



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Stichting Samenwerkingsbestuur voor Katholiek en Openbaar Primair Onderwijs Schijndel

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 23 april 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 Samenwerkingsbestuur voor Katholiek en Openbaar Primair Onderwijs (Skopos).

Wij hebben onderzocht of het bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit op de scholen en of het voldoende geld heeft om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen.

Wat gaat goed?

Wij vinden dat het bestuur van Skopos het op verschillende punten goed doet.

We zien bijvoorbeeld dat het bestuur een duidelijke visie heeft. Zo vindt het bestuur het belangrijk dat kinderen het beste en mooiste uit zichzelf kunnen halen. Het bestuur heeft daarom samen met anderen, ook de kinderen, een plan geschreven om dat te bereiken.

Het bestuur gaat ook na of het de school lukt om goed onderwijs te geven. Het bestuur bezoekt bijvoorbeeld regelmatig de scholen en gaat in de groepen kijken. Daarnaast geven de scholen veel informatie door aan het bestuur.

Het bestuur bekijkt en weegt alle informatie nauwkeurig. Zodra het bestuur vermoedt dat er problemen zijn, onderneemt het actie.

Groeien in je vak vindt het bestuur belangrijk. Alle medewerkers kunnen daarom scholing of cursussen volgen. Vooral samen leren wordt aangemoedigd, want het bestuur vindt dat je nooit in je eentje goed kan worden.

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 kan beter?

We zien als een belangrijke uitdaging voor het bestuur dat het kan laten zien dat het onderwijs op de scholen voldoet aan de wet. Dat komt omdat de inspectie sinds augustus 2017 niet meer elke vier jaar op alle scholen komt.

Bestuur: Skopos

Bestuursnummer: 40874

Aantal scholen onder bestuur: alle zeven basisscholen in Schijndel (zes katholieke basisscholen en één openbare basisschool).

Alle scholen maken deel uit van een Educatief Basiscentrum (EBC) waar onderwijs, peuterspeelzaalwerk, opvoedingsondersteuning en opvang samenwerken.

Totaal aantal leerlingen: 1869 leerlingen (cijfers 1 oktober 2017)

Lijst met onderzochte scholen:

De Regenboog, 't Kwekkeveld, 't Talent

BRIN: 12PC, 13CK, 19RH

Skopos heeft een toezichhoudend bestuur dat bestaat uit vrijwilligers. Dit toezichhoudend bestuur heeft de dagelijkse aansturing van de stichting gemandateerd aan een algemeen directeur. In dit rapport bedoelen we met het bestuur dan ook de algemeen directeur. De algemeen directeur wordt ondersteund door medewerkers van het bestuurskantoor en het Shared Service Centrum van de Dommelgroep (een netwerk van schoolbesturen, dat samenwerkt op het gebied van ondersteuning).

Het bestuur is daarom nu meer dan vroeger zelf aan zet. Het bestuur begrijpt dat. Nu worden alle scholen al eens in de drie jaar onderzocht door een onafhankelijke expert. Toch wil het bestuur ook zelf beter de vinger aan de pols houden. Het bestuur werkt daarom aan een instrument om de kwaliteit van het onderwijs breed in beeld te brengen. De grootste uitdaging daarbij is hoe betrouwbare informatie te verzamelen.

Wat moet beter?

Dat het belangrijk is dat het bestuur de onderwijskwaliteit breed in beeld brengt, laten onze bevindingen zien. Het bestuur heeft zeker in beeld hoe de scholen het doen, maar nog niet op alle onderdelen van de wet. Zo hebben wij de onderwijskwaliteit op één school als onvoldoende beoordeeld. Hoewel het bestuur zeker zorgen had over deze school, kwam onze conclusie toch wel als een verrassing. Overigens hebben we met het bestuur de afspraak gemaakt dat de onderwijskwaliteit op de betreffende school zo snel mogelijk weer op orde moet zijn. Over een jaar komen we kijken of dit het bestuur ook is gelukt.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	8
3.	Resultaten verificatieonderzoek	23
4.	Resultaten onderzoek naar risico's: basisschool 't Kwekkeveld	32
5.	Reactie van het bestuur	39

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Stichting Samenwerkingsbestuur voor Katholiek en Openbaar Primair Onderwijs (Skopos).

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 zij voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt zij 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.

Bestuursniveau

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	•

Schoolniveau

Om het kwaliteitsgebied 'kwaliteitszorg en ambitie' te kunnen beantwoorden, doen we niet alleen onderzoek op het niveau van het bestuur, maar onderzoeken we tevens de onderwijskwaliteit van een aantal scholen waarvoor het bestuur verantwoordelijk is. We onderscheiden binnen het onderzoek op schoolniveau verschillende typen onderzoek:

- *Verificatieonderzoek*

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

In dit onderzoek hebben we in overleg met het bestuur besloten de (voormalige) speciale school voor basisonderwijs (sbo) mee te nemen bij de verificatieonderzoeken. Omdat deze school zich intussen onder de naam 't Talent aan het ontwikkelen is naar een inclusieve basisschool met een breed ondersteuningsprofiel, gebruiken wij het onderzoekskader voor het reguliere po.

- *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.

Bij Skopos waren er op voorhand geen scholen die voor een risico-onderzoek in aanmerking kwamen.

- *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.

Skopos heeft geen gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

- *Herstelonderzoek*

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

Bij Skopos is dit type onderzoek niet aan de orde.

- *Stelselonderzoek*

Naast het toezicht op individuele scholen en instellingen, onderzoeken wij onderwerpen die school- en sectoroverstijgend zijn. Scholen die niet in aanmerking zijn gekomen voor één van de hiervoor genoemde typen onderzoek, komen voor zo'n themaonderzoek in aanmerking. Over deze themaonderzoeken schrijven we geen verslag.

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. Zo hebben we gesproken met het toezichthoudend bestuur, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de directeurs.

Tijdens de verificatieonderzoeken hebben we bovendien met leraren gesproken en enkele lessen bezocht. Voor de verantwoording van de precieze inrichting van het onderzoek verwijzen wij naar het onderzoeksplan dat voor elk vierjaarlijks onderzoek per bestuur wordt opgesteld.

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 en 4 gaan in op de resultaten van de onderzoeken.






In hoofdstuk 5 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 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 is te zien wat ons oordeel is op het onderzochte kwaliteitsgebied 'financieel beheer'. Volgens een afspraak binnen de inspectie geven we op bestuursniveau nog geen oordeel op het kwaliteitsgebied 'kwaliteitszorg en ambitie'. Verder 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 bestuursbeleid daadwerkelijk 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

De centrale onderzoeksvraag luidt: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer?

Wij beantwoorden deze centrale onderzoeksvraag bevestigend. We lichten ons oordeel toe aan de hand van onze antwoorden op de 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?

Deze vraag beantwoorden wij positief. Wij vinden namelijk dat het bestuur beantwoordt aan de omschrijving van basiskwaliteit zoals die is geformuleerd in het onderzoekskader primair onderwijs. Het bestuur hanteert een stelsel van kwaliteitszorg en het houdt daarmee voldoende zicht op de kwaliteit van de scholen. Verder stuurt het bestuur op verbetering van de kwaliteit als dat nodig is.

Verder constateren we dat het bestuur samen met alle betrokkenen doelen heeft afgesproken. Deze doelen zijn gebaseerd op een heldere visie vanuit de maatschappelijke opdracht van het onderwijs.

Het is wel nodig dat het bestuur het stelsel van kwaliteitszorg verder aanscherpt, zeker nu het toezicht van de inspectie per 1 augustus 2017 is veranderd. Het bestuur moet, meer dan voorheen, zelf zicht houden op de vraag of alle scholen voldoen aan de wet.

Dat het belangrijk is dat het bestuur over dergelijke informatie beschikt, laten de resultaten van ons onderzoek zien. Op één school vinden we de kwaliteit van het onderwijs namelijk in zijn geheel onvoldoende. Hoewel het bestuur zeker zorgen had over deze school, kwam onze conclusie toch als een verrassing.

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

Wij beantwoorden deze vraag positief. Het bestuur werkt volgens de Code Goed Bestuur.

Verder zien we dat er binnen het bestuur een cultuur bestaat die gericht is op professionalisering en ontwikkeling van alle medewerkers. Samen leren wordt daarbij gestimuleerd, omdat het bestuur vindt dat je nooit in je eentje goed kan worden.

We denken wel dat het bestuur op basis van een aangescherpt stelsel van kwaliteitszorg een slag kan maken om de ontwikkeling van de medewerkers gericht te sturen. Als blijkt dat leraren niet voldoen aan noodzakelijke en/of gewenste kwaliteiten, kan scholing bewust gekoppeld worden aan verdere professionalisering. Op basis van de door ons uitgevoerde onderzoeken constateren wij bijvoorbeeld dat de deskundigheid van de leraren op het gebied van interpretatie en analyse van de leerresultaten een algemeen punt van aandacht is.

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

Ook deze vraag beantwoorden wij positief. We vinden dat het bestuur voldoende toegankelijk en betrouwbaar verantwoording aflegt over de eigen resultaten en ontwikkelingen en die van de scholen. Verder voert het bestuur een actieve dialoog met anderen.

Het is wel nodig dat het bestuur met de scholen afspraken gaat maken over de manier waarop zij zich verantwoorden aan bijvoorbeeld de ouders.

4. *Is het financieel beheer deugdelijk?*

Wij beantwoorden deze vraag positief. De financiële positie van het bestuur is op orde. Verder zien we op korte of middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit.

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'. In de tekst gaan we verder in op ons antwoord op de drie deelvragen.

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



KA1 Kwaliteitszorg

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

We beoordelen de standaard Kwaliteitszorg (KA1) als voldoende, omdat we vinden dat het bestuur beantwoordt aan de omschrijving van basiskwaliteit zoals die is geformuleerd in het onderzoekskader primair onderwijs, dat per 1 augustus 2017 van kracht is geworden.

Bestuur beschikt over stelsel van kwaliteitszorg

We stellen vast dat het bestuur gebruik maakt van een stelsel van kwaliteitszorg om zicht te houden op de onderwijskwaliteit en, zo nodig, te kunnen sturen op verbetering daarvan.

Managementrapportages, schoolbezoeken en onderzoeksresultaten vormen belangrijke onderdelen van dit stelsel. Zo stelt iedere school twee keer per jaar een managementrapportage op met kengetallen over de ontwikkeling van het leerlingenaantal, de resultaten van de tevredenheidsonderzoeken, personele ontwikkelingen, het

onderwijsleerproces en de resultaten van het leerlingvolgsysteem en de eindtoets. Het bestuur bespreekt deze managementrapportages tijdens het halfjaarlijkse bezoek aan de scholen. Aan de orde komen dan ook het jaarplan/actuele ontwikkelingen en de persoonlijke doelen en ambities van de directie. Verder bezoekt het bestuur ook diverse klassen en worden gesprekken gevoerd met zowel de kinderraad als (een afvaardiging van) de medezeggenschapsraad.

Verder beschikt het bestuur over diverse aanvullende onderzoeksresultaten en kengetallen. Het gaat dan bijvoorbeeld om inspectierapporten en de uitkomsten van de externe audits, die iedere drie jaar op alle scholen worden uitgevoerd. Deze audits staan onder leiding van een onafhankelijke deskundige, die gebruik maakt van de opzet en werkwijze van het op dat moment vigerende inspectiekader. Tot slot noemen we de rapportages die het bestuur ontvangt van de medewerkers van het Shared Service Centre van de Dommelgroep (een netwerk van schoolbesturen dat samenwerkt op het gebied van ondersteuning). Deze rapportages betreffen gegevens op het terrein van financiën en personeel & organisatie.

Bestuur stuurt op verbetering

Het bestuur analyseert alle informatie en gegevens systematisch. Als deze analyses daartoe aanleiding geven, stuurt het bestuur op verbetering. Het bestuur is bij de analyse extra waakzaam op de opbrengsten, omdat de ervaring leert dat de scholen hun resultaten moeten bevechten en dat 'ze niet vanzelf komen aanwaaien'. Deze oplettendheid leidt steeds vaker tot gerichte interventies, zowel op school- als op bestuursniveau. Scholen die niet aan de norm voldoen of daar onder dreigen te raken, worden intensiever begeleid door middel van frequentere gesprekken, analyses en verbeterplannen. Zo nodig wordt externe expertise ingeschakeld.

Een mooi voorbeeld van een interventie op bestuursniveau is het driejarige Taalverbetertraject. Naar aanleiding van de tegenvallende taalopbrengsten zijn op alle scholen taalcoördinatoren opgeleid en specifieke taalverbeterplannen opgesteld. In het jaarverslag lezen we dat in 2017 nagenoeg alle scholen voldoende opbrengsten op taalgebied behalen. Daar waar dat nog niet het geval is, wordt op schoolniveau ingestoken. Om de kennis en kunde van de opgeleide taalcoördinatoren na afronding van het traject te borgen, is het lerend netwerk Taal opgestart. In dit netwerk treffen de taalcoördinatoren elkaar een aantal keren per jaar om kennis en ervaringen uit te wisselen en adviezen te geven. Het onderwerp begrijpend lezen staat nu prominent op de agenda.

Bestuur stimuleert verder ontwikkeling van de onderwijskwaliteit

We constateren dat het bestuur doelen heeft afgesproken om de verdere onderwijsontwikkeling te stimuleren.

Deze doelen zijn vastgelegd in het strategisch beleidsplan 2017-2021 met als motto 'Gretig Groeien'. Eigenaarschap is een van de kernwaarden van Skopos en het bestuur heeft daarom veel in het werk gesteld om te komen tot een breed gedragen plan. Er zijn vier zogenaamde Skoposcafés georganiseerd waar leraren, ouders en stakeholders (onder andere gemeente, het welzijnswerk, de politie, de kinderopvang) hun beelden, wensen en dromen konden delen. Op hun beurt hebben ook de leerlingen via werkstukken, bouwsels en verhalen laten weten wat hun kijk is op het onderwijs van morgen.

Op basis van al deze inbreng en ideeën is het strategisch beleidsplan opgesteld, waarin drie ontwikkellijnen staan beschreven: 'passend onderwijs en verrassend en toekomstgericht onderwijs', 'groeien in je vak' en 'samenwerken in de doorgaande lijn'. Iedere ontwikkellijn is ook uitgewerkt in doelen.

Daarnaast heeft het bestuur een heel globale tijdsplanning ontwikkeld om de doelen van het strategisch beleidsplan te realiseren (vierjarenbeleidsplanning 2017-2021). Dit schooljaar (2017-2018) staat in het teken van het schrijven van de schoolplannen, waarin de scholen het strategisch beleidsplan schoolspecifiek kunnen uitwerken. Het plan is daarom bewust niet 'dichtgetimmerd'. Iedere school krijgt de ruimte om de gedeelde kernwaarden en daarbij passende ambities op een eigen manier in te vullen en af te stemmen op de eigen context.

Ruimte voor verbetering en ontwikkeling

We zien ook ruimte voor verdere verbetering en ontwikkeling. Nu het toezicht van de inspectie per 1 augustus 2017 is veranderd, vraagt dit aanvullend beleid van het bestuur. Het bestuur moet namelijk meer dan voorheen zelf toezien op de vraag of de onderwijskwaliteit over de volle breedte voldoet aan de eisen die in de wet zijn vastgelegd (WPO, artikel 10).

Nu beschikt het bestuur over een stelsel van kwaliteitszorg dat voor een belangrijk deel is gebaseerd op informatie die de scholen aanleveren en de resultaten van de externe audits. Bij dit systeem willen we een aantal opmerkingen plaatsen.

Als het gaat om de informatie van de scholen stellen we vast dat de directeuren in hun managementrapportages onder andere een eigen oordeel geven over de kwaliteit van het onderwijsproces wat betreft leerstofaanbod, klassenmanagement, leertijd, didactisch handelen, pedagogisch handelen en schoolklimaat. Bij ieder onderwijskenmerk kunnen ze aangeven of dit kenmerk a) op professionele wijze wordt uitgevoerd (groen), b) extra begeleiding vraagt (oranje) of c) direct interventie nodig is (rood). Uit de gesprekken blijkt dat er geen duidelijke afspraken zijn gemaakt over de criteria die ten grondslag liggen aan groen, oranje of rood.

Dat betekent dat de keuze voor één van de kleuren nu vooral gebaseerd is op een subjectief oordeel, hoe waardevol dat overigens ook kan zijn.

Daarnaast vermelden de directeuren in hun managementrapportages de resultaten van de meest recent afgenomen toetsen van het leerlingvolgsysteem op de vakgebieden technisch lezen, begrijpend lezen, spelling, rekenen/wiskunde, wereldoriëntatie en de sociaal-emotionele ontwikkeling. Ook hier gebruiken ze de kleuren groen, oranje en rood, waarvoor duidelijke criteria gelden. We vinden dit waardevol, maar tegelijkertijd constateren we ook dat het vooral om een momentopname gaat. Er wordt in de rapportages verder niet ingegaan op elementen als leergroei, noch op die van de groep als geheel, noch op die van de individuele leerlingen. Dat is jammer, want we denken dat onvoldoende leergroei een signaal is dat de ononderbroken ontwikkeling van de leerling(en) in het geding is. Juist dan is het van belang te zoeken naar oorzaken en na te gaan of er mogelijk sprake is van tekortkomingen in de onderwijskwaliteit. Op basis van de door ons uitgevoerde onderzoeken (zie hoofdstuk 3 en 4) constateren wij bijvoorbeeld dat de kwaliteit van de standaard zicht op ontwikkeling een noodzakelijk punt van aandacht is.

Ook bij de externe audits hebben we een aantal vragen. Zoals we hiervoor al schreven, laat het bestuur iedere drie jaar op alle scholen een externe audit uitvoeren. Bij deze audits wordt gebruik gemaakt van de onderzoeksopzet en het vigerende toezichtkader van de inspectie. Dat betekent dat de scholen bij de meest recent uitgevoerde externe audits voorafgaand aan het onderzoek een zelfevaluatie vragenlijst hebben ingevuld. Uit de verslagen en de gesprekken met de directeuren blijkt dat deze eigen zelfevaluatie het uitgangspunt vormt voor een kritische dialoog. De auditoren geven geen eigen oordelen en evenmin een afrondend oordeel over de onderwijskwaliteit. Hoewel de directeuren aangeven tevreden te zijn over deze werkwijze, vragen wij ons af in hoeverre het bestuur optimaal gebruik maakt van de blik op de onderwijskwaliteit door de ogen van een buitenstaander.

Het bestuur onderkent de teneur van de opmerkingen dat een deel van de informatie subjectief is. Daarom werkt het bestuur aan een eigen kwaliteitsmonitor ('Skopos kwaliteit in beeld'). Eén van de uitdagingen waarvoor het bestuur zich gesteld ziet, is hoe op een objectieve manier aan informatie te komen (meetbaar en/of merkbaar). Het bestuur is daarover met de directeuren in gesprek, waarbij ook de vraag speelt in hoeverre onderwijskwaliteit zich in gegevens en kengetallen laat vangen.

Tot slot zien we een aantal verbeterpunten als het gaat om eigen aspecten van kwaliteit. Het bestuur heeft duidelijk eigen ambities geformuleerd en daarvan afgeleide doelen bepaald. Wel valt ons op dat deze doelen niet erg concreet zijn geformuleerd. We noemen enkele voorbeelden: "Leraren beschikken over goede communicatieve vaardigheden en hebben een positieve intentie om met ouders te communiceren" en "Ons onderwijs gaat uit van hoge verwachtingen van leerlingen, leerkrachten en leidinggevenden".

We denken dat het lastig is om dergelijke globale doelen te evalueren. Dat betekent dat het zowel tussentijds als aan het einde van de rit moeilijk wordt na te gaan in hoeverre het is gelukt om de nagestreefde doelen ook te bereiken.

Ook dit ontwikkelpunt wordt door het bestuur onderkend. Het bestuur is daarom in gesprek met het directiebestuur hoe de ontwikkelingslijnen meer meetbaar en/of merkbaar kunnen worden uitgewerkt. Een en ander moet komend schooljaar resulteren in een Skopos 'Groeiplan', dat ook als verdere invulling van de meerjarenbeleidsplanning moet dienen. We denken dat het bij het schrijven van dit groeiplan niet alleen van belang is om doelen concreter te formuleren, maar ook om met elkaar af te spreken wanneer de resultaten tot tevredenheid stemmen en wanneer dat niet of onvoldoende het geval is. Op die manier kan het bestuur beter nakomen wat er in het strategisch beleidsplan wordt toegezegd: "Op vaststaande momenten in het jaar en in verschillende samenstellingen (directiebestuur, bestuursvergadering, GMR) evalueren wij de ontwikkeling en de resultaten: liggen wij nog op koers, wat zijn actuele ontwikkelingen en nieuwe inzichten, is bijstelling nodig, hebben wij voldoende tijd ingepland?" (Strategisch Beleidsplan 2017-2021, p. 31.)

KA2 Kwaliteitscultuur

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

We beoordelen de standaard Kwaliteitscultuur (KA2) als voldoende, omdat het bestuur voldoet aan de wettelijke eisen.

Bestuur hanteert Code Goed Bestuur

Het bestuur hanteert de Code Goed Bestuur Primair Onderwijs. Een belangrijk uitgangspunt in de bestuursfilosofie van Skopos is om de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Daarom heeft Skopos gekozen voor een model waarin het toezichthoudend bestuur, bestaande uit vrijwilligers, de dagelijkse aansturing van de stichting heeft gemandateerd aan een algemeen directeur. In de praktijk betekent dit dat de algemeen directeur het dagelijks bestuur van Skopos vormt. Hij geeft leiding aan de directie, vertegenwoordigt de stichting naar buiten, is verantwoordelijk voor alle beleidsgebieden van de organisatie en treedt op als werkgever voor alle medewerkers. Verder woont de algemeen directeur als adviseur alle bestuursvergaderingen bij.

Het bestuur blijft formeel eindverantwoordelijk. Afspraken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden staan beschreven in een managementstatuut.

Uit onze gesprekken komt naar voren dat er sprake is van een open en constructieve houding, gericht op het gezamenlijk verhogen van de onderwijskwaliteit op de scholen. Daarbij vervullen de intern toezichthouders hun taken als werkgever, als toezichthouder en als klankbord naar behoren.

Bestuur zorgt voor scholing

Het bestuur voldoet aan een andere belangrijk aspect van de basiskwaliteit, namelijk het zorgen voor bekwaam en bevoegd personeel. Volgens het bestuur zijn de leraren de drijvende krachten in de scholen. Omdat zij het verschil maken als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs, vormt professionalisering een belangrijke ontwikkellijn in het strategisch beleidsplan. 'Groeien in je vak' wordt daarbij uitdrukkelijk gekoppeld aan de ontwikkeling van de school en Skopos als geheel.

Naast de scholing die de afzonderlijke scholen aan het personeel aanbieden, organiseert het bestuur ook bovenschoolse scholingsactiviteiten onder andere op het vlak van management. Skopos wil alert zijn op potentieel talent en deze talenten ontwikkelingskansen bieden. In samenwerking met andere besturen (Dommelgroep) wordt gelegenheid gegeven tot deelname aan cursussen/opleidingen. Ook organiseert het bestuur samen met de ondersteuningseenheid van het samenwerkingsverband PO De Meierij bovenschoolse scholingsaanbod voor de medewerkers. Deze cursussen zijn vooral gericht op onderwijshoudelijke zaken en de zorg voor de leerling.

Daarnaast organiseert het bestuur centrale trainingen om duurzame kwaliteitsverbetering te realiseren in het aanbod, de leerkrachtvaardigheden en specialistische expertise. Al eerder noemden we het driejarig Taalverbetertraject. Andere voorbeelden zijn ICT-trainingen en het tweejarig HBO+ traject op het gebied van het Jonge Kind.

Leren van elkaar wordt aangemoedigd

Het bestuur is ervan overtuigd dat professionele ruimte voor leraren alleen kan groeien door samen te leren, zowel binnen het eigen team als bovenschoolse met Skopos collega's. In dit kader van leren van, aan en met elkaar organiseert het bestuur kenniskringen/netwerken tussen scholen. Al eerder noemden we het lerend netwerk Taal. Daarnaast bestaan er leernetwerken op het gebied van zorg, ICT, techniek en cultuur. Aan elk leernetwerk nemen vertegenwoordigers van iedere school en één van de directeurs deel. Deze laatste fungeert daarmee ook als 'linking pin' naar het bestuur.

De directies leren van elkaar tijdens de bijeenkomsten van het directiebestuur. Daarnaast organiseert het bestuur jaarlijks een studietweedaagse. Tijdens de laatste tweedaagse hebben de directies zich vooral gericht op de onderlinge verbondenheid en op de vraag hoe 'samen' ook echt 'samen' kan worden.

Tot slot stellen we vast dat ook het bestuur en de algemeen directeur werken aan de ontwikkeling en het onderhoud van hun eigen deskundigheid.

Ruimte voor verbetering en ontwikkeling

We zien een aantal mogelijkheden voor verbetering en ontwikkeling.

Een eerste verbeterpunt betreft het gekozen bestuursmodel. Zoals we al beschreven heeft het toezichthoudend bestuur de algemeen directeur gemandateerd om beleid uit te voeren en te ontwikkelen. Een mogelijk nadeel van dit model is dat de bevoegdheden van het toezichthoudend bestuur niet in lijn liggen met de eindverantwoordelijkheid die het draagt voor het reilen en zeilen in de organisatie. Zowel de uitvoering en beleidsbepaling zijn immers belegd bij de algemeen directeur, terwijl het toezichthoudend bestuur als bevoegd gezag eindverantwoordelijk blijft. Daarnaast vraagt dit model bij de invulling om een toezichthoudend bestuur dat (in samenspraak met de algemeen directeur) tot een complementaire taakopvatting komt en blijft: het toezichthoudende bestuur dient zich te beperken tot de toezichthoudende functie.

Het toezichthoudend bestuur onderkent deze mogelijke nadelen. Er zijn daarom andere mogelijkheden verkend en er is besloten het huidige bestuursmodel om te zetten naar een Raad van Toezicht model. Deze verandering zal worden begeleid door externe deskundigen en de verwachting is dit traject voor 1 januari 2019 af te ronden.

Een tweede verbeterpunt sluit aan op wat we al eerder schreven bij de kwaliteitszorg (KA1). We zien dat het bestuur veel waarde hecht aan de kwaliteit van de leraar als 'drijvende kracht in de school' en dat het bestuur daarom ook gegevens verzamelt over de pedagogische en didactische competenties. Een deel van deze gegevens verzamelt het bestuur via managementrapportages. Omdat deze managementrapportages door de directeur worden ingevuld, blijft de vraag hoe objectief deze informatie is. Daarnaast missen we ook duidelijke en transparante criteria/normen waaraan de kwaliteit van de leraar nu en in de toekomst minimaal moet voldoen. Pas als dergelijke criteria zijn bepaald, kunnen de gegevens langs een 'meetlat' worden gelegd. Als dat nodig is, kan vervolgens ook meer gerichte sturing plaatsvinden, bijvoorbeeld in de vorm van scholing op school- en/of op Skopos-niveau.

Op basis van de door ons uitgevoerde onderzoeken (zie hoofdstuk 3 en 4) constateren wij bijvoorbeeld dat de vaardigheden van de leraren als het gaat om interpretatie en analyse van de toetsresultaten en de vertaling daarvan naar het planmatig handelen een duidelijke impuls nodig hebben.

KA3 Verantwoording en dialoog

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

We waarderen deze standaard als voldoende, omdat we vinden dat het bestuur voldoet aan de basiskwaliteit zoals die in wettelijke eisen is vastgelegd.

Verantwoording op de verticale lijn

De wettelijke essentie bij deze standaard is vooral gericht op de verticale lijn van verantwoording afleggen. We zien dat het bestuur zich intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoordt. Als voorbeeld noemen we het jaarverslag dat het bestuur ieder jaar schrijft en publiceert op de website. Ook in de nieuwsbrief SKOOP ligt het bestuur het beleid toe. Deze nieuwsbrief verschijnt enkele keren per jaar en wordt naast het personeel ook verstrekt aan het bestuur, GMR, MR en andere belanghebbenden.

Het bestuur legt verantwoording af over de kwaliteit van het onderwijs aan het toezichthoudend bestuur volgens een vastgestelde verantwoordingscyclus. Dit gebeurt volgens de leden van het toezichthoudend bestuur op een integere en transparante wijze. Om ook zelf de sfeer op de scholen te proeven, organiseert het toezichthoudend bestuur zijn vergaderingen steeds op een andere school. Deze school krijgt voorafgaand aan de vergadering de gelegenheid zich kort te presenteren en met het toezichthoudend bestuur in gesprek te gaan.

Verder organiseert het bestuur op structurele basis dialoog en tegenspraak. Dit gebeurt met de toezichthouders en met de leden van de GMR. Uit onze gesprekken blijkt dat er sprake is van elkaar wederzijds informeren en kritisch bevragen. Er vindt een open dialoog plaats om de voorgenomen doelen op een constructieve en onderwijsinhoudelijke manier in te vullen.

Dialoog en samenwerking met de omgeving

Vanuit de invalshoek van kwaliteit richt deze standaard zich vooral op de horizontale dialoog met de omgeving. We constateren dat het bestuur actief het gesprek aangaat met andere relevante partijen, zowel lokaal als regionaal. Zo onderhoudt het bestuur contacten met maatschappelijke organisaties als gemeente, peuterspeelzaalwerk, kinderopvang, jeugdzorg en dergelijke.

Daarnaast maakt Skopos deel uit van de Dommelgroep en het samenwerkingsverband PO De Meerij. In de Dommelgroep werkt Skopos op diverse terreinen samen met vier aangrenzende schoolbesturen. De Dommelgroep kent ook een eigen stafbureau met medewerkers op het gebied van personeel, financiën en huisvesting. Verder is het bestuur lid van het partnerschap Opleiden in de School en aangesloten bij de Cultuurkade, een gezamenlijke marktplaats voor kunst- en cultuureducatie.

Ambities om samenwerking in de doorgaande lijn te stimuleren

Zoals we eerder hebben geschreven, vormt samenwerking in de doorgaande lijn één van de ambities van het bestuur. Belangrijke speerpunten zijn daarbij de betrokkenheid van en partnerschap met ouders, de samenwerking in de EBC's en met het voortgezet onderwijs (VO).

Zo wil het bestuur dat alle scholen hun visie op educatief partnerschap formuleren, waarbij de uitgangspunten uit het strategisch beleidsplan centraal moeten staan.

Als het gaat om de samenwerking in de EBC's wil het bestuur de inhoudelijke samenwerking bevorderen tussen onderwijs, peuterspeelzaalwerk, opvoedingsondersteuning en opvang. De afgelopen jaren heeft de focus namelijk vooral gelegen op de voorwaarden en de structuur van de samenwerking.

Daarnaast wil het bestuur de samenwerking met het VO intensiveren. Dat is bijzonder, want we vinden de samenwerking nu al een voorbeeld voor anderen. Omdat vrijwel alle leerlingen naar een brede scholengemeenschap in dezelfde gemeente gaan, schuiven twee afdelingsdirecteuren van deze scholengemeenschap tweemaal per jaar aan bij het Skopos directeurenberaad. Aan de orde zijn de overgang PO-VO en mogelijkheden voor het inhoudelijk aangaan van doorlopende leerlijnen. Ook worden de adviezen van de leraren met de daadwerkelijke doorstroom van leerlingen in het voortgezet onderwijs besproken. Daarnaast verzamelt het bestuur om de twee jaar gegevens van de schoolverlaters. Uit de resultaten en de gesprekken blijkt volgens het bestuur dat de Skopos-scholen het qua advisering goed doen. Als blijkt dat scholen wat behoudender van aard zijn met hun advisering, bespreekt het bestuur dat op schoolniveau.

Met het oog op de toekomst: Let's Play

Vermeldenswaard is tot slot het initiatief dat is genomen om samen met alle Skopos-scholen, bedrijven, ondersteuners en stakeholders, leerlingen een uitdagende omgeving te bieden waarin zij eigentijdse vaardigheden kunnen ontwikkelen.

Er is een plan (Let's Play) ontwikkeld om daarvoor een ontdekplek te creëren. Op deze plek kunnen leerlingen niet alleen kennis maken met het bedrijfsleven, maar worden ze ook verwonderd en uitgedaagd om out-of-the-box te gaan denken.

Ruimte voor verbetering en ontwikkeling

In de eerste plaats zien we ruimte voor verdere ontwikkeling op bestuursniveau. Aansluitend op eerdere opmerkingen vragen de veranderingen in het toezicht om een betere verantwoording over alle aspecten van de basiskwaliteit, zodat inzichtelijk wordt in hoeverre wordt voldaan aan de wet. Nu vinden we daarover in het jaarverslag relatief weinig informatie. Dat geldt evenzo voor de eigen aspecten van kwaliteit.

In vergelijkbare zin gelden deze opmerkingen voor de scholen. Hoewel over de eindresultaten en/of uitstroom VO in de meeste schoolgidsen en/of website wordt gerapporteerd, zijn deze gegevens niet altijd actueel of toegankelijk (bijvoorbeeld omdat een link niet werkt). Verder constateren we dat er in de schoolgidsen, op een enkele uitzondering na, niet wordt ingegaan op de onderwijskundige ontwikkelingen (verbeteractiviteiten) en de bereikte resultaten van de schoolontwikkeling.

In de tweede plaats zien we mogelijkheden om binnen de EBC's meer werk te maken van de inhoudelijke samenwerking en afstemming tussen alle partners. Ook het bestuur wil deze verdiepingsslag maken. Nu de structuur van de EBC's goed staat, acht het bestuur de tijd rijp om concreet inhoud te gaan geven aan het realiseren van doorgaande leer- en ontwikkelingslijnen voor kinderen van 0-13 jaar vanuit één pedagogische visie. Het bestuur acht dat des te meer van belang, omdat het milieu waar een deel van de leerlingen uit Schijndel opgroeit vaak taalarm is wat betreft de Nederlandse taal. Uiteindelijk hoopt het bestuur de partners in de EBC's zo met elkaar te verbinden dat er sprake is van met en van elkaar leren, expertise delen en voortdurend reflecteren op de praktijk en de samenwerking.

2.2 Financieel beheer

Wij beoordelen het kwaliteitsgebied 'financieel beheer' als voldoende. Dit oordeel is gebaseerd op het voldoende oordeel op de standaarden financiële continuïteit en rechtmatigheid. Wij geven in beginsel geen oordeel over financiële doelmatigheid.

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	3,07	2,99	3,03	3,13	3,53	3,79
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,79	0,79	0,79	0,80	0,81	0,80
Weerstandsvermogen	< 5%	31,41%	28,90%	28,39%	29,32%	30,17%	29,58%
Huisvestingsratio	> 10%	5,63%	6,35%	6,41%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	-2,16%	-1,83%	-0,65%	0,02%	0,37%	-1,00%

Wij beoordelen de financiële continuïteit als voldoende. Zoals blijkt uit de tabel is er immers geen sprake van waarden die wijzen op een mogelijk financieel risico voor de continuïteit van de stichting op de korte of middellange termijn. Het bestuur beschikt over voldoende financiële middelen om het verwachte negatieve exploitatieresultaat 2019 op te vangen.

Kwaliteit continuïteitsparagraaf

In het bestuursverslag 2016 zijn niet alle onderdelen van de continuïteitsparagraaf aangetroffen. Daarnaast kan de kwaliteit van een aantal onderdelen meer in lijn worden gebracht met de vereisten in de bijlage bij artikel 4 van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De continuïteitsparagraaf kan op de volgende onderdelen verbeterd worden:

- Toelichtingen over de inrichting en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem zijn niet aanwezig in het bestuursverslag.
- Er is wel sprake van een verslag van de Raad van Toezicht, maar hierin wordt geen duidelijke verantwoording afgelegd over de wijze waarop zij uitvoering geven aan hun taken en wat de uitkomsten van dit toezicht zijn.

We vragen het bestuur hier gedegen aandacht aan te besteden in de volgende jaarverslagen, omdat een volledige en duidelijke verantwoording in de continuïteitsparagraaf van belang is om een beeld te vormen van de sturing in de organisatie en van de verwachte ontwikkelingen.

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 Skopos kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- De verantwoording over de effecten van de middelen bestemd voor Passend Onderwijs.
- Intern toezicht op doelmatige aanwending van rijksmiddelen.

De verantwoording over de effecten van de middelen bestemd voor Passend Onderwijs

De stichting ontvangt jaarlijks financiële middelen van het samenwerkingsverband voor passend onderwijs. De toelichting in de jaarstukken is verouderd en er wordt slechts beperkt verantwoording afgelegd over besteding van de ontvangen middelen, de effecten hiervan en de terugkoppeling hierover aan het samenwerkingsverband. Wij verwachten dat het bestuur hier in volgende jaarverslagen voldoende aandacht aan zal besteden.

Intern toezicht op doelmatige aanwending van rijksmiddelen

Volgens de artikelen 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 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. Een verantwoording over het intern toezicht op doelmatigheid, hebben wij niet aangetroffen in het bestuursverslag over 2016. Wij verzoeken de Raad van Toezicht aandacht te besteden aan de wijze waarop hij invulling geeft aan toezicht op doelmatigheid van de besteding van rijksmiddelen in de bestuursverslagen vanaf 2017.

Financiële rechtmatigheid

We hebben de financiële rechtmatigheid voor Skopos als voldoende beoordeeld. Ons oordeel bij deze standaard gaat enerzijds uit van de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijns toezicht 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.

Bij Skopos kwam de staat van het 'smal experiment passend onderwijs' en de bijbehorende bekostiging aan de orde. Het verhelderen van dit onderwerp bleek meer tijd te kosten dan de tijdsduur van het vierjaarlijks onderzoek. Dit zal later helder worden. De aard en omvang van de verwachte uitkomsten daarvan staan een positieve waardering van de financiële rechtmatigheid echter niet in de weg.

2.3 Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Bestuur		
Niet van toepassing		
Scholen		
<p>'t Kwekkeveld Onvoldoende basiskwaliteit</p> <p>Zicht op ontwikkeling (WPO, artikel 8 en 4)</p> <p>Kwaliteitscultuur (WPO, artikel 172, 31 en 32)</p>	<p>De school voldoet aan de basiskwaliteit. Dat wil zeggen dat de kwaliteit op de standaarden OP2 en KA2 wordt hersteld en dat de kwaliteit van de standaarden OP3 en OR1 ten minste behouden blijft. Herstelperiode: één jaar</p>	<p>De inspectie voert één jaar na vaststelling van dit rapport een herstelonderzoek uit.</p>

3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de verificatieonderzoeken bij basisscholen De Regenboog en 't Talent. Zoals in hoofdstuk 1 al is opgemerkt, is het verificatieonderzoek een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur. In de eerste plaats gaat het daarbij niet alleen om de vraag of de informatie van het bestuur juist is, maar ook om de vraag of het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs werkt. In de tweede plaats geeft het verificatieonderzoek ons zicht op de onderwijskwaliteit van de scholen.

In dit onderzoek hebben we de speerpunten uit het strategisch beleidsplan als uitgangspunt genomen voor de keuze van de standaarden.

In overleg met het bestuur hebben we besloten om op de scholen in ieder geval de volgende standaarden te onderzoeken:

- OP3 Didactisch handelen (in relatie met Zicht op ontwikkeling (OP2) en Extra ondersteuning (OP4));
- KA2 Kwaliteitscultuur;
- KA3 Verantwoording en dialoog.

Op elk van de drie scholen hebben we samen met een observant van de school lessen geobserveerd, gesprekken gevoerd met de schoolleiding en de intern begeleider(s) en met (een afvaardiging) van het team en de ouders. Ieder onderzoek is afgerond met een korte terugkoppeling aan de directie.

In de paragrafen 3.1 en 3.2 bespreken we onze bevindingen per school, maar we schetsen eerst een algemeen beeld van de grote lijn.

Algemeen beeld

Zoals al aangegeven in de grafiek bij hoofdstuk 2 komt uit de gevoerde gesprekken en de verificatieonderzoeken naar voren dat het beeld dat het bestuur heeft over de kwaliteit van de standaarden in grote lijnen overeenkomt met onze oordelen.

Zo blijkt uit de gesprekken met de directeuren en de onderzoeken dat de scholen beschikken over een stelsel van kwaliteitszorg conform de visie op kwaliteit van Skopos en de gemaakte afspraken.

Op alle bezochte scholen hebben we het didactisch handelen als voldoende beoordeeld. In de regel beheersen de leraren de vereiste basiskwaliteit. Ze leggen duidelijk uit en ze zorgen voor rust, structuur en een prettige sfeer in de groep. We zien verder dat de leraren in hun onderwijs rekening houden met de niveauverschillen tussen de leerlingen. Wat dat laatste betreft valt er overigens nog de nodige winst te behalen. We doelen dan op het planmatig afstemmen van het onderwijs op basis van de beschikbare informatie die leraren over hun leerlingen hebben. De leraren verzamelen namelijk veel gegevens onder andere via observaties en toetsen.

We zien dat ze deze informatie vergelijken met de verwachte ontwikkeling van de leerlingen. Als die ontwikkeling stagneert, vinden we dat de leraren beter kunnen analyseren waarom dat zo is. Als de oorzaak van de stagnatie goed in kaart wordt gebracht, is het ook beter mogelijk het onderwijs gericht af te stemmen op wat de leerling nodig heeft.

Verder stellen we vast dat de scholen werk maken van professionalisering. Er is gerichte aandacht voor scholing en de leraren staan achter de visie en missie van de school. Ook het leren van elkaar krijgt vorm, zowel in- als buiten de muren van de eigen school.

Wat betreft de verantwoording en dialoog stellen we vast dat de scholen voldoen aan de basiskwaliteit. Verder zien we dat de scholen werk maken om de doorgaande lijn met peuterspeelzaalwerk, opvoedingsondersteuning en opvang inhoudelijk vorm te geven. Dat geldt ook voor het partnerschap met de ouders. Overigens constateren we dat er nog winst valt te behalen als het gaat om ouders actief mee te laten denken over het onderwijs op school. Volgens ons is dan een minimale voorwaarde om ouders actief te informeren over ontwikkelingen en resultaten. We constateren echter dat vrijwel alle scholen in dat opzicht steken laten vallen.

3.1 Basisschool De Regenboog

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



Didactisch handelen op orde, wel ruimte voor verbetering

We beoordelen deze standaard als voldoende, omdat we vinden dat het didactisch handelen voldoende basiskwaliteit laat zien.

In de eerste plaats zorgen de leraren voor een gunstig leerklimaat. Zo hebben de lessen een duidelijke structuur en een logische opbouw. Verder leggen de leraren duidelijk uit en geven ze de leerlingen in de regel ook geschikte opdrachten. We zien dat de leerlingen dan ook voldoende betrokken en taakgericht aan het werk zijn.

In de tweede plaats houden de leraren in hun les voldoende rekening met de verschillen in ontwikkelingen tussen de leerlingen. De leraren kunnen dat ook, omdat ze de ontwikkeling van hun leerlingen nauwkeurig volgen aan de hand van toetsen, observaties en leerlingenwerk. Om nog beter aan alle verschillen tegemoet te komen, probeert de school ook andere organisatievormen uit. Zo telt De Regenboog vier grote klassen, waarbij aan iedere groep minimaal twee leraren verbonden zijn. Dat maakt het makkelijker om te differentiëren.

Al naar gelang wat nodig is, kan de samenstelling van de groep per vak of onderdeel wisselen, zodat de leraren beter kunnen aansluiten op wat de leerlingen nodig hebben.

Tot slot merken we op dat er in alle lessen sprake is van een prettige en rustige sfeer. Merkbaar is dat de school veel aandacht besteed aan positieve onderlinge relaties, structuur en veiligheid.

We zien ook ruimte voor verdere verbetering en ontwikkeling.

In de eerste plaats geldt dat voor het klassenmanagement. We constateren dat er af en toe effectieve leertijd weglekt, omdat leerlingen bijvoorbeeld moeten wachten aan het bureau van de leraar om iets te kunnen vragen.

In de tweede plaats kan de actieve betrokkenheid van de leerlingen een impuls krijgen. Hoewel de leraren duidelijk uitleggen, valt ons tegelijkertijd op dat ze veel zelf aan het woord zijn. Ze geven bijvoorbeeld wel beurten aan de leerlingen die hun vinger opsteken, maar een echt actieve inbreng van *alle* leerlingen wordt te weinig gestimuleerd. Volgens ons kunnen de leraren hun leerlingen prikkelen door meer up-to-date manieren van beurten geven en door vaker voor activerende werkvormen te kiezen.

In de derde plaats zien we ruimte voor ontwikkeling als het gaat om het onderwijs aan de best presterende leerlingen. Er is op De Regenboog zeker aandacht voor deze groep leerlingen, maar er is nog geen sprake van bewust beleid of een doorgaande lijn in de school. Tot slot zien we mogelijkheden om met de leerlingen te reflecteren op hun eigen leerproces via het geven van effectieve taakgerichte en procesgerichte feedback.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA2 Kwaliteitscultuur			<i>g</i>
KA3 Verantwoording en dialoog			<i>g</i>



Professionele kwaliteitscultuur: kritische reflectie is gemeengoed

We beoordelen de standaard kwaliteitscultuur (KA2) als goed, omdat we constateren dat de school niet alleen voldoet aan de wet, maar daarnaast ook eigen aspecten van kwaliteit laat zien.

Als het gaat om de basiskwaliteit constateren we in de eerste plaats dat De Regenboog een transparante organisatiestructuur kent. De directeur wordt bijgestaan door een adjunct-directeur. Samen met de intern begeleider sturen zij De Regenboog aan. Daarnaast kent de school een regiegroep, bestaande uit de directie, de intern begeleider en de bouwcoördinatoren. Er is sprake van formele overlegmomenten en een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling.

In de tweede plaats worden de medewerkers gestimuleerd om zich verder te professionaliseren. Op schoolniveau zijn er diverse teamscholingen en studiedagen. Ook de individuele ontwikkeling wordt gestimuleerd, mits in het belang van de schoolontwikkeling. Uit de gesprekken die wij met een aantal leraren hebben gevoerd blijkt dat iedereen wordt aangemoedigd om de eigen kwaliteiten naar boven te halen.

Daarbij maakt de school haar eigen ambitie om met en van elkaar te leren, zeker waar. Dit beperkt zich niet alleen tot het eigen team, bijvoorbeeld tijdens collegiale overlegmomenten of op het eigen 'teamleerplein', maar het team leert ook van andere teams tijdens inspiratiebezoeken aan verschillende scholen. Overigens zien we nog wel kansen als het gaat om het leren van elkaar door ook elkaars lessen te observeren.

De schoolleiding probeert de optimale voorwaarden te scheppen om het 'leren en innoveren' mogelijk te maken. Zo worden scholingen bijvoorbeeld zowel aan het begin als aan het einde van de week aangeboden, zodat ook de parttime leraren de gelegenheid krijgen om daaraan deel te nemen.

Als het gaat om eigen aspecten van kwaliteit zien we dat er in het team een groot draagvlak bestaat voor de visie en ambities van de school. Gezamenlijk is ervoor gekozen om de methodes los te laten en eigen leerlijnen voor taal en rekenen te ontwikkelen. Op die manier kunnen de leerlingen een ononderbroken ontwikkeling doorlopen. Daarnaast stimuleert het werken aan de hand van leerlijnen het bewustzijn van de doelen waaraan wordt gewerkt, niet alleen bij de leraren, maar ook bij de leerlingen. Op die manier hoopt het team ook het 'eigenaarschap' van de leerlingen te prikkelen.

Tegelijkertijd blijft het team steeds kritisch op de ingeslagen weg. Naar aanleiding van de analyse van de rekenresultaten, werd geconcludeerd dat het noodzakelijk was duidelijke beheersingsdoelen te formuleren, bijvoorbeeld bij de overgang van de midden- naar de bovenbouw. Op die manier wil het team voorkomen dat het aanbod onbedoeld toch te veel volgend wordt in plaats van plannend en dat de lat daardoor ongewild te laag komt te liggen.

Een ander voorbeeld van deze kritische reflectie op de ontwikkelingen, is de evaluatie van de grote klassen in samenspraak met de ouders.

Uitgebreide verantwoording aan belanghebbenden, goede dialoog met ouders. Op weg naar een IKC.

We beoordelen de standaard verantwoording en dialoog (KA3) als goed, omdat we constateren dat de school niet alleen voldoet aan de wet, maar daarnaast ook eigen aspecten van kwaliteit laat zien.

Als het gaat om de wet zien we dat de school, zowel intern als extern, uitgebreid verantwoording aflegt over doelen en resultaten.

Daarnaast gaat de school actief een dialoog aan over haar beleid en ontwikkelingen.

Aan het bestuur wordt verantwoording afgelegd tijdens de jaarlijkse gesprekken. Ouders en andere belanghebbenden kunnen op de website uitgebreid informatie vinden, zoals het schooljaarplan, de schoolgids en een uitgebreid jaarverslag.

Verder gaat de school actief met ouders in gesprek over het welbevinden en de voortgang van de leerlingen. Daarnaast betreft de school de ouders ook bij algemene onderwijskundige ontwikkelingen op De Regenboog en bij een belangrijk speerpunt van de school: het stimuleren van de taal/leesontwikkeling van de kinderen. De ouders met wie wij hebben gesproken, zijn erg tevreden over de samenwerking met school. Zij voelen zich gezien en serieus genomen en zij ervaren korte lijnen met zowel de directie als de leraren.

Als het gaat om eigen aspecten van kwaliteit noemen we de samenwerking met de kinderopvang, die we van een bovengemiddeld niveau vinden. Bovendien zijn zowel school als kinderopvang intensief én positief bezig om zich op korte termijn te ontwikkelen van EBC naar een integraal kindcentrum (IKC). Om die reden volgt de directeur van De Regenboog de opleiding tot directeur IKC.

3.2 Basisschool 't Talent

Context

In 2009 is Skopos gestart met deelname aan een experiment van OC&W (het zogenaamde smal experiment), waarbij de stichting de gelegenheid kreeg in vijf jaar haar ambities te realiseren om sbo 't Talent te ontwikkelen naar een inclusieve basisschool met speciaal profiel. Dit hield in dat Skopos mocht afwijken van de wettelijke regeling dat iedere leerling die ingeschreven stond op een sbo-school, in dit geval 't Talent, geïndiceerd diende te zijn. Op die manier werd Skopos in staat gesteld om niet alleen 't Talent en de opgebouwde sbo-expertise te behouden, maar ook om de school te ontwikkelen richting een inclusieve basisschool. Daarnaast werd het Skopos mogelijk gemaakt een rechtvaardige budgettering toe te passen op basis van de onderwijsbehoeften van kinderen.

Omdat dit experiment in samenspraak met alle scholen in Schijndel is gestart, had deelname eveneens een weerslag op de andere scholen dan 't Talent. Ook zij moesten meer openstaan voor leerlingen met speciale zorgbehoeften. Uiteindelijk doel was om in Schijndel in de volle breedte inclusie te kunnen bieden.

Intussen is de looptijd van het experiment verstreken. Het bestuur heeft verlenging aangevraagd, maar een duidelijk antwoord op deze aanvraag is niet ontvangen. Anno 2018 presenteert 't Talent zich als basisschool die zich ontwikkelt van een sbo-school naar een reguliere basisschool. Tegelijkertijd constateren we dat de school bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) geregistreerd staat als een sbo-school.

Een en ander roept vragen op, bijvoorbeeld over de bekostiging (zie ook paragraaf 2.2).

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



Didactisch handelen op orde, wel ruimte voor verbetering

We beoordelen de standaard didactisch handelen (OP3) als voldoende, omdat we vinden dat de leraren hun leerlingen in staat stellen tot leren en ontwikkelen.

In de eerste plaats zorgen de leraren voor een positief leerklimaat, dat de leerlingen veel rust en duidelijkheid biedt. Het team hecht grote waarde aan structuur, omdat veel leerlingen daar specifiek behoefte aan hebben. Daar komt bij dat de nodige leerlingen pas later instromen. De leraren weten uit ervaring dat de voorwaarden om tot leren te komen bij deze kinderen vaak verre van optimaal zijn.

In de tweede plaats zorgen de leraren voor overzichtelijke lessen en hun uitleg is in de regel duidelijk. Zij geven de leerlingen geschikte opdrachten, zodat de kinderen zich de stof eigen kunnen maken. Verder variëren de leraren in hun werk- en organisatievormen om de betrokkenheid en taakgerichtheid van leerlingen te stimuleren.

We zien ook dat de leraren rekening houden met de verschillen in de ontwikkeling tussen leerlingen. Zo bepalen de leraren op basis van toets- en observatiegegevens en leerlingenwerk voor iedere leerling zijn/haar eigen leerweg. Het leerstofaanbod, de instructies en de (eventuele) aanvullende begeleiding sluiten daarop aan. Bovendien volgen de leraren of de leerlingen zich conform hun eigen leerweg ontwikkelen. Als dat nodig is, stroomt een kind door naar een hogere of naar een lagere leerweg.

De organisatiestructuur van de school is volledig ingericht op het feit dat iedere leerling een eigen leerweg volgt en dat iedere leraar 'ondersteuning op maat' biedt.

Wat dat laatste betreft zien we een punt van aandacht. Immers, als de afstemming vooral gericht is op 'ondersteuning op maat' kan het risico van 'onderpresteren' ontstaan, zeker als de leraren te lang rekening blijven houden met belemmerende kindfactoren in de ontwikkeling of in de thuissituatie.

Volgens ons moet de lat hoog blijven liggen, zodat iedere leerling wordt uitgedaagd zich conform zijn/haar mogelijkheden te ontwikkelen. Dat betekent dat het, zeker bij tegenvallende resultaten, van belang is dat er een grondige analyse van de (didactische) oorzaken plaatsvindt, zodat de leraren hun leerlingen gericht kunnen helpen bij het oplossen daarvan.

In het kader van een ononderbroken ontwikkeling is het essentieel om te voorkomen dat een leerling te snel naar een lagere leerweg afstroomt en het beoogde c.q. mogelijke eindniveau van leerlingen naar beneden wordt bijgesteld.

Directie, team en zorgteam onderkennen het door ons gesignaleerde aandachtspunt ten dele. Ze beamen dat de doelen soms inderdaad hoger kunnen worden gesteld, maar dat leraren in een aantal gevallen een bewuste afweging maken dit niet te doen vanwege belemmerende factoren in de ontwikkeling of thuissituatie. Juist door oog te hebben voor het hele kind willen ze veiligheid en een optimaal klimaat creëren om te kunnen groeien.

Hoewel we deze afwegingen zeker begrijpen, blijft het lastig ons een beeld te vormen van de vraag in hoeverre leerlingen zich conform hun mogelijkheden ontwikkelen. We beschikken ook niet over een maatstaf om deze vraag te beantwoorden, gezien de onduidelijkheid over de onderwijsvorm van 't Talent (bao of sbo?). In het geval van een reguliere basisschool kunnen we terugvallen op de eindresultaten, want volgens de wet moeten leerlingen voldoende leerresultaten behalen (art. 10a, WPO). Voor leerlingen op een speciale school voor basisonderwijs gelden echter geen wettelijke eisen.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA2 Kwaliteitscultuur			<i>g</i>
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



Professionele kwaliteitscultuur: draagvlak voor visie en ambities

We beoordelen de standaard kwaliteitscultuur (KA2) als goed, omdat we constateren dat de school niet alleen voldoet aan de wet, maar daarnaast ook eigen aspecten van kwaliteit laat zien.

Als het gaat om de basiskwaliteit constateren we in de eerste plaats dat 't Talent een transparante organisatiestructuur kent. De directeur en locatieleider vormen samen de directie. De locatieleider is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de school, de directeur staat meer op afstand. De locatieleider is als intern begeleider ook lid van het zorgteam, naast twee zorgcoördinatoren en een logopedist. In het ondersteuningsprofiel zijn de taken en verantwoordelijkheden van de zorgteamleden en de leraren uiteengezet.

In de tweede plaats zien we dat de medewerkers gestimuleerd worden om zich verder te professionaliseren. Daarvoor heeft de school duidelijk beleid ontwikkeld. Op schoolniveau zijn er diverse teamscholingen en studiedagen.

Ook volgen leraren individuele scholingen. Inmiddels zijn er reken- en taalcoördinatoren opgeleid en volgt een leraar de scholing voor specialist jonge kind. Verder maakt de school haar eigen ambitie om met en van elkaar te leren, zeker waar. Collegiale consultatie en intervisie hebben een duidelijke plek binnen de school. Leraren bespreken casussen, bezoeken elkaars lessen en geven elkaar feedback op het pedagogisch-didactisch handelen. Zij kunnen hierbij kritisch zijn naar elkaars en hun eigen handelen.

Als het gaat om eigen aspecten van kwaliteit, zien we dat het team de ambitie heeft om niet alleen binnen het eigen team de expertise te delen en te vergroten, maar ook buiten de school. Het team van 't Talent vindt dat de deuren tussen de scholen in Schijndel nog te vaak dicht zijn en dat er veel meer van elkaar geleerd kan worden. Om dat laatste te bereiken, nam het team het initiatief voor Let's Play. De bedoeling van Let's Play is om samen met scholen, bedrijven, ondersteuners en andere stakeholders leerlingen een uitdagende omgeving te bieden waarin zij eigentijdse vaardigheden kunnen ontwikkelen. Ook moet Let's Play een expertisecentrum voor leraren worden waarin zij elkaar ontmoeten, expertises uitwisselen en vooral ook samen kijken naar leerlingen. Verder moet deze plek het scholen en bedrijven mogelijk maken om kinderen doelgericht na te laten denken over hun toekomst en de arbeidsmarkt. Intussen is het initiatief van 't Talent opgepakt door het bestuur en wordt dit binnen de kaders van het huidige strategisch beleidsplan Gretig Groeien verder uitgewerkt.

Voldoende verantwoording aan belanghebbenden, maar wel aandachtspunten

We beoordelen de standaard verantwoording en dialoog (KA3) als voldoende, omdat we vinden dat 't Talent voldoet aan de basiskwaliteit. Zo brengt de school, zowel intern als extern, verslag uit over doelen en resultaten. Daarnaast heeft de school geregeld dat ouders en personeel betrokken zijn bij de beleids- en besluitvorming.

Aan het bestuur wordt verantwoording afgelegd tijdens de jaarlijkse gesprekken. Verder gaat de school actief met ouders in gesprek over het welbevinden en de voortgang van de leerlingen. Noemenswaardig zijn de huisbezoeken die de leraren elke twee jaar afleggen bij leerlingen, om het contact tussen ouders en school te versterken. De ouders met wie wij hebben gesproken, voelen zich gezien en gehoord door het team.

Er liggen hier ook mogelijkheden voor verbetering. Allereerst vinden we dat de school vollediger zou moeten zijn over de resultaten die worden bereikt met het onderwijsleerproces. De schoolgids biedt op dit punt slechts beperkt informatie. We hebben hiervoor al opgemerkt dat het lastig is om uitspraken te doen over de eindresultaten, maar we constateerden ook dat 't Talent niet aangeeft wat de ambities zijn.

Op de website zijn wel uitstroomgegevens te vinden, maar deze zijn niet actueel.

Verder is nu niet duidelijk in hoeverre de doelen die de school zich stelt in het school- en jaarplan ook werkelijk worden gerealiseerd. De schoolgids biedt daar geen informatie over en een jaarverslag wordt niet gepubliceerd. Ouders geven aan dat meer informatie over de onderwijsontwikkelingen op 't Talent hen zou helpen om zich meer betrokken te voelen bij het onderwijs aan hun kinderen.

4. Resultaten onderzoek naar risico's: basisschool 't Kwekkeveld

In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het onderzoek bij basisschool 't Kwekkeveld.

Het onderzoek is in eerste instantie gestart als een verificatieonderzoek. Op basis van de bevindingen is besloten het onderzoek om te zetten naar een onderzoek naar risico's. Wij hebben het onderzoek gericht op de kwaliteitsgebieden Onderwijsproces, Schoolklimaat, Onderwijsresultaten en Kwaliteitszorg en ambitie. Hieronder geven we per gebied aan welke standaarden zijn onderzocht:

Onderwijsleerproces

- Zicht op ontwikkeling (OP₂)
- Didactisch handelen (OP₃)

Onderwijsresultaten

- Resultaten (OR₁)

Schoolklimaat

- Veiligheid (SK₁)

Kwaliteitszorg en ambitie

- Kwaliteitscultuur (KA₂)
- Verantwoording en dialoog (KA₃).

Conclusie

Het onderwijs op basisschool 't Kwekkeveld schiet op een aantal onderdelen tekort en voldoet daardoor niet aan de basiskwaliteit. We beoordelen de onderwijskwaliteit daarom als onvoldoende. De eerste tekortkoming betreft de standaard zicht op ontwikkeling. De leraren volgen de ontwikkeling van hun leerlingen, maar ze zoeken onvoldoende naar oorzaken als deze ontwikkeling stagneert. Daardoor valt niet goed na te gaan of ze hun onderwijs weten af te stemmen op wat de leerlingen nodig hebben. Een tweede tekortkoming betreft de kwaliteitscultuur, omdat er in onze ogen nu onvoldoende sprake is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de schoolontwikkeling.

We beseffen dat de oorzaken van deze tekortkomingen deels in het verleden liggen. Zo trof de nieuwe directeur bij haar start in februari 2016 een school aan waar traditioneel, maar degelijk onderwijs werd gegeven en goede leerresultaten werden behaald. Tegelijkertijd was de ontwikkeling van het onderwijs vrijwel stilgevallen. De schoolontwikkeling was lange tijd top-down aangestuurd door de voormalige directeur. De leraren waren uitvoerders, maar geen eigenaar.

Van gedeelde verantwoordelijkheid voor de schoolontwikkeling was geen sprake.

De nieuwe directeur heeft in de afgelopen twee jaren hard gewerkt om de schoolontwikkeling weer vlot te trekken, waarbij ze wordt ondersteund door de teamcoördinatoren van de onder- en bovenbouw en het onlangs ingestelde zorgteam. Desondanks blijft het lastig (een deel van) de leraren te doordringen van het belang dat schoolontwikkeling en kwaliteit een gezamenlijke inzet vragen. Dat is jammer, want belangrijke aspecten van die onderwijskwaliteit zijn nu op orde, zoals het didactisch handelen en de veiligheid. Ook de onderwijsresultaten zijn als voldoende beoordeeld.

Dat neemt niet weg dat er alertheid geboden is. Kijken we bijvoorbeeld naar de ontwikkeling van de tussenresultaten, dan zien we risico's. Zo blijven de resultaten in meerdere groepen achter bij de verwachting. Daarom is van belang dat gezocht wordt naar mogelijke verklaringen en bijpassende maatregelen. In onze ogen is het nu de tijd dat de leraren niet alleen zichzelf, maar ook elkaar weer gaan aanspreken op de professionaliteit van hun handelen.

Onderwijs(kwaliteit) maak je samen!

Overigens laat de directeur in een reactie weten dat het onderzoek veel teweeg heeft gebracht. Naast de ontwikkelingen die al gaande waren, zijn de leraren meer gaan nadenken. Er staat een team dat wil en dat ook wil leren om samen de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Daarbij is soms een duwtje nodig om in beweging te komen.

4.1 Onderwijsproces

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



Zicht op ontwikkeling: onvoldoende zoeken naar verklaringen als de ontwikkeling stagneert

We beoordelen de standaard zicht op ontwikkeling (OP₂) als onvoldoende, omdat basisschool 't Kwekkeveld onvoldoende kan laten zien of leerlingen een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen. Als de leerlingen in hun ontwikkeling stagneren, zoekt de school namelijk onvoldoende naar wat mogelijke verklaringen hiervoor zijn. De school voldoet hiermee niet aan een onderdeel van de wet (WPO, Artikel 8; lid 1, 4 en 11).

Er zijn ook onderdelen van de wet waaraan de school wel voldoet. Zo volgen de leraren de ontwikkeling van hun leerlingen met behulp van een leerlingvolgsysteem. Dit gebeurt bij taal en rekenen/wiskunde met genormeerde toetsen. Ook de leraren in de kleutergroepen houden de ontwikkeling van de kleuters bij, hoewel het de vraag is of dit gebeurt aan de hand van een voldoende gestructureerd observatiesysteem.

De manier waarop de leraren vervolgens gebruik maken van de informatie die de toetsen en observaties opleveren, schiet in onze ogen tekort. Positief is dat er groepsbesprekingen plaatsvinden. Uit de verslagen van deze besprekingen blijkt dat in de regel wordt nagegaan in hoeverre de groep als geheel voldoende vorderingen laat zien. Als dat niet het geval is, blijft het vaak bij deze constatering en ontbreekt vervolgens een meer diepgaande analyse. Ook als het gaat om de ontwikkeling van individuele leerlingen, kunnen we niet goed traceren of de leraren voldoende in beeld hebben of een leerling zich conform de verwachting ontwikkelt. Soms lezen we wel dat een leerling tegenvallende resultaten laat zien, maar mogelijke verklaringen beperken zich vervolgens vooral tot meer algemene kindkenmerken.

Tot het begin van het schooljaar 2017-2018 gebruikten de leraren deze gegevens om groepsplannen te schrijven voor verschillende vakgebieden. Deze plannen vormden de basis om het onderwijs af te stemmen op de verschillen in niveau en instructiebehoefte binnen de groep. Omdat bleek dat de leraren deze groepsplannen alleen als papieren tijgers zagen, is besloten groepsplanloos te gaan werken. Door het zorgteam is een alternatief aangereikt om per leerling de bevindingen over zijn/haar ontwikkeling vast te leggen, als opmaat voor het vaststellen van vervolgacties voor afstemming en ondersteuning.

Didactisch handelen: in de basis op orde, wel verbeteringen nodig
Wij beoordelen de standaard didactisch handelen (OP3) als voldoende, omdat we vinden dat de leraren van basisschool 't Kwekkeveld in de basis hun vak verstaan. Tijdens de bezochte lessen is sprake van een positief leerklimaat. De lessen hebben een duidelijke structuur en de leerlingen zijn taakgericht aan het werk. In enkele lessen zien we ook mooie voorbeelden hoe leerlingen met elkaar samenwerken en elkaar aan het helpen zijn. De sfeer in de groepen is prettig en ontspannen.

Ondanks deze positieve beoordeling vinden wij tegelijkertijd dat de kwaliteit van het didactisch handelen versterkt moet worden. Zo hebben we het gebruik van het hiervoor beschreven alternatief voor de groepsplannen slechts beperkt waargenomen.

We zien wel dat de leraren in hun lessen werken aan de hand van verschillende niveaus (aanpak 1, aanpak 2 en aanpak 3), maar het is niet duidelijk in hoeverre het gaat om een organisatiemodel of dat de leraren hun aanpak ook daadwerkelijk toesnijden op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Volgens de leraren zit er veel in hun hoofden en dat geloven we ook. Dat neemt niet weg dat we onvoldoende kunnen nagaan in hoeverre de leraren planmatig en gestructureerd gebruik maken van de informatie die zij over de leerlingen hebben. Hiervoor hebben we al geconstateerd dat onduidelijk is of de leraren voldoende zicht hebben op de hulpvraag van de leerlingen en of zij de juiste vertaalslag maken om hun lessen inhoudelijk aan te passen op deze hulpvraag.

Overigens sluiten onze opmerkingen aan bij die van de leden van het managementteam en het zorgteam. Ook zij hebben geconstateerd dat de kwaliteit van de analyse en de vertaling daarvan naar het onderwijs een impuls kunnen gebruiken.

4.2 Schoolklimaat

Schoonklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Veiligheid: leerlingen voelen zich veilig

We beoordelen de standaard veiligheid (SK1) als voldoende, omdat de school voldoet aan de basiskwaliteit. Basisschool 't Kwekkeveld draagt namelijk zorg voor een veilige omgeving voor de leerlingen. De school beschikt over een veiligheidsplan en er zijn vaste aanspreekpunten voor leerlingen en ouders als het gaat om pesten. De school zet zich vooral in om pesten te voorkomen. Er zijn regels opgesteld die zichtbaar zijn in alle lokalen. Verder brengen de leraren het welbevinden van de leerlingen in beeld en ze monitoren jaarlijks de veiligheidsbeleving van de kinderen. De leerlingen van de kinderraad met wie we hebben gesproken, geven aan dat ze zich veilig voelen op school. Ook de ouders bevestigen dat. Als er al gepest wordt, pakt de school dat snel en adequaat op.

4.3 Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



Onderwijsresultaten: de leerlingen behalen voldoende eindresultaten
We beoordelen de onderwijsresultaten (OR1) als voldoende, omdat de resultaten van de leerlingen op de Centrale Eindtoets gemiddeld gezien voldoende zijn.

We baseren deze uitspraak op de resultaten in de afgelopen drie jaar (2015, 2016 en 2017), waarbij de norm is dat de eindresultaten ten minste één van deze drie jaren boven de ondergrens van de inspectie moet liggen. Basisschool 't Kwekkeveld voldoet aan deze norm op grond van de resultaten in 2015 en 2016. In 2017 lag het eindresultaat echter onder de ondergrens.

Kijken we naar de ontwikkeling van de resultaten in de overige leerjaren, dan zien we wel risico's. Zo blijven de resultaten in meerdere groepen achter bij de verwachting. Daarom is van belang dat de school zoekt naar verklaringen voor de tegenvallende tussenresultaten en passende maatregelen neemt.

4.4 Kwaliteitszorg en ambitie

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



Professionele cultuur: gezamenlijke verantwoordelijkheid ontbreekt
We beoordelen de standaard kwaliteitscultuur (KA2) als onvoldoende, omdat we constateren dat de school op dit moment op onderdelen niet voldoet aan de wet. Hoewel de school in haar schoolplan het onderwijskundig- en personeelsbeleid omschrijft, wordt dit beleid in de praktijk nog maar ten dele waargemaakt. De school voldoet daarmee onvoldoende aan de wet (WPO, artikel 8; lid 1 en artikel 12; lid 3).

Al eerder zijn we ingegaan op de top-down aansturing door een voormalige directeur en de cultuur die was ontstaan waarin de leraren geen eigenaar waren van de schoolontwikkeling. Er lag een schoolplan, maar van een breed gedragen visie en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het beleid was geen sprake. Hoewel een deel van de leraren hun deskundigheid verder heeft ontwikkeld, bestond er geen verplichting om de competenties te onderhouden en te verdiepen. Tegelijkertijd ontbrak een duidelijke structuur om kennis te delen en op te bouwen. Ook het uitvoeren van interne audits verwaterde.

Bovendien schoot het personeelsbeleid lange tijd tekort. Er werden bijvoorbeeld geen functionerings- of beoordelingsgesprekken gevoerd, zodat de leraren ook geen feedback hebben gehad op hun functioneren.

De huidige directie heeft de afgelopen twee jaren hard gewerkt om verbeteringen door te voeren. Scholing en het geven van eigenaarschap zijn daarbij belangrijk speerpunten.

In de eerste plaats vinden in het team studiedagen plaats over de toekomstige visie en missie van de school. De uitkomsten en ideeën zullen vervolgens als opmaat voor het nieuwe schoolplan dienen. Omdat de directeur het van essentieel belang acht dat dit plan een 'levend' document wordt, zijn ook met de MR en de kinderraad gesprekken gevoerd.

In de tweede plaats zijn er studiedagen georganiseerd, gericht op teamcultuur en teambuilding.

Daarnaast leeft ook de wens om de interne audits weer nieuw leven in te blazen. Op die manier hoopt de directie bij te dragen aan de ontwikkeling van een professionele cultuur. Tegelijkertijd kunnen ook meer 'harde' gegevens over de onderwijskwaliteit verzameld worden.

Ondanks alle inspanningen blijft het lastig (een deel van) de leraren te overtuigen. We herhalen dan ook wat we al eerder hebben opgemerkt. Het is nu de tijd dat de leraren niet alleen zichzelf, maar ook elkaar gaan aanspreken op de professionaliteit van hun handelen en hun gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Voldoende verantwoording aan belanghebbenden, maar wel aandachtspunten

We beoordelen de standaard verantwoording en dialoog (KA3) als voldoende, omdat we vinden dat basisschool 't Kwekkeveld voldoet aan de basiskwaliteit.

Als het gaat om de verticale lijn constateren we dat de school verantwoording aflegt aan het bestuur. Dit gebeurt aan de hand van managementrapportages en tijdens het jaarlijkse gesprek met het bestuur.

Als het gaat om de horizontale verantwoording zien we dat ouders zowel op de hoogte worden gehouden over de ontwikkeling van hun kind (oudergesprekken en rapport), als geïnformeerd worden over meer algemene onderwerpen via de schoolgids, informatieavonden en de nieuwsbrieven. Verder vindt regelmatig overleg plaats met de MR van de school.

We zien wel diverse mogelijkheden voor verbetering. Allereerst vinden we dat de school vollediger zou moeten zijn over de ontwikkelingen en de onderwijsresultaten. De schoolgids biedt op dit punt slechts heel beperkt informatie. Ook schrijft de school geen jaarverslag.

Overigens geven de ouders met wie wij hebben gesproken aan tevreden te zijn over de informatie die de school geeft over de ontwikkeling van hun eigen kind(eren).

Vanuit de invalshoek van de horizontale dialoog met de omgeving zien we dat de school binnen het EBC steeds intensiever samenwerkt met de kinderopvang. Er is een eerste aanzet voor een EBC-plan gemaakt om de doorgaande lijn 0-12 inhoudelijk vorm te geven. Dit gebeurt in samenspraak met basisschool De Vossenbergh, die ook in EBC Noord is gehuisvest. Beide scholen profileren zich overigens ieder met een eigen onderwijsvisie, zodat er voor de ouders wat te kiezen valt.

5 . Reactie van het bestuur

Het bestuur van Skopos, in de persoon van de Algemeen Directeur, heeft, sprekend namens alle betrokkenen, de bezoeken en gesprekken als prettig en constructief kritisch ervaren. We hebben het gevoel dat we met een kritische partner in gesprek zijn geweest die ons op professionele en deskundige wijze heeft gespiegeld, aandachtspunten heeft benoemd en waar nodig ook adviezen heeft gegeven. Op alle bezochte scholen heeft het bezoek en het gesprek daarover geleid tot nadere gesprekken in het team en worden de schoolspecifieke aandachtspunten opgepakt.

Het beeld dat in het verslag wordt teruggegeven over de Skopos organisatie is een, voor het bestuur, herkenbaar beeld. En ook op bestuursniveau zullen de gegeven adviezen worden besproken, verkend en opgepakt.

Het is goed te zien dat de inspectie, als objectieve partner, constateert dat het bestuursbeleid goed doorwerkt tot op schoolniveau en oordeelt dat het beeld van het bestuur over de eigen organisatie in voldoende mate overeenstemt met het objectieve beeld van de inspecteurs.

Het bestuur is naar aanleiding van het teruggegeven beeld ten aanzien van het niveau van pedagogisch en didactisch handelen van leerkrachten met de directies in gesprek gegaan over hun beeld van het niveau en de wijze van vaststellen van het pedagogisch en didactisch handelen van ons personeel op de scholen. Het gegeven advies tot het opzetten van een scholingsaanbod op Skoposniveau op dit vlak zal dan ook worden opgevolgd en meegenomen worden in het 'Groeiplan' dat komend jaar wordt opgesteld. Ook het onderwerp diagnosticerend onderwijzen zal hierin een nadrukkelijke plek krijgen. Een reeds in gang gezet traject om het analytisch vermogen van IB-ers en directies te verbreden en verdiepen, sluit hier mooi op aan en kan er op termijn ook aan bijdragen dat zij beter in staat zijn om leerkrachten bij het analyseren van data en hierop afstemmen van hun aanbod en handelen te begeleiden.

Op het vlak van verantwoording en dialoog zullen op korte termijn de websites en schoolgidsen in lijn worden gebracht met datgene wat wettelijk verplicht is en zal ook het bestuurlijk jaarverslag van komend jaar op de geadviseerde onderdelen, zowel onderwijsinhoudelijk als financieel, worden aangevuld.

Tenslotte onderschrijven wij het beeld van de inspectie dat we op het gebied van Kwaliteitszorg veel zaken al op orde hebben, maar dat nog een verdiepingsslag gemaakt kan worden door bijvoorbeeld ten aanzien van de basiskwaliteit waarover een leerkracht binnen de Skopos organisatie moet beschikken of bij het verantwoorden van de opbrengsten meer gebruik te gaan maken van vooraf vastgestelde 'objectieve' indicatoren om zodoende het gesprek over kwaliteit en

opbrengsten te kunnen voeren en het vergelijk te kunnen maken op basis van die indicatoren en hierop ook de tevredenheid te kunnen afmeten.

Het bestuur stelt ook dat een aantal door de inspectie gedane constatering in lijn zijn met de reeds gedane eigen waarneming, waardoor voor deze onderwerpen al aandacht was en reeds acties in gang zijn gezet. Het bestuur noemt hierbij de positie van 't Talent en haar smalle experimentstatus, de verkenning van het toezichthoudend bestuur richting een Raad van Toezichtmodel, de reeds in ontwikkeling zijnde samenwerking met de voorschoolse en kinderopvang partner in de EBC's of de stimulans voor verdere professionalisering van het personeel, zoals al in het strategisch beleidsplan 'Gretig Groeien' is opgenomen.

Het bestuur van Skopos ziet in deze rapportage en de gedane adviezen een bevestiging van het eigen beeld van de Skopos organisatie en ervaart deze als een startschot voor de volgende stap in de ontwikkeling van de gehele Skopos organisatie op de weg die is uitgezet in het strategisch beleidsplan 'Gretig Groeien'. Skopos gaat daarmee aan de slag en ziet daarin kansen voor ons onderwijs, onze organisatie, ons personeel én onze kinderen!

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

