-1,4%

Wij beoordelen de financiële continuïteit als 'voldoende'.

Zoals blijkt uit de tabel is er bij de liquiditeit, de solvabiliteit en het weerstandsvermogen sprake van een dalende trend. De rentabiliteit was de afgelopen jaren negatief. Volgens het inmiddels vastgestelde jaarverslag 2017 was de rentabiliteit 2017 plus 3,3%. Derhalve gunstiger dan de eerder begrote min 2,6%.

In de nieuwe meerjarenbegroting (2018 t/m 2020) is voor de jaren 2018 en 2019 een rentabiliteit van plus 0,4% respectievelijk min 2,6% begroot. In samenhang met de betere rentabiliteit is de dalende trend van liquiditeit, de solvabiliteit en het weerstandsvermogen afgezwakt. Er is geen sprake van waarden die wijzen op een mogelijk financieel risico voor de continuïteit van het onderwijs op de korte of middellange termijn. In ons onderzoek vonden wij geen belangrijke informatie die strijdig is met dat beeld.

Financiële doelmatigheid

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

Verslag Raad van Toezicht over toezicht op doelmatige aanwending van rijksmiddelen

Volgens artikel 17c van de WPO is het de wettelijke taak van het bevoegd gezag om onafhankelijk en deugdelijk intern toezicht mogelijk te maken. Bevoegdheden die hij moet beleggen bij de intern

toezichthouder (ook wel de Raad van Toezicht) zijn dan onder meer, dat deze toe moet (kunnen) zien op de financiële doelmatigheid. De intern toezichthouder legt verantwoording af over de uitoefening van zijn bevoegdheden in het bestuursverslag. Deze verantwoording hebben wij niet aangetroffen in het bestuursverslag over 2016. Wij verzoeken de intern toezichthouder aandacht te besteden aan de doelmatigheid van de besteding en de verantwoording van zijn toezicht daarop in de bestuursverslagen vanaf 2017. Omdat dit aspect van het intern toezicht op dit moment sectorbreed nog in ontwikkeling is, vinden wij het vooralsnog niet gepast om naast dit verzoek ook een expliciete herstelopdracht te geven.

Verantwoording van de middelen voor passend onderwijs

Stichting OPOPS ontvangt jaarlijks financiële middelen (in 2016: € 250.000) van het samenwerkingsverband voor passend onderwijs. In het bestuursverslag is vrijwel geen verantwoording afgelegd over met name de effecten van de ingezette middelen voor passend onderwijs en de terugkoppeling hierover aan de samenwerkingsverbanden. Gezien de omvang van de ontvangen middelen en het belang van passend onderwijs verwachten wij dat het bestuur hier in volgende bestuursverslagen voldoende aandacht aan zal besteden.

Financiële rechtmatigheid

We hebben de financiële rechtmatigheid voor stichting OPOPS 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 stichting OPOPS hebben zich aan ons geen gegevens voorgedaan die een positieve waardering van de financiële rechtmatigheid in de weg staan.

2.3. Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Bestuur		
Kwaliteitszorg (KA1): Het bestuur heeft onvoldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt onvoldoende op de verbetering daarvan (artikel 10, artikel 12 vierde lid, artikel 17a en artikel 17c eerste lid onder b van de WPO).	Het bestuur richt een stelsel van kwaliteitszorg in dat het mogelijk maakt om zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens op een objectieve manier te bewaken en te bevorderen.	In het eerste kwartaal van 2019 voeren wij opnieuw een onderzoek uit om te bepalen in hoeverre het bestuur hierin is geslaagd.
Kwaliteitscultuur (KA2): Het bestuur is niet in staat gebleken om een professionele cultuur te kweken binnen de stichting (art. 8, eerste lid, art. 32b en 171 van de WPO).	Het bestuur zorgt ervoor dat er een transparante werkwijze ontstaat die gebaseerd is op een gezamenlijke inspanning aangaande integriteit, professionaliteit en resultaatgerichtheid.	In het eerste kwartaal van 2019 voeren wij opnieuw een onderzoek uit om te bepalen in hoeverre het bestuur hierin is geslaagd.
Verantwoording en dialoog (KA3): Het bestuur slaagt er niet in om duidelijk te rapporteren over de bereikte kwaliteit. Bovendien slaagt het bestuur er onvoldoende in om een dialoog met belanghebbenden op gang te brengen op relevante niveaus (art. 17c en 171 van de WPO en art. 8, 10, 11, 12 en 13 van de WMS).	Het bestuur zorgt voor een professionele dialoog en verantwoording, waarbij het overleg met de diverse geledingen gebaseerd is op een gezamenlijke inspanning; zij worden tijdig betrokken bij de beleids- en besluitvorming.	In het eerste kwartaal van 2019 voeren wij opnieuw een onderzoek uit om te bepalen in hoeverre het bestuur hierin is geslaagd.
Scholen		
Basisschool 't Kofschip, locatie Zuidkil Kwaliteitszorg (KA1): Er is geen werkend stelsel van kwaliteitszorg (art. 10 en 12 WPO). Wegens het ontbreken daarvan wordt niet systematisch maar ad hoc gewerkt aan verbetering van de onderwijskwaliteit.	Het bestuur richt ook op schoolniveau een deugdelijk stelsel van kwaliteitszorg in, waardoor systematisch kan worden gewerkt aan verbeteringen die bovendien worden geborgd.	In het eerste kwartaal van 2019 verifiëren wij tijdens het herstelonderzoek op bestuursniveau in hoeverre het bestuur hierin is geslaagd.
Basisschool 't Kofschip, locatie Zuidkil Kwaliteitscultuur (KA2): Er is geen sprake van een transparante organisatiecultuur (art. 171 WPO). Er is geen deugdelijke monitoring en planmatig onderhoud van de personeelsbekwaamheid (art. 12 WPO).	Bestuur en school dienen zorg te dragen voor een transparante organisatiecultuur met een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden. Er moet een duidelijk beeld zijn (vastgelegd in het schoolplan) van de personele bekwaamheidseisen. Deze dienen ook te worden gemonitord en geflankeerd door een (bij)scholingsplan.	In het eerste kwartaal van 2019 verifiëren wij tijdens het herstelonderzoek op bestuursniveau in hoeverre het bestuur hierin is geslaagd.
Basisschool 't Kofschip, locatie Zuidkil Verantwoording en dialoog (KA3): Er is de afgelopen jaren geen schoolgids verschenen (art. 16, lid 2 en 3 WPO). De informatie die de school aan belanghebbenden verstrekt is onvoldoende (art. 13 WPO).	De school dient een schoolgids te hebben waarin de wettelijke vereiste informatie (waaronder de leeropbrengsten) zijn opgenomen.	In het eerste kwartaal van 2019 verifiëren wij tijdens het herstelonderzoek op bestuursniveau in hoeverre het bestuur hierin is geslaagd.

Vervolg

Bij het bestuur van stichting OPOPS zal opnieuw een onderzoek naar bestuur en scholen uitgevoerd worden in het eerste kwartaal 2019. Na de zomervakantie 2018 wordt een gesprek gepland tussen inspectie en bestuur om de voortgang van het hersteltraject te bespreken. Wanneer wij ernstige risico's zien op scholen, kunnen wij ook voor die tijd besluiten afzonderlijke scholen te bezoeken.

Overige wettelijke vereisten

Het waarderingskader omvat niet alle deugdelijkheidseisen zoals die in de sectorwet(ten) en andere onderwijswetten zijn opgenomen. De deugdelijkheidseisen die niet aan een standaard in het waarderingskader zijn verbonden, vatten wij samen onder de noemer 'overige wettelijke vereisten'. Wij bekijken daartoe standaard enkele aanvullende vereisten en kunnen tijdens een onderzoek tevens op andere tekortkomingen stuiten.

De overige wettelijke vereisten die wij in dit onderzoek hebben onderzocht zijn:

- Aanwezigheid schoolgids (WPO, artikel 16, lid 2 en 3);
- Vrijwilligheid ouderbijdrage (WPO artikel 13, lid 1 onder e);
- Aanwezigheid meldcode kindermishandeling en huiselijk geweld (WPO, artikel 4b);
- Onderwijstijd (WPO, artikel 8, lid 9 onder b).

Afspraak:

Het bestuur zorgt ervoor dat alle scholen van stichting OPOPS aan deze wettelijke eisen voldoen. Bij het eerstvolgend inspectieonderzoek (eerste kwartaal 2019) gaan wij dit na.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven wij de bevindingen van de uitgevoerde verificatieonderzoeken op de volgende basisscholen:

- De Wilgen, locatie Valkweg
- Henri Dunant
- De Knotwilg, locatie Leilinde
- 't Kofschip, locatie Zuidkil

Zoals toegelicht in Hoofdstuk 1, hebben wij deze scholen met een tweeledig doel bezocht:

1. Nagaan of het bestuur weet hoe het gesteld is met de kwaliteit van het onderwijs op de scholen en daarop stuurt;
2. De kwaliteit van de scholen op een aantal standaarden in beeld brengen.

In dit hoofdstuk rapporteren wij hierover.

3.1. Basisschool De Wilgen, locatie Valkweg

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



Leerlingen kunnen rekenen op extra hulp

Basisschool De Wilgen slaagt er voldoende in om haar leerlingen te volgen in hun ontwikkeling en tijdig te signaleren of er achterstanden ontstaan. Ook leerlingen die extra uitdaging nodig hebben, worden gesignaleerd en op hun niveau verder geholpen.

Voor leerlingen met forse achterstanden zijn arrangementen, individuele leerlijnen en hulplannen opgesteld. Voor leerlingen die op een enkel gebied of onderdeel uitvallen, heeft de school de hulp beschreven in zogenoemde maatregelen, waarin kort op de aard van de hulp voor (groepen) leerlingen wordt ingegaan.

Het zou goed zijn om binnen deze hulp nader onderzoek te doen naar oorzaken van de uitval, hoe effectief geclusterd kan worden en voor wie welke vorm van individuele extra hulp (op maat) noodzakelijk is. De school kan daarom nog verder groeien in het uitvoeren van diagnostisch onderzoek en het bepalen van de meest doeltreffende ortho-didactische aanpak. In plaats van alleen extra oefenen krijgt de extra hulp dan meer het karakter van planmatig en doelgericht handelen.

Van voldoende naar goed is haalbaar

De leraren van basisschool De Wilgen beheersen de vaardigheden om hun lessen doelgericht en op een prettige manier te verzorgen. Zij geven duidelijke uitleg, het klassenmanagement zorgt ervoor dat de lessen zonder al te veel verstoringen verlopen en de leerlingen zijn over het geheel genomen actief betrokken. Rust en een prettige sfeer die leren mogelijk maakt zijn belangrijk voor de school. Op niveauverschillen tussen leerlingen wordt voldoende ingespeeld. In de ene groep is dit verder ontwikkeld dan in de andere. Wij hebben lessen bijgewoond waar dit zowel in de instructie, de verwerking als het beroep dat op leerlingen gedaan wordt om eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun leerproces beredeneerd en consequent door de leerkrachten werd toegepast. In andere groepen werd de differentiatie vooral zichtbaar in de verwerkingsopdrachten en in mindere mate in de instructie en het eigenaarschap.

De meer complexe didactische vaardigheden zijn in de bezochte lessen al waar te nemen, maar behoeven nog de aandacht. Zo kan de manier waarop feedback gegeven wordt teambreed aan kwaliteit winnen. Er liggen daarom kansen voor het team om verder te onderzoeken hoe de betrokkenheid en uitdaging van de leerlingen verhoogd kunnen worden. Ten slotte wordt het voor de leerlingen interessanter als meer ingegaan wordt op hun beleavingswereld als er nieuwe lesstof wordt uitgelegd. Dat maakt het voor de leerlingen levendiger en aansprekender.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Een fijne plek voor leerlingen

De leerlingen van basisschool De Wilgen geven in het gesprek met ons aan dat er sprake is van een veilige en prettige sfeer op school. Pesten komt weinig voor en zij leren tijdens specifieke lessen hoe je op een respectvolle manier met elkaar kunt omgaan.

De school voldoet aan de gestelde wettelijke eisen rond veiligheid (WPO artikel 4c).

De vertrouwenspersoon is bekend bij de leerlingen.

De school is van plan om het instrument dat nu gebruikt wordt om zicht te krijgen op de (sociale) veiligheidsbeleving anders in te zetten; nu stroken de uitkomsten niet altijd met wat de leraren waarnemen in hun groepen. Ook het onderdeel burgerschap en sociale integratie behoeft verdere verfijning. Daarnaast kan de inbreng van de leerlingen worden vergroot als het gaat om regels en afspraken rondom veiligheid. In het gesprek dat wij met hen gevoerd hebben, is gebleken dat zij daar veel ideeën over hebben.

Belangrijk hier te melden is dat wij tijdens de onderzoeksdag kennis hebben genomen van de plannen om een uitvaartcentrum op zeer korte afstand van de school te bouwen. De schoolleiding heeft ons geïnformeerd over de impact die dit kan en zal hebben op de school als geheel, op de leerlingen en hun beleving van 'een veilige omgeving' en op de toekomstige leerlingenaantallen. Wij hebben gezien dat basisschool De Wilgen zich inzet om de verwachte impact hiervan op de leerlingen bespreekbaar te maken.

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



De aandacht voor taal levert veel op

Directie en team weten waar de school staat, wat goed zou zijn voor de school en waar zij naartoe willen groeien. De kwaliteit van het onderwijs wordt beoordeeld met kwaliteitskaarten. De uitkomsten daarvan worden naast de voornemens uit het schoolplan gelegd, hetgeen resulteert in een jaarplan dat verder is uitgewerkt in projectplannen. Wat nog ontbreekt hierin, is een externe blik: tot nu toe beoordeelt de school zichzelf, waardoor de kans op 'blinde vlekken' aanwezig is.

De school wordt bezocht door relatief veel leerlingen met taalachterstanden en men is trots op wat bereikt wordt in de resultaten voor Nederlandse taal. Wij beamen dit, maar het kan veel beter inzichtelijk gemaakt worden door naast de toetsresultaten ook goed toetsbare doelen te formuleren. Zo zou de school vragen kunnen beantwoorden als:

- Wat doen wij extra in de taalontwikkeling?
- Waar moet het aan voldoen?
- Wat merken de leerlingen ervan?
- Wanneer zijn wij tevreden en wat willen wij zien?
- Hoe gaan wij dat meten?

Samen steeds een beetje beter worden

De teamleden geven aan dat zij trots zijn op de resultaten van de school (vooral voor taal), op de onderlinge band en de professionele samenwerking: ondanks de diverse problemen (thuisituaties van bepaalde leerlingen, het imago van de school) staan zij enthousiast voor de groep en kunnen zij elkaar verder helpen als het tegenzit. Directie en team werken aan gezamenlijke doelen en zijn gericht op 'samen steeds een beetje beter worden'. Dit beperkt zich niet alleen tot de school zelf: leraren en directie nemen deel aan bovenscholse werkgroepen en kenniskringen. Het is aan te bevelen om op alle niveaus het kwaliteitsdenken en het kwaliteitsbewustzijn bespreekbaar te maken. Nu leveren de kenniskringen en de

werkgroepen wel producten en oplossingen voor problemen aan, maar wat dat betekent voor de school en de stichting als geheel en hoe zij daar beter van (kunnen) worden is geen gespreksonderwerp.

3.2. Basisschool Henri Dunant

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



De basis is op orde

Op basisschool Henri Dunant worden de leerlingen gevolgd in hun ontwikkeling. Hierdoor is de school in staat om tijdig te signaleren of er achterstanden ontstaan. Ook leerlingen die extra uitdaging nodig hebben, worden gesignaleerd en op hun niveau verder geholpen. Daarmee kan worden gesteld dat er geen leerlingen tussen wal en schip vallen. Er zijn wel mogelijkheden voor verbetering. Zo kunnen de analyses waarom leerlingen bepaalde lesstof niet beheersen diepgaander uitgevoerd worden. Ook kan de school nagaan welke expertise zij in huis heeft en welke niet. Een interessante verkenning kan ook zijn: de rekencoördinator een grotere rol laten spelen in de leerlingenzorg.

De doorgaande lijn als focus

Het didactisch handelen kenmerkt zich door een duidelijke uitleg, een goed klassenmanagement en een sfeer die zorgt voor betrokken leerlingen. In die zin voldoet de school zeker aan de criteria voor basiskwaliteit. Met de school is besproken dat verdere verfijning mogelijk is als het gaat om het hanteren van eenduidige afspraken in de verschillende groepen. Zo worden digitale leermiddelen op verschillende manieren ingezet in de groepen. Dit heeft invloed op het signaleren en verder helpen van leerlingen die extra zorg nodig hebben. Ook de afspraken rondom instructie en verwerking kunnen opnieuw onder de aandacht gebracht worden van het team.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Sneller optreden gewenst

De leerlingen van basisschool Henri Dunant geven in het gesprek met ons aan dat er sprake is van een veilige en prettige sfeer op school. Pesten komt weinig voor en zij leren tijdens specifieke lessen hoe je op een respectvolle manier met elkaar kunt omgaan. Wel geven zij aan

dat er op bepaalde plagerijtjes niet adequaat wordt ingegaan. Dit is met de schoolleiding besproken en wij hebben er vertrouwen in dat dit goed wordt opgepakt.

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



Meer zicht op de eigen kwaliteit

Het stelsel van kwaliteitszorg is transparant en het team staat achter de koers die ingeslagen is. Zij noemen 'werken aan een goede doorgaande lijn' als één van de speerpunten voor hun school. In de stappen hier naartoe kan er nog gerichte aandacht uitgaan naar objectieve evaluatiemomenten (het startpunt is nu wat de school van zichzelf vindt) en het bepalen van onderliggende criteria voor de opgestelde kwaliteitskaarten. Ook hier zien wij dat de scores vooral tot stand komen vanuit de eigen beleving van het team. Door met elkaar te spreken over wat nu precies onder 'een goed pedagogisch klimaat' of 'hoge verwachtingen hebben van leerlingen' verstaan wordt, kan er een reëler beeld ontstaan van de daadwerkelijke onderwijskwaliteit.

Met en van elkaar leren

De teamleden geven aan dat zij trots zijn op de mogelijkheden die zij op schoolniveau aangereikt krijgen om van elkaar te leren. Zij kunnen – zij het beperkt – bij elkaar in de klas kijken met een gerichte opdracht en de uitkomsten daarvan delen met het team. Op termijn zal hier een vervolg aan gegeven worden. Wij hebben met de school gesproken over de verantwoordelijkheid die leraren hebben in (een deel van) de verbeteronderwerpen. Door de visie en ambitie scherper te stellen, maar ook door leraren duidelijkheid te geven over wat er van hen verwacht wordt (bekwaamheidseisen en beroepsprofielen) krijgt de kwaliteitscultuur een flinke impuls. De randvoorwaarden hiervoor zijn in ieder geval gunstig: een enthousiast en intrinsiek gemotiveerd team dat mee wil denken over de verdere schoolontwikkeling.

Ouders als partner in de schoolontwikkeling

De schoolgids bevat (beperkte) informatie over de resultaten van het onderwijs en een summiere verantwoording van de onderwijskundige ontwikkelingen. Toch is ouderbetrokkenheid, zowel op het niveau van communicatie over hun kinderen als het meer betrekken bij het onderwijs op de school, een speerpunt dit schooljaar. Het zou goed zijn om daarom ouders beter te informeren over waar de school staat en over het toekomstperspectief dat zij voor ogen heeft.

3.3. Basisschool De Knotwilg, locatie Leilinde

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



Veel aandacht voor de zorg

Op basisschool De Knotwilg, locatie Leilinde worden leerlingen op een adequate manier begeleid: de school volgt alle leerlingen in hun ontwikkeling en signaleert tijdig als er achterstanden dreigen te ontstaan. Ook leerlingen die extra uitdaging nodig hebben, worden op hun niveau verder geholpen. Startpunt is 'de middenmoot' en van daar uit wordt gezien of een leerling iets extra's (verdiept) of iets/veel meer (intensief/zeer intensief) nodig heeft. Voor leerlingen met forse achterstanden zijn arrangementen en individuele leerlijnen (opp's) opgesteld. Leerlingen die op een enkel gebied of onderdeel uitvallen, krijgen extra hulp in de groepen. Vermeldenswaard is het tutorlezen bij de start van de schooldag: leerlingen uit de hogere groepen die het eindniveau al hebben behaald werken samen met jonge lezers, waarbij er serieus geëvalueerd wordt of er resultaten geboekt worden.

Wat nog beter kan is het diagnostisch onderzoek te verbinden aan voorgaande jaren. Nu wordt niet altijd duidelijk of hiaten wellicht zijn ontstaan omdat leerlingen de lesstof in het verleden niet goed beheersten. Daarnaast kan de geboden hulp in de groepen tegen het licht gehouden worden: is er alleen sprake van herhaalde instructie of hebben de leerkrachten voldoende tijd, middelen en kennis om de achterstanden effectief weg te werken?

Ruimte voor verbetering

De leraren van basisschool De Knotwilg, locatie Leilinde beheersen de vaardigheden om hun lessen doelgericht en op een prettige manier te verzorgen. Zij geven duidelijke uitleg, het klassenmanagement zorgt ervoor dat de lessen zonder al te veel verstoringen verlopen en de leerlingen doen over het algemeen mee. Op niveauverschillen tussen leerlingen wordt voldoende ingespeeld, hoewel dit in de ene groep verder ontwikkeld is dan in de andere.

De meer complexe vaardigheden zijn in de bezochte lessen al waar te nemen, maar behoeven nog de aandacht. De schoolleiding vormt zich nu een beeld van het didactisch handelen op de school door middel van (zelfontwikkelde) kwaliteitskaarten. De verwachting is dat deze inspanning veel zal opleveren; er wordt op detailniveau ingegaan op het didactisch handelen en leraren en management krijgen volop de ruimte om deze vaardigheden te 'onderzoeken'. Het gesprek over wat voor de school belangrijk is, wat dat betekent voor de houding, vaardigheden en competenties van het team en hoe (en wanneer)

gemeten wordt of aan de doelen is voldaan, wordt daarna gevoerd. Maar ook de betrokkenheid van leerlingen en hoe het team ervoor kan zorgen dat zij bij de les blijven is een onderdeel waar de school nu aan wil werken. Daarin past ook het streven om uitdagend, aansprekend en inspirerend onderwijs te verzorgen en hoe dit op de beste manier bereikt kan worden.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Kansen om de leerlingen meer te bevragen

De leerlingen van de school geven in het gesprek met ons aan dat er sprake is van een veilige en prettige sfeer op school. Pesten komt weinig voor en zij leren tijdens specifieke lessen hoe je op een respectvolle manier met elkaar kunt omgaan.

De school voldoet aan de gestelde wettelijke eisen rond veiligheid (WPO artikel 4c). Wel moet hier worden vermeld dat de school strikt genomen nog niet aan het jaarlijks monitoren voldoet, maar hier zal op korte termijn gevolg aan gegeven worden. Ook blijkt uit de gesprekken met de leerlingen dat de vertrouwenspersoon niet bij de leerlingen bekend is. Hier kan de school dus nog aan werken.

Ten slotte kan de inbreng van de leerlingenraad verder uitgebouwd worden. Nu worden zij vooral geraadpleegd bij evenementen, maar ook zij hebben bruikbare ideeën om de sfeer op school en in de groepen (nog) prettiger te maken.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			2
KA2 Kwaliteitscultuur			2



Goed zicht op waar de school staat

De school heeft een zeer uitgebreid kwaliteitszorgstelsel om zicht te krijgen op de eigen kwaliteit. Het schoolplan geeft de meerjarenvizie aan, die vervolgens in het onderwijsplan verder wordt uitgewerkt.

Binnen de diverse project- en expertisegroepen worden verbeteractiviteiten planmatig en doelgericht aangepakt. Ook kan de school, vanwege haar onderwijsconcept, gebruik maken van externen die vanuit hun expertise handvatten voor verdere verbetering kunnen aandragen. Vermeldenswaard is dat de school de visie op kwaliteit en de materialen en middelen om dit te waarborgen in eigen hand heeft (dat wil zeggen zelf in eigen tijd en met eigen middelen ontwikkeld en laten bouwen) en zorgt voor continue ontwikkeling en verdere verfijning daarvan. De stappen voorbereiden – ontwikkelen – implementeren – reflecteren hebben daarin systematisch een plek

gevonden, evenals de borging, het beschrijven van succesindicatoren en het maken van kijkwijzers om de praktijk te toetsen aan de voornemens.

Om die reden hebben wij de standaard Kwaliteitszorg (KA1) als 'goed' beoordeeld.

Enthousiasme, kennis delen en samen verbeteren

De teamleden geven aan dat zij trots zijn op het onderwijs dat zij verzorgen op hun school, op elkaar en op de samenwerking. Een aantal heeft zitting in de kenniskringen op bovenschools niveau, maar zij leren vooral van de werkgroepen voor diverse vakgebieden op schoolniveau. Professionaliteit, gericht op tastbare verbeteringen en vooral kennis delen zijn belangrijke noties binnen het handelen op de school. Hieruit spreekt vooral het enthousiasme van het team om samen te zorgen voor kwalitatief goed onderwijs. Maar het betekent ook dat zij samen met de schoolleiding goed zicht hebben op de zaken waar nog aan gewerkt moet worden. Zo hebben zij een actieve rol in de analyse van het didactisch handelen en werken zij mee aan nieuwe aanpakken in de groepen als daar aanleiding toe is. Voorbeelden hiervan zijn de nieuwe aanpak rondom zorg en begeleiding van leerlingen en de voorbereiding per blok bij het vakgebied rekenen en wiskunde.

Daarom hebben wij de standaard Kwaliteitscultuur (KA2) als 'goed' beoordeeld.

3.4. Basisschool 't Kofschip, locatie Zuidkil

Basisschool 't Kofschip, locatie Zuidkil is een middelgrote dorpsschool in Papendrecht. De afgelopen jaren zijn rumoerig verlopen. Herhaalde directeurswisselingen en onduidelijkheid over de toekomst van de school leidden tot onrust en onzekerheid bij de ouders en bij het team. Door die wisselingen was er ook te weinig sprake van onderwijskundige sturing.

Door de situatie concentreerden de leraren zich meer op de eigen groep en niet op de school en het team als geheel.

Er was - overigens al sedert jaren - weinig onderlinge samenwerking in het team en ook geringe aandacht voor gezamenlijke kwaliteitsverbetering. Het team functioneerde niet als zodanig. Het ziekteverzuim was hoog en soms ook langdurig.

De leraren zijn desondanks hun best blijven doen. Het team verdient een compliment voor de wijze waarop zij - vrijwel op eigen kracht - het schip in de vaart wisten te houden.

Sinds het aantreden van de interim-directeur vanaf juni 2017 is de situatie verbeterd. Er is meer rust gekomen, er zijn concrete verbeterplannen, het team werkt beter samen en het schoolgebouw ondergaat een transformatie. Positief is, dat zowel het team als de ouders met wie wij gesproken hebben zeggen dat zij daar blij mee zijn.

Er moet echter nog veel gebeuren. Het aanstaande vertrek van de interim-directeur betekent opnieuw een uitdaging voor de school. Het is daarom van het grootste belang om de ontwikkelingen die in gang zijn gezet voortvarend, maar ook bedachtzaam en onder goede onderwijskundige leiding voort te zetten en verder uit te breiden.

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



Zicht op ontwikkeling en zorg voor leerlingen

De leraren en de intern begeleider hebben voldoende zicht op zowel de cognitieve als op de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Zij hanteren beredeneerde prestatie-ambities, die op groeps- en op individueel niveau zijn uitgedrukt in niveauwaarden. De signalering van onder- en bovenpresterende leerlingen is mede daardoor adequaat. Er zijn daarnaast regelmatig groeps- en leerlingbesprekingen waarin de leerprestaties en de sociaal-emotionele ontwikkeling van de kinderen worden besproken. De leerlingen die extra begeleiding nodig hebben, krijgen hulp in de groep en er is aanvullende remedial teaching onder verantwoordelijkheid van de groepsleerkracht.

Vanuit het concept 'groepsplanloos werken' is de school (zoals ook de andere scholen van het bestuur) bezig met het opstellen van onderwijsplannen per groep voor de kernvakken. Deze onderwijsplannen zijn niet gefundeerd op de methoden, maar op de leerlijnen.

De school denkt er over na hoe de betrokkenheid van de leerlingen bij hun eigen leerproces kan worden vergroot.

Didactisch handelen

Het didactisch handelen is op orde. Er heerst over het algemeen rust en orde en er is een duidelijke structuur in zowel de lessen zelf als in de reeks van lessen binnen een vakgebied. De leerlingen zijn voldoende actief betrokken en weten zich ook bij de zelfstandige verwerking gericht bezig te houden. Er zijn wel verbeterpunten. In de lessen die wij hebben bezocht was er geen sprake van afstemming in de instructie. Bij de verwerking was die er wel, maar vooral vanwege het digitale hulpmiddel waardoor kinderen op hun eigen niveau opdrachten krijgen. Ook was er nauwelijks sprake van gerichte, persoonlijke feedback.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Veiligheid

De school voldoet aan de wettelijke normen van de standaard Veiligheid, met uitzondering van de jaarlijkse veiligheidsmonitor, die niet over de volle breedte van de populatie wordt ingezet. De monitor beslaat namelijk wel de groepen 5 t/m 8, maar niet de groepen 1 t/m 4. Dit punt dient te worden verbeterd. Wel blijken de leraren zicht te hebben op het individuele welbevinden van de leerlingen. De kinderen met wie wij hebben gesproken, voelen zich veilig en komen ook graag op school. Er zijn incidenten, maar die worden over het algemeen snel aangepakt en opgelost.

De school heeft als ambitie om ook bij het aanbod en de aanpak van de sociaal-emotionele ontwikkeling van de kinderen één doorgaande leerlijn op te zetten; nu verschillen deze nog per groep. De school oriënteert zich op een methode voor sociaal-emotionele ontwikkeling, die schoolbreed zal worden ingezet.

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



Onvoldoende zorg voor de eigen kwaliteit

De kwaliteitszorg van basisschool 't Kofschip, locatie Zuidkil is onvoldoende. Feitelijk ontbreekt deze bijna volledig. Er is geen stelsel van kwaliteitszorg waarmee men zich objectief de maat neemt op de diverse kwaliteitsgebieden. Ook in het afgelopen jaar is daar niet aan gewerkt, vanwege andere prioriteiten. Er is geen systematiek waarbij vanuit een meerjaarlijkse visie (in het schoolplan) een jaarplan wordt ingericht met concrete verbeterplannen.

Het afgelopen jaar zijn er wel allerlei verbeterplannen opgesteld en ook uitgevoerd, zoals elders in dit rapport is beschreven. Deze missen echter een strategische onderwijskundige onderbouwing en ook is er geen duidelijke borging. Wel worden de leerresultaten systematisch geanalyseerd en besproken.

Gebrek aan transparantie

De kwaliteitscultuur is onvoldoende. Allereerst is er te weinig sprake van een duidelijke verantwoordelijkverdeling tussen bestuur en school. Ook is er - in dubbele zin - geen duidelijk beeld van de professionele kwaliteiten van het onderwijzend personeel: enerzijds hebben de leraren de competentieprofielen en bekwaamheidseisen waar zij gericht naar toe kunnen werken niet voldoende scherp, anderzijds ontbreekt het overzicht in eventuele lacunes in bekwaamheden bij individuele leraren en ontbreekt dus ook een planmatige scholing om die te verhelpen.

Verantwoording en dialoog is verwaarloosd

De school verantwoordt zich in onvoldoende mate. Veelzeggend is dat er sedert 2015 geen schoolgids was. In die leemte wordt wel voorzien door middel van een informatiebulletin en een jaarlijks

'informatieboek', maar daarin ontbreekt wezenlijke (en wettelijk verplichte) informatie, zoals verantwoording over de behaalde resultaten en verbeterplannen van de school.

Er wordt geen informatie achtergehouden en wanneer er gerichte vragen zijn worden die ook beantwoord, maar er is geen gestructureerde informatievoorziening. Ook is er weinig duidelijkheid over de visie van bestuur en school over de langere termijn. Voor hun informatie over de leerprestaties van de kinderen zijn de ouders sterk afhankelijk van de betreffende groepsleerkracht.

Omdat basisschool 't Kofschip, locatie Zuidkil op het gebied van de zorg voor kwaliteit op meerdere vlakken forse tekortkomingen vertoont (artikel 10, 12, 17a en b en 171 van de WPO), hebben wij een aantal herstelopdrachten geformuleerd.

4. Reactie van het bestuur

In het kader van transparantie en vertrouwen, hebben wij het concept- inspectierapport breed besproken in de organisatie. Wij vinden het een stevig, negatief rapport. Wij komen uit roerige tijden en herkennen van daaruit veel zaken uit het rapport. Maar inmiddels zitten we in een proces van verbeteringen. Die laatste ontwikkeling hadden wij graag meer in het rapport teruggezien. Hierdoor herkent niet iedereen zich op alle onderdelen in het rapport. Dat wil echter niet zeggen dat wij het niet eens zijn met de opdrachten.

Belangrijk is dat wij constateren dat transparantie en vertrouwen in communicatie weer groeiende is. Zeker ook in de relatie tussen bestuur, bestuursmanager en GMR. De dialoog met hen krijgt meer aandacht, waardoor de GMR op dit moment wel transparantie en vertrouwen ervaart.

Wij hechten aan autonomie van de scholen (dat betekent niet automatisch dat men op zichzelf is aangewezen). Vanuit dit besturingsmodel is met ieders instemming de verantwoordelijkheid van de kwaliteit van het onderwijs voornamelijk bij de scholen gelegd. Dit is een erkenning van de professionaliteit van de schoolteams. Die geven daar, ook volgens de inspectie, duidelijk invulling aan, met als aandachtspunt 't Kofschip. Sturing is er wel degelijk, maar niet altijd op papier. In die zin zijn we 'in control'. De vastlegging kan systematischer, en meer gefocust. Daarom onderschrijven wij dat er geen volledig sluitend en navolgbaar kwaliteitssysteem is. Anderzijds zal ervoor gewaakt moeten worden dat dit zal leiden tot vergroting van de werklust, administratie en gering profijt voor de professionals. Om dat ook zichtbaar op bestuurlijk niveau vorm te geven, schakelen wij externe deskundigheid in met de opdracht ons kwaliteitszorgsysteem te verbeteren en sluitend te maken en de bijbehorende kwaliteitscultuur te versterken, gegeven onze visie op de besturing van de organisatie en onze werkwijze met kenniskringen en werkgroepen.

Er zijn financiële signaleringsgrenzen vastgesteld als kaders voor het financiële beleid.

Door de aanschaf en implementatie van een begrotingstool voor de begroting 2019 zorgen wij voor transparante financiële informatie die minder foutgevoelig is en daardoor betrouwbaarder wordt.

Het proces om te komen tot nieuw strategisch beleid loopt. Bij de opstelling is in het kader van transparantie, communicatie en vertrouwen, input gevraagd aan alle interne (leerlingen, ouders, personeel) en veel externe stakeholders. Het beleid zal meer directe aanknopingspunten bevatten voor goed pedagogisch en didactisch handelen van leerkrachten.

De bestuurskracht gaat versterkt worden en een plan van aanpak waarin het proces om te komen tot een RvT is beschreven, zal komend schooljaar aan alle partijen worden voorgelegd.

Basisschool 't Kofschip heeft inmiddels een concrete onderwijsvisie ontwikkeld, waar de kwaliteitszorg en cultuur van de school aan opgehangen gaat worden komend schooljaar.

We zijn ten slotte blij dat bevestigd is dat de financiën op orde zijn.

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

