



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



Stichting SKOzoK, Samen Koersen Op zichtbare onderwijsKwaliteit

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 19 januari 2021

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 Stichting SKOzoK te Veldhoven. We hebben onderzocht of het bestuur op zijn scholen zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen.

Wat gaat goed?

Sinds de start van dit schooljaar is, na een interim-bestuursperiode van een jaar, per 1 augustus 2020 een nieuwe vaste bestuurder benoemd. Ook zijn nu alle beleidsfuncties op het stafbureau van SKOzoK ingevuld, waardoor de organisatie weer compleet is.

Op de door ons onderzochte scholen wordt onderwijs gegeven dat van (ruim) voldoende kwaliteit is en dat geldt inmiddels ook voor de scholen waar wij aanvankelijk mogelijke risico's in de onderwijskwaliteit vermoedden. Dit is een mooie prestatie. Opvallend is dat er een grote diversiteit aan kwaliteiten in de organisatie aanwezig is. Dat geldt zowel bij de verschillende schoolteams, maar zeker ook bij de schooldirecties en op het stafbureau. Het netwerk van Kwaliteitsondersteuners, de KO'ers, is binnen de SKOzoK-organisatie een goed voorbeeld van een netwerk dat bijdraagt aan de interne kwaliteitsontwikkeling.

Tenslotte hebben wij op verschillende scholen mooie voorbeelden en good practices gezien van diepgaandere uitwerkingen van boeiend onderwijs.

Het bestuur kan nu en in de nabije toekomst voldoen aan zijn financiële verplichtingen om het onderwijs te verzorgen.

Wat moet beter?

De scholen hebben de laatste jaren SKOzoK als een centraal 'van bovenaf' geleide organisatie ervaren met weinig (bewegings)ruimte om eigenstandig gemotiveerde keuzes te kunnen maken. Dat heeft ertoe geleid dat bij zowel schooldirecties als een aantal scholen/schoolteams onzekerheid en ook minder vertrouwen is ontstaan, waardoor het noodzakelijk geachte lerend vermogen binnen de organisatie niet de groei heeft doorgemaakt die men graag wil en die nu als de zo gewenste cruciale 'verbinding' in de organisatie wordt gedeut.

Bestuur: Stichting SKOzoK
Bestuursnummer: 31384

Aantal scholen onder bestuur: 30

Totaal aantal leerlingen: 5250
(Teldatum: 01-10-2020)

Lijst met onderzochte scholen:

Basisschool De Wereldwijzer (03SH)
Basisschool St. Jan (05FG)
Basisschool De Stapsteen (10GZ)
Basisschool De Wilderen (15CV)
Basisschool De Klepper (06LQ)
SBO De Zonnewijzer (05JT)
Basisschool De Pionier (09QJ)
AZC-school De Opstap (10GZ-C2)

De huidige bestuurder die in augustus 2020 is aangetreden, heeft op dit punt inmiddels intentioneel een start gemaakt om hierin verandering te brengen, maar we merken dat dit nog pril en kwetsbaar is. Het bouwen aan onderling vertrouwen, verbinding en samenwerking in de organisatie zal voorlopig dan ook alle ruimte en aandacht vergen en geprioriteerd dienen te worden. Het kwaliteitsbeleid op basis van een gedegen stelsel van kwaliteitszorg en verantwoording en dialoog binnen de organisatie is nog van een beperkte deugdelijkheid, waardoor het (over)zicht op de onderwijskwaliteit van alle scholen nog te wensen overlaat. Omdat Stichting SKOzoK op een aantal standaarden nog onvoldoende kwaliteit laat zien, hebben wij voor het bestuur een aantal herstelopdrachten geformuleerd.

De continuïteitsparagraaf van het bestuursverslag is niet geheel volledig. De toelichting over het inrichten en het functioneren van het interne risicobeheersings- en controlesysteem ontbreekt.

Wat kan beter?

Het leren met en van elkaar tussen de scholen onderling en daarmee het ontwikkelen van een gezamenlijk gedragen visie en verantwoordelijkheid, verdienen duidelijk meer aandacht. Men kan de breed aanwezige kwaliteiten van de professionals binnen de organisatie nog beter inzetten om met en van elkaars expertise te kunnen leren, waardoor het totaal aanwezige potentieel nog beter benut wordt. We zien dat de bereidheid en wil om daar de schouders onder te zetten, unaniem breed wordt gedragen binnen de SKOzoK organisatie. Er is dan ook grote betrokkenheid en gedrevenheid om het onderwijs verder te verbeteren. Het blijven sturen op kwaliteit en de borging daarvan zijn dan ook essentieel om naar een toekomstbestendige stabiele lerende organisatie te kunnen groeien.

Het bestuursverslag van het bestuur is niet geheel volledig. Een aantal onderdelen kunnen worden verbeterd.

Toezichthouder

De intern toezichthouder kan in de volgende jaarverslagen meer aandacht besteden aan de beschrijving van zijn handelen en de resultaten die met zijn handelen zijn behaald. Daarnaast wordt het

interne toezicht op de doelmatige besteding van het geld dat het bestuur krijgt van het Rijk, niet toegelicht.

Bestuur

Wij raden het bestuur aan om in de paragraaf over passend onderwijs meer inzicht te geven in de besteding en resultaten van de middelen die zij van het samenwerkingsverband voor passend onderwijs ontvangt.

Vervolg

Wij zullen nadere afspraken maken met Stichting SKOzoK om te komen tot kwaliteitsverbetering op bestuurlijk niveau, hiertoe hebben wij een aantal herstelopdrachten geformuleerd (zie paragraaf 2.3).

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	6
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	9
3.	Resultaten verificatieonderzoek	19
	3.1. Basisschool De Stapsteen	19
	3.2. Basisschool De Wereldwijzer	21
	3.3. Basisschool De Klepper	22
	3.4. Basisschool De Wilderen	24
	3.5. SBO De Zonnewijzer	27
	3.6. Basisschool St. Jan	28
4.	Resultaten onderzoek naar risico's: Basisschool De Pionier	31
5.	Resultaten onderzoek naar risico's: AZC-school De Opstap	37
6.	Reactie van het bestuur	42

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in de periode november- december 2020 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Stichting SKOzoK. 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. Communiceert 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	•

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te krijgen op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen voeren wij diverse onderzoeksactiviteiten uit. Dit zijn een documentenanalyse, gesprekken met diverse betrokken partijen en sleutelfiguren binnen de organisatie. We hebben gesprekken gevoerd met leerlingen en docenten en verschillende lessen bezocht bij de kwaliteits-risicoonderzoeken vanuit de thema's en daarnaast verificatieonderzoeken op een aantal scholen uitgevoerd.

Bij deze onderzoekactiviteiten kijken we specifiek naar elementen van de thema's 'Passend Onderwijs' en 'Gedeelde Verantwoordelijkheid (gemeenschappelijk organiseren)'. Beide thema's maken deel uit de visie en het strategisch beleidsplan van het bestuur versie 2020. We

koppelen deze thema's op schoolniveau aan de volgende standaarden: Zicht op ontwikkeling (OP2), Extra ondersteuning (OP4) en Kwaliteitszorg (KA1), Kwaliteitscultuur (KA2) en Verantwoording en dialoog (KA3). Bij de kwaliteitsonderzoeken en de specifieke situatie van de AZC- school De Opstap en basisschool De Pionier waar we mogelijke risico's detecteerden, zullen we daar meer standaarden beoordelen. Aan de hand van de thema's en standaarden onderzoeken we hoe het bestuur stuurt op het (voorgenomen) beleid, of dit terug te zien is in de scholen en op welke wijze daarover verantwoording wordt afgelegd.

De verificatieonderzoeken vinden plaats vanuit de volgende invalshoeken:

- In hoeverre zien we ambities van het bestuur op de thema's terug op de scholen? Stimuleert het bestuur de scholen om ook eigen ambities te formuleren?
- Hoe stuurt het bestuur op de realisatie van zowel zijn eigen ambities als die van de school? Op welke wijze leggen scholen daarover verantwoording af?
- In hoeverre komt het beeld van het bestuur op schoolniveau overeen met ons beeld?
- Wat betekenen deze bevindingen voor ons oordeel op de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie?
- Wat is ons kwaliteitsoordeel op de onderzochte standaarden bij de verificatieonderzoeken?

Overige wettelijke vereisten

De deugdelijkheidseisen die niet aan een standaard in het waarderingskader zijn verbonden vatten we samen onder de noemer overige wettelijke vereisten (zie Onderzoekskader). Wij hebben de volgende vereisten onderzocht:

- Aanwezigheid schoolgids art. 16, lid 2 en 3, WPO
- Vrijwilligheid ouderbijdrage art. 13, lid 1 onder e, in samenhang met art. 40 WPO
- Aanwezigheid meldcode kindermishandeling en huiselijk geweld art. 4b, WPO

Signalen

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we altijd naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek. Er zijn geen signalen over de Stichting SKOzoK en de scholen bij ons binnengekomen die opvolging vereisen.

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 op de scholen en de hoofdstukken 4 en 5 gaan in op de resultaten van de onderzoeken naar risico's.

In hoofdstuk 6 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

School	Verificatie						Risico	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Onderwijsproces								
OP1 Aanbod/Onderwijsprogramma							•	•
OP2 Zicht op ontwikkeling <en begeleiding>	•	•	•	•	•	•	•	•
OP2SN Zicht op ontwikkeling en begeleiding								
OP3 Didactisch handelen							•	•
OP4 (Extra) ondersteuning	•	•	•	•	•	•	•	•
OP5 Onderwijstijd								
OP6 Samenwerking								
OP7 Praktijkvorming/Stage / Beroepspraktijkvorming								
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	•	•	•	•	•		•	•

1. Basisschool De Wereldwijzer (03SH), 2. Basisschool St. Jan (05FG),
 3. Basisschool De Stapsteen (10GZ), 4. Basisschool De Wilderen
 (15CV), 5. Basisschool De Klepper (06LQ), 6. SBO De Zonnewijzer
 (05JT), 7. Basisschool De Pionier (09QJ), 8. AZC-school De Opstap
 (10GZ-C2)

2. Resultaten onderzoek op bestuursniveau

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

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



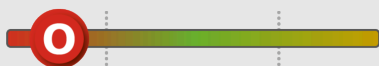
Oordelen op bestuursniveau voor de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer

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?

Allereerst zien wij op dit moment geen financiële risico's die het voortbestaan van het bestuur binnen nu en twee jaar in gevaar

kunnen brengen. Ook het financieel beheer is, op een aantal onderdelen en aandachtspunten na die nog kunnen worden verbeterd, in orde. Hiermee voldoet het bestuur aan de eisen van het kwaliteitsgebied Financieel beheer.

Ten tweede zijn de standaarden kwaliteitszorg (KA1) en kwaliteitscultuur (KA2) nog van onvoldoende niveau.

We zien dat er de afgelopen jaren weliswaar een systematiek van kwaliteitszorg en -bewaking is geformuleerd, maar dat dit nog niet heeft geleid tot een gedegen zicht op de onderwijskwaliteit van de scholen, waarbij tijdig en preventief risico's kunnen worden geduid. Zo bleken en blijken er nog te regelmatig verrassingen boven tafel te komen van scholen die, om wat voor reden dan ook, tegen (grote) problemen aanlopen, van zowel personele als onderwijskundige aard, die anders vroegtijdig(er) voorzien en voorkomen hadden kunnen worden.

De kwaliteitszorg moet zodanig werken dat risico's op tijd in beeld zijn. Om dit te realiseren zal er eerst gericht gewerkt moeten worden aan een aantal cruciale randvoorwaarden, zoals continuïteit in de organisatie en verbinding door gerichtere samenwerking. Zo zijn er zowel op bestuursniveau (waaronder ook de Raad van Toezicht) als op het niveau van de schooldirecties én –teams, veel wisselingen geweest. Naast de discontinuïteit in de personele bezetting droeg de kwaliteitscultuur niet bij aan goede uitvoering van het kwaliteitsbeleid, waardoor het planmatig cyclisch bepalen, uitvoeren en evalueren van beleid op losse schroeven kwam te staan. Ook heerst(e) er veel onduidelijkheid over de rol en taken van de directeuren, waar hebben ze nu wél en waar niet de zeggenschap over en de ruimte voor? Deze aansturingsfilosofie leidde in veel gevallen tot het zich terugtrekken op de eigen school/ scholen en lage(re) betrokkenheid en eigenaarschap bij beleids- en kwaliteitsontwikkeling op bestuurlijk niveau. Dat is jammer, want we hebben pareltjes van goede onderwijskundige uitwerkingen en lespraktijken op verschillende scholen gezien, echter die blijken nog lang niet bij iedereen bekend in de organisatie.

Een heldere eenduidige gesprekkencyclus, die handen en voeten moet geven aan de professionaliteit en verantwoordelijkheden van zowel (afzonderlijke) directeuren, maar ook binnen de schoolteams is op zich wel belegd, maar wordt in de dagelijkse praktijk niet altijd even consequent uitgevoerd. Zo is er bijvoorbeeld op bestuursniveau dan ook geen centraal overzicht van alle aanwezige expertises en kwaliteiten in de organisatie, wat betekent dat er niet gericht gestuurd kan worden op personele kwaliteit, waarbij vraag en aanbod op elkaar afgestemd kunnen worden. Daarnaast was er (en is nog steeds) op schoolniveau geen helder zicht op de te besteden financiële middelen voor de directies, wat maakt dat men óf te voorzichtig was met begroten óf te ver over de begroting heen schoot, wat de financiële continuïteit niet ten goede kwam. Een helder allocatiebeleid met goede verdeelsleutels over de scholen en een eenduidige financiële beleidsvoering is dan ook een belangrijke voorwaarde

om op brede kwaliteit te kunnen sturen. De huidige bestuurder heeft dit dan ook als één van de prioriteiten op zijn to- do list staan.

Ten slotte verliepen zowel de interne als externe communicatie van Stichting SKOzoK niet altijd naar verwachting, waardoor er verschillende beelden leefden en ook nu nog leven over het vertrouwen in elkaar en in de organisatie en van wie en wat men van elkaar mag verwachten.

Dit alles maakte dat er binnen Stichting SKOzoK gesproken werd over een 'centraal gestuurde en van bovenaf' geleide organisatie, waarbij de scholen te weinig (bewegings)ruimte hebben ervaren, waardoor het zo noodzakelijk lerend vermogen binnen de organisatie en het onderling vertrouwen niet de groei heeft doorgemaakt die men nodig acht om de cruciale 'verbinding' in de organisatie te realiseren.

De allerbelangrijkste opgave voor het huidig bestuur in deze periode is dat de directeuren maar ook de schoolteams meer vertrouwen krijgen in Stichting SKOzoK als hun werkgever en eerstverantwoordelijke voor de onderwijskwaliteit. Hoewel de vorige (interim)bestuurder hier wel een start mee heeft gemaakt, is dit nog pril en kwetsbaar.

In paragraaf 2.1 gaan we in op de drie deelvragen in het onderzoek die betrekking hebben op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. Tevens beschrijven we in die paragraaf welke verbetermogelijkheden en aandachtspunten wij zien voor het bestuur. In paragraaf 2.2 geven we een antwoord op de vierde deelvraag in het onderzoek met betrekking tot het Financieel beheer.

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		
	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 het voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt het op de verbetering van de onderwijskwaliteit (KA1)?

Wij beoordelen de kwaliteitszorg binnen het bestuur van Stichting SKOzoK als 'Onvoldoende'.

Het bestuur heeft weliswaar een stelsel van kwaliteitszorg met als doel op een aantal essentiële onderdelen van het onderwijs zicht te willen hebben en daarmee dus op de onderwijskwaliteit van de scholen. Echter in de praktijk blijkt dat er nog (te) regelmatig sprake is van ongewenste en/of niet voorziene effecten, waaruit blijkt dat de systematiek nog niet altijd voldoet, vooral niet als het gaat om het tijdig detecteren van mogelijke risico's in de organisatie. Daarmee voldoet het bestuur niet aan artikel 10 van de WPO.

Het bestuur heeft in het Koersplan 2019-2022 wel doelen geformuleerd, deze zijn uitgewerkt in drie focuspunten op bestuursniveau. Daarbij is het de bedoeling dat de verschillende scholen in hun eigen schoolplannen aandacht besteden aan deze speerpunten. Dit verdient echter nog een nadere uitwerking, gegeven de verschillende stadia van onderwijsontwikkeling waarin de scholen zich bevinden: zo is de vraagstelling relevant "Wat geldt voor alle SKOzoK-scholen en wat niet? Waarin "mogen" de scholen zich onderscheiden, hoe past dit dan weer binnen het grotere bestuursbeleid en hoe gaat het bestuur na of (en op grond waarvan) hij dit voldoende of onvoldoende vindt?

Om een antwoord op deze vragen te vinden, is de afgelopen jaren de afspraak gemaakt dat alle scholen zich via een zelfde wijze met een vaste set van indicatoren door middel van schooldiagnose en zelfevaluatie een beeld vormen van de kwaliteit en dat zij daarnaast tevredenheidspeilingen houden onder leerlingen, ouders en teamleden om dat beeld nog verder te verhelderen. Op zich een prima aanpak waarin de relevante kwaliteitselementen overzichtelijk worden weergegeven in de vorm van een schoolontwikkelplan (SOP) en waardenkaarten. Echter in de praktijk blijkt dat niet elke school even gericht aan deze afspraak werkte en de aandacht daarvoor inmiddels al weer is verslapt. Soms omdat de 'eigen agenda' belangrijker werd geacht, maar vaker zien wij dat scholen aan deze afspraak voldoen in strikt technische zin: de overzichten werden ingevuld omdat dit vanuit het bestuur werd verwacht en in mindere mate omdat zij daar zelf gemotiveerd voor waren om inzicht te geven in de eigen kwaliteit. Deels ook omdat er in hun beleving verder te weinig mee gebeurde en deze daarnaast ook beperkte input vormde voor reflectie, evaluatie en verdere verbeterlagen.

Zo zou daar volgens een aantal directeuren het objectiveren en expliciteren van de kwaliteit door bijvoorbeeld het structureel inzetten van in- of externe audits in de organisatie, een antwoord op kunnen zijn ten aanzien van kwaliteitsverbetering op zowel school- als bestuursniveau. Gerichte onderzoeksvragen, gekoppeld aan de speerpunten van het focusplan, kunnen naar hun oordeel veel meer

inzicht verschaffen in de onderwijskwaliteit van de scholen, waardoor de uitkomsten ervan een reëler beeld geven van de huidige stand van zaken en zo ook tijdig informatie verstrekken die nodig is om waar nodig bij te kunnen sturen. Zo kan tevens het samen met en van elkaar leren een stevig(er) zicht op de onderwijskwaliteit bieden die weer input kan vormen voor de verdere school- en organisatieontwikkeling. Daarmee ontstaat er een kwalitatieve reflectie en systematische feedbacklus in de organisatie, waardoor er nog beter en ook breder op kwaliteit kan worden gestuurd. Uit bovenstaande blijkt dat er op bestuursniveau nog geen sluitend en cyclisch stelsel in werking is waarmee alle facetten van het onderwijs op meetbare, objectieve en concrete wijze in kaart worden gebracht, waarop kan worden gemonitord en indien nodig kan worden ingegrepen. De contouren van een dergelijk stelsel zijn overigens al wel zichtbaar: alle scholen werken bijvoorbeeld met eenzelfde kwaliteitsinstrument. Recent is door het huidig bestuur een aanpak geformuleerd voor diverse te voeren gesprekken over de onderwijskwaliteit van de afzonderlijke scholen. Zo kan het bestuur op regelmatige basis de vinger aan de pols houden op de scholen. Dit vindt plaats volgens een vast format, waarin naast het gesprek over de onderwijskwaliteit ook lopende zaken, ziekteverzuim en vervanging altijd besproken worden. Maar er zijn ook gesprekken met de directeuren, waarin zij gegevens over de onderwijsresultaten en aspecten van scholing en professionalisering op hun scholen bespreken en presenteren. Een volgende stap om de totale onderwijskwaliteit (onderwijsleerproces, veiligheid, resultaten en kwaliteitszorg) op de scholen te waarborgen, zal op korte termijn dan ook moeten worden gezet om niet weer in hetzelfde oude stramien te vervallen.

Daarin past zeker ook een (aangepast) toezichtkader vanuit de Raad van Toezicht, waarop het bestuur bevestigd kan worden en verantwoording kan afleggen over de kwaliteit van het onderwijs op de SKOzoK-scholen. Deze belangrijke stap kan ook het intern toezicht houden nog beter mogelijk maken.

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

Wij beoordelen de kwaliteitscultuur binnen Stichting SKOzoK als 'Onvoldoende'. Er is tot nu toe onvoldoende ingezet op een waarneembare, transparante en integere kwaliteitscultuur die leidt tot een gezamenlijke overall inspanning om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. We hebben het hier uitdrukkelijk niet over de kwaliteitscultuur op de door ons geverifieerde scholen, maar over de kwaliteitscultuur op centraal SKOzoK bestuursniveau. Op grond van onze bevindingen en de gesprekken die wij hebben gevoerd met de verschillende geledingen zien wij dat vertrouwen, samenwerking, zorgvuldigheid, resultaatgerichtheid en bewustzijn

van handelen meer aandacht moeten krijgen binnen alle geledingen, zowel horizontaal als verticaal. Gezamenlijk werken aan een professionele cultuur door de mogelijkheden die het bestuur hiertoe biedt, moet dan ook meer in de focus komen te staan. Door het ontbreken van deze werkwijze kan de ononderbroken ontwikkeling van leerlingen (artikel 8, eerste lid van de WPO) en het uitvoeren van verbetermaatregelen op basis van een kwaliteitszorgstelsel (artikel 10 en 12, vierde lid van de WPO) nog niet worden gegarandeerd.

In het verleden was er onduidelijkheid over de taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen de geledingen van SKOzoK. Daarnaast overheerst het gevoel dat de cultuur van centrale sturing en te weinig eigen bewegingsruimte op schoolniveau hebben geleid tot beperkte(re) loyaliteit naar de stichting. Deze situatie willen de betrokkenen zo snel mogelijk aanpakken. Uit alle gesprekken die we met de diverse geledingen hebben gevoerd, blijkt namelijk dat de inzet van veel mensen voor SKOzoK niet negatief is beïnvloed en men gemotiveerd is om de organisatie flinke stappen verder te helpen.

Het creëren van een breder draagvlak omtrent beleidsbeslissingen (waarom, kloppen de feiten, hoe gaan wij het gezamenlijk aanpakken?) moet de komende periode als belangrijkste speerpunt gerichte aandacht krijgen.

Inmiddels is afgesproken dat op het niveau van de schooldirecteuren een start moet worden gemaakt met een gezonde en effectieve kwaliteitscultuur en begrotingscyclus.

Op het niveau van alle scholen moet het bestuur zichtbaar zijn en blijven op basis van een prudente organisatiesensitiviteit: vertrouwen gevend, ruimte biedend, niet op afstand en betrokkenheid bij de uitwerking van beleidsbeslissingen op school-, bestuurs- en gemeentelijk niveau is dan ook zeer gewenst. Een prachtige uitdaging voor de huidige bestuurder met zijn staf en schooldirecties om de missie "Samen Koersen Op Zichtbare Onderwijskwaliteit" van de organisatie in een stroomversnelling te laten komen.

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

Wij beoordelen de standaard Verantwoording en dialoog binnen Stichting SKOzoK als 'Voldoende'. Het bestuur voldoet op onderdelen aan de wettelijke eisen rondom informeren en verantwoorden (verantwoording over de doelen en bereikte resultaten in het jaarverslag, dialoog met organen als de GMR). Dit neemt niet weg dat er ook hier belangrijke onderdelen nog niet op orde zijn.

Het huidige bestuur heeft de dialoog met zo veel mogelijk betrokkenen rondom het onderwijs en de scholen na zijn aantreden op de kaart gezet. Dat de dialoog nog niet optimaal verloopt, zien wij vooral terug in het feit dat binnen de organisatie verwarring is over het bestaansrecht van bijvoorbeeld kleinere

scholen, over de taken en verantwoordelijkheden van het schoolmanagement en over de verwachtingen met betrekking tot de toekomst van Stichting SKOzoK door bijvoorbeeld het beperkt of niet kunnen inzetten van vervanging als gevolg van de krimpsituatie. Men is zich ervan bewust dat de interne en externe communicatie nog versnipperd is en eenduidiger kan plaatsvinden, zoals bijvoorbeeld een actieve dialoog naar de omgeving over ambities en resultaten. Daarom wordt er momenteel gekeken naar het effectiever en efficiënter beheren van informatiestromen, zodat iedereen op gepaste wijze vanuit het bestuurskantoor wordt geïnformeerd. Ook de dialoog met de GMR verloopt nu al beter dan voorheen, maar kan aan kwaliteit winnen door hen (vroeg)tijdig te betrekken bij beleidsbeslissingen. Ook zou het goed zijn om de GMR uit te nodigen tegenspraak te organiseren door vanuit eigen invalshoek een agenda op te stellen met daarin eigen doelen en werkzaamheden en de bereikte resultaten daarvan te benoemen en te verantwoorden in het jaarverslag. Ten slotte kan een helder toezichtkader vanuit de Raad van Toezicht helpend zijn de actieve dialoog en de verantwoording over de onderwijskwaliteit van de SKOzoK-scholen meer richting te geven. Samengevat zien we bij deze standaard nog genoeg verbeterkansen, maar juist vanwege de recent ingezette verbeteringen willen we deze als Voldoende honoreren.

2.2. Financieel beheer

Wij baseren ons oordeel over het financieel beheer op de standaarden voor financiële continuïteit en financiële rechtmatigheid. Voor financieel beheer hanteren wij alleen de oordelen Voldoende en Onvoldoende. Wij geven geen oordeel over financiële doelmatigheid, tenzij daar nadrukkelijk aanleiding voor is.

Het financieel beheer beoordelen wij als Voldoende, omdat zowel de financiële continuïteit als de rechtmatigheid voldoende zijn.

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		●
FB2 Doelmatigheid	Geen oordeel	
FB3 Rechtmatigheid		●



Financiële continuïteit

In onderstaande tabel is de financiële ontwikkeling van het bestuur te zien. Dit is de ontwikkeling van de afgelopen drie jaar en de begroting voor de komende drie jaar, gebaseerd op de jaarverslagen van het bestuur.

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	3,57	3,01	3,25	2,79	2,50	2,55
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,78	0,75	0,77	0,76	0,74	0,74
Weerstandsvermogen	< 5%	26,9	20,5	20,7	17,1	17,2	17,6
Huisvestingsratio	> 10%	7,5	7,8	7,5	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	-0,03	-0,05	0,02	-0,01	0,00	0,00

Wij beoordelen de financiële continuïteit als Voldoende. De tabel geeft geen indicatie van financiële risico's voor de continuïteit van het onderwijs. De rentabiliteit laat een negatief beeld zien. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door aanhoudende krimp van het aantal leerlingen. Er is voldoende eigen vermogen om de tijdelijke negatieve resultaten op te vangen.

Bevindingen Continuïteitsparagraaf:

De verantwoording in het bestuursverslag van het bestuur moet volledig zijn (artikel 4, lid 4, van de Rjo), zodat de interne toezichthouders, de medezeggenschap en andere belanghebbenden kunnen begrijpen welke keuzes het bestuur maakt en welke ontwikkelingen het verwacht. Een onderdeel van de continuïteitsparagraaf ontbreekt in het bestuursverslag over 2019. Het betreft:

- Toelichtingen over de manier waarop het interne risicobeheersingssysteem is ingericht en hoe dit in de praktijk functioneert.

Wij verwachten dat het bestuur deze omissie vanaf het eerstvolgende bestuursverslag verbetert.

Daarnaast is er een element van de continuïteitsparagraaf dat weliswaar aanwezig is in het bestuursverslag, maar waarvan de informatiewaarde kan worden verbeterd. Het gaat om:

- Het intern toezichthoudend orgaan moet in het bestuursverslag verantwoording afleggen over zijn handelen en de resultaten die dat opleverde. Wij vragen de Raad van Toezicht om meer aandacht te besteden aan de beschrijving van zijn handelen en de resultaten die met zijn handelen zijn behaald.

Wij geven geen oordeel over financiële doelmatigheid, tenzij daar nadrukkelijk aanleiding voor is. Met financiële doelmatigheid bedoelen we dat het geld efficiënt wordt besteed en dat het geld ten goede komt aan de door het bestuur gestelde doelen. We verwachten

dat die doelen bijdragen aan kwaliteit van het onderwijs en dat deze duidelijk zijn toegelicht in het bestuursverslag.

Financiële rechtmatigheid

Wij beoordelen de financiële rechtmatigheid als Voldoende. Wij baseren ons hierbij op de bevindingen van de instellingsaccountant. Daarnaast speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen.

2.3. Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming bestuur	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
De toelichting over het inrichten en het functioneren van het interne risicobeheersings- en controlesysteem ontbreekt (artikel 4, lid 4, van de Rjo).	Het bestuur zorgt ervoor dat de toelichting over het inrichten en het functioneren van het interne risicobeheersings- en controlesysteem voortaan in het jaarverslag is opgenomen.	Wij gaan in het eerstvolgende bestuursverslag na of deze tekortkoming is hersteld.
Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
<p>Kwaliteitszorg (KA1) De standaard kwaliteitszorg op bestuursniveau (KA1) is onvoldoende. Er wordt niet voldaan aan art. 10 en 12 vierde lid WPO.</p> <p>Kwaliteitscultuur (KA2) Er is tot nu toe onvoldoende ingezet op een waarneembare, transparante en integere kwaliteitscultuur die leidt tot een gezamenlijke overall inspanning om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Door het ontbreken van deze werkwijze kan de ononderbroken ontwikkeling van leerlingen (artikel 8, eerste lid van de WPO) en het uitvoeren van verbetermaatregelen op basis van een kwaliteitszorgstelsel (artikel 10 en 12, vierde lid van de WPO) nog niet worden gegarandeerd.</p> <p>Verantwoording en dialoog (KA3) Het bestuur voldoet op onderdelen nog niet volledig aan de wettelijke eisen rondom informeren en verantwoorden. Het bestuur voldoet daarom niet aan de wettelijke eisen omtrent verantwoording en dialoog (artikel 13, eerste lid, onder I en artikel 171 van de WPO en artikel 8 en 10, 11, 12 en 14 van de WMS)</p>	Het bestuur zorgt ervoor dat binnen zes maanden na vaststelling van dit rapport wordt voldaan aan de wettelijke vereisten door een adequaat stelsel in te richten. Het bestuur stuurt ons voor 1 juli 2021 een schriftelijke verantwoording.	<p>Wij controleren de verantwoording en bespreken deze met het bestuur tijdens een voortgangsgesprek in september 2021.</p> <p>Over twee jaar komen wij een herstelonderzoek doen bij het bestuur waarbij we opnieuw beoordelen of het bestuur aan de deugdelijkheidseisen voldoet.</p> <p>Wij controleren de verantwoording en dialoog en bespreken deze met het bestuur tijdens een voortgangsgesprek in september 2021. Over twee jaar komen wij een herstelonderzoek doen bij het bestuur waarbij we opnieuw beoordelen of het bestuur aan de deugdelijkheidseisen voldoet.</p>
Tekortkoming Scholen	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
10GZ-C2 De Opstap Het aanbod van de school voldoet in onvoldoende mate aan de kerndoelen voor de sociaal-emotionele ontwikkeling, burgerschap en sociale cohesie (WPO, art 8, lid 2 en 3, art 9, lid 1 en 2).	Voor 1 juli 2021 voldoet het leerstofaanbod van De Opstap in voldoende mate aan de kerndoelen.	Herstelonderzoek rond 1 juli 2021.
10GZ-C2 De Opstap De school volgt in onvoldoende mate de woordenschatontwikkeling van de leerlingen (WPO art. 8, lid 6 en 8).	Voor 1 juli 2021 volgt de school de woordenschatontwikkeling van de leerlingen met een gestandaardiseerde en genormeerde toets.	Herstelonderzoek rond 1 juli 2021.

3. Resultaten verificatieonderzoek

3.1. Basisschool De Stapsteen

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	
OP4 (Extra) ondersteuning		•	



De school voldoet aan de wettelijke eisen op de standaard zicht op ontwikkeling en is daarmee van een voldoende niveau.

De school maakt gebruik van individuele-, groeps- en schoolanalyses, waaruit conclusies worden getrokken wat leerlingen nodig hebben.

Om dit proces gericht te kunnen volgen heeft de Kwaliteitsondersteuner (KO'er) regelmatig (groeps)besprekingen met de leraren waarbij de leraren reflecteren op de door de leerlingen behaalde resultaten.

Binnen de klassikale omgeving wil het team de leerlingen zoveel mogelijk ruimte bieden voor de individuele ontwikkeling. De leerlingen worden stapsgewijs ondersteund in hun leerproces. De leerstrategieën vanuit 'Leren leren' ondersteunen hierbij. Verder streeft het team naar het vergroten van het zelfsturende vermogen van de kinderen. Hierdoor kan op termijn de leerkracht steeds meer de rol van begeleider pakken, in plaats van leider. Dit schooljaar wordt ingestoken op een schoolbrede benadering van de strategieën, en de herkenbaarheid hiervan naar de leerlingen en de ouders.

Vanuit handelingsgericht werken wordt daarbij ingestoken op onderwijsbehoeften van individuele leerlingen en de KO'er van de school stimuleert ook het groepsoverstijgend, meer schoolbreed denken. Eerder was dit door de vele wisselingen in het team minder de manier van werken. De grootste uitdaging ligt er voor het merendeel van het team nu vooral in om vanuit beschikbare data te komen tot een beredeneerd aanbod. Dit vraagt een versteviging van analyse- en didactische vaardigheden van het team. Het is niet voor niets dat hier binnen de schoolontwikkeling volop aandacht voor is.

De school heeft kennis in huis om begeleiding en extra ondersteuning te kunnen bieden, of waar ze dat niet heeft, haalt ze die van buiten, bijvoorbeeld van het samenwerkingsverband passend onderwijs. De aanwezige expertise zet de school ook in bij de leerlingen met een specifiek ondersteunings-arrangement. De school evalueert periodiek of de ondersteuning het gewenste effect heeft en past zo nodig de aanpak aan.

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



De kwaliteitszorg is van een voldoende niveau evenals de kwaliteitscultuur.

De Stapsteen kende een periode waarin het team minder betrokken was bij de schoolontwikkeling. Er was onduidelijkheid over de koers van de school. En door de hoeveelheid onderwerpen die in een schooljaar aan bod moesten komen, zag men door de bomen het bos niet meer.

Met de komst van de interim directeur is gestart met het creëren van meer samenhang in de organisatieontwikkeling van de school. Er is een missie en visie opgesteld en is er in overleg met het team een Jaarplan opgesteld, met een overzichtelijk aantal ontwikkelpunten. Werkgroepen zijn samengesteld en er is sprake van een gedeeld eigenaarschap. De Plan Do Check Act cirkel vormt hierin de ondersteuning.

Dit resulteert inmiddels in meer duidelijkheid en een gezamenlijke focus. Het team groeit toe naar meer vertrouwen in elkaar. De werkgroepen durven steeds meer eigenaarschap te nemen. Hierdoor verstevigt de kwaliteitscultuur; doen we wat we zeggen, zeggen we wat we doen, doen we de juiste dingen, doen we de juiste dingen goed, en weten anderen dit ook? Ook met betrekking tot de analyse van opbrengsten worden stappen gezet in deze cyclus (PDCA). Inmiddels staat dan ook de structuur die voorwaardelijk is voor de gewenste kwaliteitscultuur.

Daarbij is er nu sprake van meer eenduidigheid binnen de school. Het is duidelijker voor het team waar de school voor staat waardoor de teamleden zich 'weer deel van een geheel' voelen. In tegenstelling tot een langdurige periode hiervoor waarin dat veel minder het geval was. Verantwoording en dialoog is van voldoende kwaliteit. De school investeert in de contacten met ouders. Omdat de koers van de school nu helderder is, kan deze ook duidelijker naar ouders toe verwoord worden en is er sprake van een meer eenduidige wijze van handelen binnen de school.

Overige wettelijke vereisten

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

3.2. Basisschool De Wereldwijzer

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		●	
OP4 (Extra) ondersteuning		●	



De school voldoet aan de wettelijke eisen op de standaard zicht op ontwikkeling en is daarmee van een voldoende niveau.

In de afgelopen twee jaar zijn binnen het team veel stappen gezet om de rust in het onderwijs terug te krijgen en de focus te kunnen leggen op het verstevigen van het didactisch proces binnen de school. Het was ook hard nodig om het pedagogisch klimaat weer ondersteunend te laten zijn aan het leren van de leerlingen. Inmiddels is het team hierin geslaagd en geven de leerlingen aan dat ze graag naar school gaan omdat er een fijne sfeer heerst en de rust in de school is teruggekeerd. Sinds de komst van de huidige directeur en KO-er is eveneens volop geïnvesteerd in het verder ontwikkelen van didactische vaardigheden om de leraren in staat te stellen het onderwijs zo optimaal mogelijk af te stemmen op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Gezien de leerlingenpopulatie van de school waarin met name op het gebied van taal en sociaal-emotionele problematiek extra investeringen noodzakelijk zijn, vraagt dit behoorlijk wat van het team.

Inmiddels is de structuur neergezet en komt er nu ruimte om meer preventief aan de slag te kunnen gaan. De school maakt gebruik van individuele-, groeps- en schoolanalyses, waaruit conclusies worden getrokken wat leerlingen nodig hebben. De school heeft kennis in huis om begeleiding en extra ondersteuning te kunnen bieden, of waar ze dat niet heeft, haalt ze die van buiten, bijvoorbeeld van het samenwerkingsverband passend onderwijs. De school evalueert periodiek of de ondersteuning het gewenste effect heeft en past zo nodig de aanpak aan.

Om het onderwijs nog beter af te kunnen stemmen op de onderwijsbehoeften van de leerlingen wordt ook gekeken naar mogelijkheden om expertise van het sbo te benutten en worden de mogelijkheden van een synergieklas verkend. Inmiddels zijn de gesprekken hierover opgestart waarbij ook de vertegenwoordiger van Passend Onderwijs op SKOzoK niveau betrokken is.

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



De kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur zijn van een voldoende niveau.

De directeur en KO-er zijn beiden sinds twee jaar werkzaam op de school en troffen bij hun komst een situatie aan waarin de rust op verschillende terreinen ver te zoeken was. En waar al jaren sprake was van weinig continuïteit in de aansturing van de school. Dit resulteerde in een periode waarin het noodzakelijk was om orde op zaken te stellen en achterstallige zaken op te ruimen.

Ondanks verschillende belemmeringen in de context van de school (afwezigheid van structureel onderwijsachterstandenbeleid, beperkt bezoek van voorschoolse voorzieningen, huisvestingsproblematiek) zet het team met hart en ziel de schouders onder de taak die zij zichzelf hebben gesteld, namelijk goed onderwijs leveren. Gezien de samenstelling van de leerlingenpopulatie van de school en de specifieke onderwijsbehoeften waarin dit zich vertaalt, vraagt dit heel wat van het team.

In overleg met het team is een Jaarplan opgesteld, met een overzichtelijk aantal ontwikkelpunten waar de focus op ligt binnen de schoolontwikkeling. De kwaliteitscultuur van het team ondersteunt dit proces. Er is sprake van een grote bereidheid om te reflecteren op het eigen handelen en samen een professionele dialoog te voeren. Er is meer lijn gekomen binnen de school en het saamhorigheidsgevoel is toegenomen.

Inmiddels is de tijd aangebroken om ook meer preventief aandacht te kunnen geven aan de onderwijsbehoeften van de leerlingen van de Wereldwijzer. En gericht aan de slag te kunnen gaan met de specifieke vragen die hier mee samenhangen richting gemeente, zorg en welzijnspartners en de voorschoolse voorzieningen.

Verantwoording en dialoog is van voldoende kwaliteit. De school investeert in de contacten met ouders. En de school is ook volop bezig om dat gerealiseerde onderwijsontwikkeling ook zichtbaar te maken voor mensen buiten de school.

Overige wettelijke vereisten

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

3.3. Basisschool De Klepper

De school heeft de afgelopen jaren veel directeurswisselingen gekend, wat heeft geleid tot verschillende focus- en speerpunten van steeds andere aard en intensiteit. Dat heeft het team in verwarring gebracht en zijn de leerkrachten zich meer gaan terugtrekken in hun eigen klassentaak wat een wissel trok op de samenwerking en doorgaande lijn in de school. Sinds dit schooljaar is er een nieuwe directeur aangetrokken die sterk uitgaat van het in de kracht zetten van de mensen, het werken vanuit vertrouwen en het in gezamenlijkheid de schouders eronder zetten.

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	
OP4 (Extra) ondersteuning		•	



De school voldoet aan de wettelijke eisen op de standaard zicht op ontwikkeling en is daarmee van een voldoende niveau.

In de afgelopen twee jaar zijn binnen het team veel stappen gezet om de rust in het onderwijs terug te krijgen en de focus te kunnen leggen op het verstevigen van het didactisch proces binnen de school door gerichte samenwerking in clusters en door het onderwijs van klassikaal naar meer op afstemming gericht onderwijs. Het pedagogisch klimaat is van bovengemiddeld niveau en is ondersteunend aan het leren van de leerlingen en de leerlingen geven aan dat ze graag naar school gaan, omdat er een fijne en veilige sfeer heerst.

Sinds de komst van de huidige directeur dit schooljaar is eveneens volop geïnvesteerd in het verder ontwikkelen van didactische vaardigheden om de leraren in staat te stellen het onderwijs zo optimaal mogelijk af te stemmen op de onderwijsbehoeften van de leerlingen.

De school maakt gebruik van individuele-, groeps- en schoolanalyses, vanuit het data- duiden- doelen en doen principe, waaruit conclusies worden getrokken wat leerlingen nodig hebben.

De school heeft kennis in huis om begeleiding en extra ondersteuning te kunnen bieden, of waar ze dat niet heeft, haalt ze die van buiten de school, bijvoorbeeld binnen SKOzoK zelf of van het samenwerkingsverband passend onderwijs. De school evalueert periodiek of de ondersteuning het gewenste effect heeft en past zo nodig de aanpak aan.

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



De kwaliteitszorg is van een goed niveau.

Zoals in de inleiding gemeld, was er vanwege de vele directeurswisselingen sprake van weinig continuïteit in de aansturing van de school met vaak teveel (topdown geadresseerde) speerpunten die niet haalbaar bleken. Dit leidde tot onzekerheid van het team. Met de komst van de nieuwe directeur die vooral werkt vanuit de kracht van het team en hen ruimte biedt tot het in gezamenlijkheid verantwoorde keuzes te maken en prioriteiten te kiezen op basis van drie focuspunten, is er sprake van keuzes die haalbaar zijn en die ertoe

doen. Bovendien zijn deze planmatig cyclisch weggezet in een gedegen plan om op een krachtige manier het opbrengstgericht werken verder vorm en inhoud te geven. Dat maakt dat er sprake is van eigenaarschap bij het team over de in gezamenlijkheid gekozen koers, waardoor het team er met hart en ziel de schouders onder zet op de taak die zij zichzelf hebben gesteld, namelijk gedegen onderwijs leveren en daarmee de opbrengsten verhogen.

De kwaliteitscultuur van het team ondersteunt dit proces. Er is sprake van een grote bereidheid om te reflecteren op het eigen handelen en samen een professionele dialoog te voeren, door onder andere met en van elkaar te willen leren. Er is lijn gekomen binnen de school en het saamhorigheidsgevoel is sterk toegenomen. Omdat deze ontwikkeling nog vrij pril is en pas sinds korte tijd is opgepakt, kunnen we bij de kwaliteitscultuur nog niet spreken van een langjarig proces en waarderen we deze standaard vooralsnog met een voldoende. De verantwoording en dialoog is van voldoende kwaliteit. De school investeert in de contacten en een goede communicatie met ouders als partner. En het team is volop bezig om de gerealiseerde onderwijsontwikkeling ook zichtbaar te maken voor mensen buiten de school.

Overige wettelijke vereisten

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

3.4. Basisschool De Wilderen

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling			✓
OP4 (Extra) ondersteuning		●	



De leraren volgen de ontwikkeling van de leerlingen door eigen observaties en door gebruik te maken van methode gebonden en methode onafhankelijke toetsen. Dit systeem werkt zodanig dat de leerlingen waarvan de ontwikkeling stagneert goed worden gesignaleerd. In alle groepen is duidelijk welke leerlingen voor welk vak of ontwikkelingsgebied extra aandacht moeten krijgen. De kwaliteitsondersteuner heeft hierbij een duidelijk coachende rol binnen het team, waardoor de leraren zelf aan het roer staan voor wat betreft het zicht op de ontwikkeling van alle leerlingen en dat inmiddels ook goed oppakken. Dat geldt zeker ook voor de beter

presterende leerlingen.

Wat wij als een sterke extra dimensie beschouwen ten aanzien van het zicht op ontwikkeling op De Wilderen, is het gegeven dat leraren de leerlingen ook bij de andere vakgebieden, zoals wereldoriëntatie en de meer creatieve vakken (gebaseerd op het Wilderen Onderwijs Concept, het WOC) goed en cyclisch volgen. Daarnaast ook het gegeven dat er sinds enige tijd een breed gestructureerd observatiesysteem wordt ingezet ten behoeve van de leerlingen in de onderbouw.

Ten aanzien van extra ondersteuning van specifieke leerlingen (al dan niet met een OPP of een groeidocument), die op een ander niveau werken dan de leeftijdsgroep, geldt dat de school hierin soms nog zoekende is welke werkwijze het beste aansluit bij welke hulpvraag en of dat in alle gevallen met een OPP moet. De begeleiding is zeker passend om voor een zo ononderbroken mogelijke ontwikkeling te kunnen zorgen, en voldoet. Ook het eindniveau is helder in beeld, de weg ernaartoe is (terecht) vaak nog onderwerp van dialoog in het team. Ook evalueert de school deze processen periodiek om te zien of het aanbod het gewenste effect heeft.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			<i>h</i>
KA2 Kwaliteitscultuur			<i>h</i>
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



De kwaliteitszorg van de school is goed en zodanig ingericht dat het door onder andere de planmatige cyclische aanpak goed zicht geeft op de kwaliteit van het onderwijs. Zo legt men vast wat er aan kwaliteitsontwikkeling in brede zin wordt bereikt, om ervoor te zorgen dat deze geborgd wordt en ook overdraagbaar is. Binnen de school werkt men met kartrekkers die op een specifiek gebied expertise hebben opgebouwd en daar het team in meenemen. Een mooi voorbeeld van een gezamenlijke kwaliteitsslag binnen De Wilderen is het ontwikkelde beweeg- leerpad voor de kinderen in de onderbouw. Ook de leerlingen van de leerlingenraad die we hebben gesproken zijn enthousiast over de kwaliteit van de school, de grootste trots van de leerlingen is het Wilderen Onderwijs Concept (WOC) dat binnen de school is ontwikkeld, waarin de verschillende vakgebieden in samenhang worden aangeboden en waar creativiteit in denken en handelen hoog in het vaandel staan. Inzet van bestuurlijke of bovenschoolse audits of visitaties met collega's van andere scholen zouden nog een mooie aanvulling kunnen zijn op alle reeds beschikbare instrumenten voor de evaluatie van de kwaliteit van het onderwijs.

De kwaliteitscultuur binnen de school staat inmiddels stevig en waarderen wij met een Goed.

Hierin is de afgelopen vier jaar enorm goed geïnvesteerd na een jarenlange onrustige periode met veel (directeurs)wisselingen. In de huidige situatie is er sprake van een taakvolwassen team dat zijn verantwoordelijkheid neemt en waarin men elkaar kan en mag zeggen waar het op staat. Elkaar positief opbouwende feedback geven is in inmiddels ingeburgerd, waarin men ook zijn kwetsbaarheid kan laten zien. Daarin is de directeur een rolmodel voor de teamleden en sprak/spreekt hen erop aan wanneer dat niet het geval was/is, wat betekent dat er ook van een paar mensen afscheid is genomen.

Er staat nu een team dat gezamenlijk aan haar missie werkt en profiteert van elkaars deskundigheid, die er dan ook op veel fronten is. Er is openheid en de professionele samenwerking tussen teamleden van de verschillende bouwen staat op een hoog niveau, waardoor er sprake is van verbondenheid. De teamleden waarmee we gesproken hebben, geven aan dat het managementteam een positieve invloed heeft op deze ontwikkeling door hen ruimte te bieden om inhoudelijke zaken aan te pakken en te verbeteren. Daarmee zorgt de directie ervoor dat de mensen in hun kracht worden gezet, in plaats van top down, van bovenaf te bepalen wat mensen nodig hebben en moeten doen, zoals dat in het verleden ervaren werd.

Dit proces van het ontwikkelen van een eilandencultuur naar een professionele cultuur zien wij als een good practice binnen de SKOzoK organisatie.

De verantwoording en dialoog waarderen wij met een Voldoende.

De school communiceert haar boodschappen duidelijk met de ouders, via diverse media. Zowel op schoolniveau wat de beleidsvoornemens betreft als op individueel leerlingenniveau.

Waar nog ontwikkelkansen liggen is op het melden van het overall schoolbeeld van de bereikte resultaten op sociaal emotioneel niveau van de leerlingen en of de leerlingen na drie jaar vo nog op de plaats zitten waarnaar ze verwezen zijn, dit om te bezien of er voor de leerlingen de juiste schoolkeuze is gemaakt.

Overige wettelijke vereisten

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

3.5. SBO De Zonnewijzer

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		●	
OP2SN Zicht op ontwikkeling en begeleiding		●	



De school voldoet aan de wettelijke eisen op de standaard zicht op ontwikkeling en is daarmee van een voldoende niveau. Het onderwijs op SBO De Zonnewijzer is volop in ontwikkeling waarbij op didactisch gebied de vertaling naar de praktijk gemaakt wordt. Er wordt op teamniveau geïnvesteerd in aanbod plannen, kennis van leerlijnen en passende perspectieven. Daarnaast wordt steeds meer nagedacht over manieren om het onderwijs meer handelend in te steken. Het onderwijs wordt hiermee steeds meer plannend in plaats van volgend, zoals in het verleden het geval was. Ondersteunend hierbij is het OPP-format dat de school benut om de ontwikkeling van de leerlingen in beeld te brengen, te volgen en te plannen. Het nieuwe format dat de school hiervoor in gebruik wil nemen kan dit proces nog verder versterken. Om te zorgen dat ook dit format het plannende in plaats van volgende karakter van het onderwijs ondersteunt, vraagt dit nog wel een versteviging van het perspectief voor iedere leerling, zodat dit de richting blijft waarnaar toe wordt gewerkt en vervolgens de vertaling naar tussendoelen die naar dit eindpunt toewerken. Dit betekent een werkwijze en aanpak die benut kan worden binnen de hele school van waaruit vervolgens de leerstof per leerling gepland kan worden. De school heeft meer dan voldoende kennis in huis om begeleiding en extra ondersteuning te kunnen bieden en zet haar expertise ook in binnen het bestuur. Binnen Passend Onderwijs gebeurt dit in toenemende mate. De betrokkenen vanuit deze school krijgen zo steeds meer een bestuursbreed beeld van hoe basisondersteuning op de verschillende scholen ingestoken wordt en waar de mooie voorbeelden te vinden zijn, waarbij van elkaar geleerd kan worden.

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



De kwaliteitszorg is van een voldoende niveau. Het team en de directie hebben zicht op de geleverde kwaliteit. In het schoolplan staat systematisch en op planmatige wijze beschreven hoe wordt gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit in brede zin. De teamleden geven aan dat er sprake is van richting én vrijheid. Je mag

zijn wie je bent binnen deze school. Waardenkaarten en kwaliteitskaarten ondersteunen het realiseren van een gezamenlijke taal en borging van de werkwijze binnen de school op verschillende gebieden. Ze geven het team houvast en duidelijkheid. Een concretisering van nagestreefde doelen op leerling en leerkracht niveau (welk waarneembaar gedrag zien we dan?) kan nog wel versterkt worden, waardoor aan het einde van het schooljaar nog duidelijker verwoord kan worden of de gestelde ontwikkeldoelen ook zijn gerealiseerd.

De kwaliteitscultuur ondersteunt het ontwikkelproces van de school. Door leergemeenschappen in te zetten is het eigenaarschap op teamniveau verstevigd. Dit neemt niet weg dat er nog wel groei mogelijk is om als teamlid binnen de kwaliteitscultuur ook echt eigenaarschap te ervaren. Een van de teamleden gaf aan 'dat er nu af en toe al wel zonder zijwiltjes gefietst kan worden' in tegenstelling tot wat eerder het geval was en waarbij sprake was van een sterk afwachtende houding van het team. De directie steekt in op het verbreden van het leiderschap binnen de organisatie door de verantwoordelijkheid lager in de organisatie te leggen. Inmiddels is hierin een goede slag gemaakt waarbij mensen steeds meer in hun kracht gezet worden. Maar dit vraagt ook de komende tijd nog wel aandacht.

Verantwoording en dialoog is van voldoende kwaliteit. De school ziet de ouders als partner in opvoeding en ontwikkeling en betreft en informeert hen goed bij/ over de ontwikkelingen, zowel op het gebied van het schoolbeleid, haar ambities en over (individuele) leerlingen.

Overige wettelijke vereisten

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

3.6. Basisschool St. Jan

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		●	
OP4 (Extra) ondersteuning			✍



De school voldoet aan de wettelijke eisen op de standaard zicht op ontwikkeling en is daarmee van een voldoende niveau. De school maakt gebruik van individuele-, groeps- en schoolanalyses, waaruit conclusies worden getrokken wat leerlingen nodig hebben. Om dit proces gericht te kunnen volgen heeft de

Kwaliteitsondersteuner (KO'er) regelmatig (groeps)besprekingen met de leraren waarbij de leraren reflecteren op de door de leerlingen behaalde resultaten. Ook zet de school in op het houden van reflectie- en kindgesprekken met leerlingen, om daarmee de eigen autonomie te vergroten en de betrokkenheid en motivatie te versterken.

De school heeft kennis in huis om begeleiding en extra ondersteuning te kunnen bieden, of waar ze dat niet heeft, haalt ze die van buiten, bijvoorbeeld van het samenwerkingsverband passend onderwijs. De aanwezige expertise zet de school ook in bij de leerlingen met een specifiek ondersteunings-arrangement. De school evalueert periodiek of de ondersteuning het gewenste effect heeft en past zo nodig de aanpak aan. De school heeft ook steeds meer oog voor leerlingen met een ontwikkelingsvoorsprong. Het team signaleert vroegtijdig of een leerling aan dit profiel voldoet. Voor deze leerlingen is er een doelgerichte planning en zijn er verschillende verdiepende opdrachten om meer uitgedaagd te worden.

Daarnaast gaat de school ervan uit dat leerlingen opgroeien in een pluriforme samenleving, ook een belangrijk focuspunt vanuit het bestuur. Daarom is de school gericht op het bevorderen van actief burgerschap en sociale integratie, en op kennis hebben van en kennismaken met verschillende achtergronden en culturen van leeftijdgenoten, al is het aantal leerlingen met een andere achtergrond en/ of cultuur echter zeer beperkt op basisschool St. Jan.

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



De kwaliteitszorg is van een voldoende niveau.

Het team en de directeur hebben zicht op de geleverde kwaliteit. In het schoolplan staat systematisch en op planmatige wijze beschreven hoe wordt gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit in brede zin. De (hoofd)doelen en kernwaarden van de school sluiten aan bij de op bestuursniveau gerichte focus, zoals Passend Onderwijs, leren leren, verbinding en gedeelde verantwoordelijkheid waarbij er ook met en van andere scholen binnen SKOzoK wordt geleerd.

De kwaliteitscultuur van basisschool St. Jan is van goede kwaliteit. Het team geeft aan dat men trots is op het met- en van elkaar willen en kunnen leren en dat er veel kwaliteit en expertise in huis is. Het blijkt dat zowel de structuur als de cultuur binnen de school een voedingsbodemp is voor kwaliteit. De kwaliteitscultuur kenmerkt zich door sterk gedeeld leiderschap. Het team vormt samen met de directeur, een lerende professionele gemeenschap door middel van scholing en kennisdeling.

Verantwoording en dialoog is van goede kwaliteit. De school ziet de ouders als partner in opvoeding en ontwikkeling en betreft en informeert hen goed bij/ over de ontwikkelingen, zowel op het gebied van het schoolbeleid, haar ambities en over (individuele) leerlingen. Ook is er tegenspraak georganiseerd in de vorm van een actieve dialoog met de omgeving waarin de school zich verantwoord over ingezet beleid.

Overige wettelijke vereisten

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

4. Resultaten onderzoek naar risico's: Basisschool De Pionier

In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het onderzoek bij Basisschool De Pionier.

De aanleiding voor dit kwaliteitsonderzoek zijn de zorgen bij zowel de inspectie als het bestuur over deze school, met name over de (eind)opbrengsten.

Omdat het een onderzoek naar mogelijke risico's van de onderwijskwaliteit is, hebben we meer standaarden uit ons onderzoekskader onderzocht dan bij de verificatieonderzoeken. Wij richten het onderzoek op vier kwaliteitsgebieden.

Conclusie

De kwaliteit van het onderwijs op basisschool De Pionier is inmiddels van voldoende niveau, een grote prestatie van het team en de directie. Alle onderzochte standaarden, op de resultaten na die we niet hebben kunnen beoordelen, zijn als voldoende beoordeeld.

De directie van de school is zich heel goed bewust van de risicovolle kwaliteit en heeft om die reden, samen met het team verbeterplannen opgesteld. Een belangrijke conditie om tot verbetering van de onderwijskwaliteit te komen, is de professionele cultuur binnen de school en de wijze waarop daar leiding aan moet worden gegeven. De afgelopen jaren is er flink geïnvesteerd om deze professionele cultuur te verbeteren, door te investeren in gezamenlijke visie, met en van elkaar leren en feedback geven. Dit resulteert inmiddels in een meer eenduidige manier van werken en een gezamenlijke taal. Dit neemt niet weg dat dit proces ook komende tijd nog moeten worden gecontinueerd. Hierbij zal de school alert moeten zijn dat bij het zoeken naar verklaringen voor eventuele tegenvallende resultaten vooral ook gekeken wordt naar schoolinterne factoren, zoals de didactische aanpak en kwaliteiten van alle teamleden.

Het is positief dat de school verbeterplannen heeft opgesteld die erop gericht zijn om de resultaten te verbeteren, om de professionele cultuur verder te ontwikkelen en om het eigenaarschap bij de leraren en daarmee de betrokkenheid van de leerlingen te versterken. Daarvan is duidelijk waarneembaar dat dit het geval is.

De directie is zich ervan bewust dat de focus van de schoolontwikkeling voorlopig moet blijven liggen op het verbeteren van de basiskwaliteit: de basis op orde. De dalende lijn van de resultaten moet worden gekeerd, zoals bij begrijpend lezen. Om dit te bewerkstelligen zal de school de lijn die al is ingezet om het didactisch handelen binnen de school (met name het eigenaarschap van de

leraren op de betrokkenheid van de leerlingen) op een hoger plan te krijgen en vasthouden. Daarnaast is het van belang dat de continuïteit in het team gewaarborgd kan worden, dit omdat er de afgelopen jaren veel wisselingen in het team en de directie zijn geweest die de ingezette verbeteringsprocessen telkens in de weg stonden. Dit vraagt naast een investering van de directie ook aandacht op bestuurlijk niveau.

4.1. Onderwijsproces

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod		●	
OP2 Zicht op ontwikkeling		●	
OP3 Didactisch handelen		●	
OP4 (Extra) ondersteuning		●	



Het aanbod waarden wij met een Voldoende. De leraren van de school werken voor de basisvaardigheden taal en rekenen met methodes waarvan de inhouden dekkend zijn voor de kerndoelen. De in gang gezette ontwikkeling om zowel bij leraren als bij leerlingen meer eigenaarschap te realiseren is zichtbaar in de manier waarop de teamleden nu meer uitgaan van leerlijnen en bijbehorende doelen. De methodes zijn daarmee geen keurslijf voor de leraren, maar vormen eerder de kapstok als bronnenboek voor de leraren, waarbij er ook kritisch wordt gekeken en keuzes worden gemaakt of het aanbod goed aansluit bij wat de leerlingen nodig hebben.

Het aanbod in de kleutergroepen is gebaseerd op leerlijnen en thema's. Op basis van leerlijnen met tussendoelen maken de leraren keuzes voor de invulling van deze thema's. Vooral voor (voorbereidend) rekenen is dit al goed uitgewerkt. De school is al enige tijd bezig om vooral de resultaten voor rekenen te verbeteren, de leerkrachtvaardigheden en het gebruik van leerlijnen te versterken. Omdat de resultaten bij dit vakgebied tegenvielen is er met name in de bovenbouwgroepen gekozen voor een aanpak waarbij de methode op een andere manier wordt ingezet en waarbij keuzes gemaakt worden vanuit leerlijnen. Dit lijkt inmiddels zijn vruchten af te werpen omdat de resultaten een duidelijk stijgende lijn laten zien.

Naast de aandacht voor instrumentele vaardigheden, streeft de school nadrukkelijk brede vorming na. Er wordt bijvoorbeeld veel aandacht besteed aan de sociale vorming en de veiligheid van/ voor de leerlingen. Hiervoor wordt al een bepaalde aanpak en methode gebruikt. Dit is zonder meer een sterk punt van de school en draagt bij aan een eenduidige manier van handelen door alle teamleden en duidelijkheid voor de leerlingen. Deze aanpak wil het team nog verder uitbouwen.

De leraren volgen de ontwikkeling van de leerlingen door eigen observaties en door gebruik te maken van methode gebonden en methode onafhankelijke toetsen. Dit systeem werkt zodanig dat de leerlingen waarvan de ontwikkeling stagneert goed worden gesignaleerd. In alle groepen is duidelijk welke leerlingen voor welk vak of ontwikkelingsgebied extra aandacht moeten krijgen, daarom is men overgegaan naar de clusterstructuur, waarbij leerlingen worden geclusterd op vaardigheidsniveau. Daarmee vindt het team beter aan te sluiten bij wat de leerlingen nodig hebben.

Het didactisch handelen is op schoolniveau als voldoende beoordeeld. Dit betekent dat diverse aspecten van didactisch handelen die in het algemeen zorgen voor een goed leerklimaat, herkenbaar aanwezig zijn bij de leraren. Zij kunnen heldere uitleg geven, er heerst rust in de groepen en de lessen hebben een duidelijke opbouw. Ook zijn er vormen van afstemming herkenbaar, met name afstemming binnen de verwerking. Daarnaast is er in de hele school een aanpak gekozen voor de toepassing van zelfstandig werken (weektaken) en van coöperatieve werkvormen.

Het pedagogisch handelen van de leerkrachten laat duidelijk zien dat zij er sterk op gericht zijn om voor de leerlingen een veilig klimaat te creëren. De leraren bemoedigen de leerlingen en geven ook vaak positieve (proces)feedback.

4.2. Schoolklimaat

 Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			●	



De school voert actief beleid om een veilige omgeving voor de leerlingen en leraren te realiseren. Hierbij is er ook aandacht gericht op het voorkomen en behandelen van veiligheidsincidenten. Er zijn heldere afspraken gemaakt over omgangsvormen en er zijn gedragsregels opgesteld voor leerlingen. Jaarlijks voert de school een meting uit naar de veiligheidsbeleving van de leerlingen.

De school geeft veel aandacht aan het voorkomen van gedragsincidenten via een planmatige en methodische aanpak. De leerlingenraad die we hebben gesproken gaf aan dat er niet of nauwelijks gepest wordt op school en dat wanneer dat voorkomt er tijdig wordt ingegrepen.

4.3. Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten				



De eindresultaten zijn in 2020 niet te beoordelen omdat er vanwege Covid geen eindtoets is geweest. Dit betekent dat wij, mede gezien alle positieve ontwikkelingen op de school, geen oordeel zullen geven over deze standaard.

Over de twee jaren daarvoor waren deze echter van onvoldoende niveau. De directie en het team zijn zich hiervan zeer bewust en zij hebben de afgelopen twee jaar dan ook een belangrijk deel van de verbeteractiviteiten gericht op verhoging van de resultaten (o.a. door de verbetering van het didactisch handelen). Er zijn diverse analyses van de toetsresultaten beschikbaar, de school maakt hier veel werk van. De focus lag als eerste sterk op het verbeteren van de rekenresultaten door de didactiek van het rekenonderwijs een sterke impuls te geven, wat inmiddels zichtbaar is in de resultaten van de tussentoetsen van bijvoorbeeld groep 8. Dit is al een mooie prestatie. Nu gaat men zich richten op de verbetering van de resultaten bij begrijpend lezen, waarbij men zich extern laat ondersteunen, omdat bij dit vakgebied de resultaten nog achterblijven.

De ambitie om tot betere resultaten te komen, zal nog hoog op de agenda van de school moeten blijven staan. Het patroon van de resultaten in de verschillende groepen laat duidelijk zien dat er nog zorgen zijn over het niveau dat bereikt wordt, met name bij de 1F/2S niveaus. De verwachtingen voor de eindresultaten van de huidige groep 8 zijn positief, zodat volgens de directie de school dit schooljaar ('21) voldoende eindresultaten behaalt.

4.4. Kwaliteitszorg en ambitie

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



De kwaliteitszorg van de school is voldoende en zodanig ingericht dat het door onder andere de cyclische aanpak goed mogelijk is om zicht te krijgen op de kwaliteit van belangrijke onderdelen van het onderwijs. Zo legt het team vast in kwaliteitskaarten wat er aan kwaliteitsverbetering in brede zin wordt bereikt, om ervoor te zorgen dat deze geborgd worden en ook overdraagbaar zijn. De Kwaliteitsondersteuner stelt samen met de teamleden analyses op

van de toetsresultaten uit het leerlingvolgsysteem. Ook de resultaten van de eindtoets worden geanalyseerd. De school pakt dit gedegen aan. Er zijn verschillende analyses opgesteld die allemaal via een vaste systematiek van 'data' (a.d.h.v. vastgestelde normen), 'duiden', 'doelen en doen' zijn uitgevoerd. Deze gestructureerde aanpak is prima, bij de stap 'duiden' zou er nog verdieping aangebracht kunnen worden door bij de vraag naar de verklaring van tegenvallende resultaten alle relevante kenmerken van het onderwijsleerproces te onderzoeken, zoals het naast de aanbodkenmerken ook de leerkrachtkenmerken (instructie, uitleg, reflectie en evaluatie) op te nemen. Naast de analyses van toetsen werkt de school met tevredenheidsspeilingen onder ouders, leerlingen en leerkrachten en neemt daaruit de relevante bevindingen mee ter verbetering. Een sterk onderdeel van de kwaliteitszorg vormen klassenobservaties door de directie in combinatie met het werken met ambitiekaarten, waarin de leraren zelf hun kwaliteiten en leerpunten verwoorden en deze daarbij via 360 graden systematiek aan de directe collega's voorleggen met de vraag over herkenbaarheid en zo mogelijk aan te vullen. Hiermee ontstaat direct zicht op de kwaliteit van het onderwijsleerproces in de klassen.

De kwaliteitsgesprekken met het (nieuwe) bestuur kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de kwaliteitszorg van de school, waarbij het een kans is, in tegenstelling tot de afgelopen periode, dat deze meer pro activiteit genereren, waardoor er tijdig knelpunten gesignaleerd worden om zaken effectief te kunnen aanpakken of te verbeteren. Ze helpen de school om te reflecteren op de eigen koers en op het resultaat dat bereikt moet worden.

Inzet van audits of visitaties met collega's van andere scholen kunnen een aanvulling zijn op alle reeds beschikbare instrumenten voor de evaluatie van de kwaliteit van het onderwijs.

De kwaliteitscultuur binnen de school maakt eveneens een positieve ontwikkeling door en waarden wij met een voldoende. De school heeft hier de afgelopen twee jaar ook stevig in geïnvesteerd. Het team van basisschool De Pionier zit in een ontwikkeling van een cultuur die voorheen gekenmerkt werd door hardwerkende individuele leraren naar een team dat steeds meer gezamenlijk werkt en profiteert van elkaars deskundigheid. Er ontstaat steeds meer openheid en de professionele samenwerking tussen teamleden groeit stevig door. De teamleden waarmee we gesproken hebben, geven aan dat het managementteam een positieve invloed heeft op deze ontwikkeling door hen ruimte te bieden en uit te dagen zelf met verbetervoorstellen te komen. In die zin zorgt de directie er dan ook voor dat de mensen in hun kracht worden gezet in plaats van top down, van bovenaf te bepalen wat mensen nodig hebben en moeten doen, zoals dat in het verleden ervaren werd. Het is evident dat de professionele samenwerking en het eigenaarschap van de leraren binnen de school een belangrijke voorwaarde is om erin te slagen de kwaliteit van het onderwijs op een hoger plan te krijgen. Het "dragerschap" zoals een van de leerkrachten dat treffend verwoordde.

De verantwoording en dialoog waarderen wij met een voldoende al zijn hier nog duidelijk slagen in te maken. Vanuit de ouders die we hebben gesproken, kwam het beeld naar voren dat er zowel op individueel leerlingenniveau door de teamleden aan de ouders meer pro actief kan worden gemeld waar kansen en verbetermogelijkheden van hun kind(eren) liggen. Maar ook op schoolniveau kan duidelijker worden vermeld wat de beleidsvoornemens zijn en daar de ouders, met name de medezeggenschapsraad, ook vroegtijdig in mee te nemen.

In het feedbackgesprek aan het eind van de onderzoeksdag gaf zowel het team als de directie aan dit te (h)erkennen en daar meer structureel en pro actief werk van te gaan maken.

4.5. Overige wettelijke vereisten

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

5. Resultaten onderzoek naar risico's: AZC-school De Opstap

In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het onderzoek bij AZC-school De Opstap.

Op De Opstap hebben wij de volgende standaarden onderzocht: Aanbod (OP1), Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2), Didactisch handelen (OP3), Veiligheid (SK1), Pedagogisch klimaat (SK2), Resultaten (OR1), Kwaliteitszorg (KA1), Kwaliteitscultuur (KA2) en Verantwoording en dialoog (KA3).

Onderstaand figuur geeft de resultaten van het onderzoek.



Conclusie

AZC-school De Opstap voldoet aan de basiskwaliteit. Wij hebben alle onderzochte standaarden als voldoende beoordeeld. AZC-school De Opstap is in 2018 gestart. Het leerlingenaantal is tussen 2018 en 2020 sterk gewisseld. Er gaan nu 45 leerlingen naar De Opstap. Ook de verblijfsduur van de kinderen blijft onvoorspelbaar. De start van De Opstap is moeizaam geweest waardoor de kwaliteit van het onderwijs onder druk stond. Met de inzet van het huidige managementteam, de leraren en het bestuur is de afgelopen tijd een kwaliteitsslag gemaakt. De veranderingen zijn nog zeer pril. Blijven sturen op kwaliteit en borging zijn essentieel.

5.1. Onderwijsproces

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod		•	
OP2SN Zicht op ontwikkeling en begeleiding		•	
OP3 Didactisch handelen		•	



Een samenhangend taalaanbod

Wij beoordelen de standaard Aanbod (OP1) als Voldoende. De Opstap biedt de leerlingen een samenhangend taalaanbod waarin de verschillende taalonderdelen (spreken, luisteren, woordenschat, lezen, schrijven, grammatica) een plek hebben. Sinds de zomervakantie werken de leraren met een nieuwe methode voor mondelinge taal, waardoor er nu sprake is van een voldoende breed taalaanbod. Hier lag in eerste instantie ook de prioriteit. Ook voor nieuwkomersleerlingen is een breed aanbod van belang en wettelijk verplicht. Op dit moment ontbreekt een doelgericht aanbod voor de sociaal-emotionele ontwikkeling en burgerschap. De school ontvangt hiervoor een herstelopdracht. Ook hebben wij met het managementteam gesproken over een tijdige start van het begrijpend leesonderwijs.

Leerlingen zijn in beeld

Wij beoordelen de standaard Zicht op ontwikkeling (OP2) als Voldoende. Dankzij de intakeprocedure, de kindplannen, het totaaloverzicht Groep in Beeld en het groepsoverzicht hebben de leraren zicht op het beginniveau van de leerlingen en volgen zij hun ontwikkeling systematisch. De leraren volgen de woordenschatontwikkeling met methodeafhankelijke toetsen. Door het ontbreken van een gestandaardiseerde en genormeerde woordenschattoets kan de school de ontwikkeling niet vergelijken met die van leeftijdgenootjes, waardoor zij een belangrijke sturingsbron mist. Wij geven de school hiervoor een herstelopdracht. Bij de leerlingen met een hogere technisch leesvaardigheid is het daarnaast van belang ook de ontwikkeling van het begrijpend lezen te volgen.

De school heeft de afgelopen periode sterk geïnvesteerd in het doelgericht onderwijs. De leraren hebben de stap gemaakt van volgend naar plannend onderwijs. Ze sluiten enerzijds aan bij de ontwikkeling van de leerlingen maar blijven sturen op de doelen voor over een langere periode. Elke 10 weken evalueren de leraren en kwaliteitsondersteuner de voortgang van de leerlingen en stellen zo nodig de plannen bij. Een aandachtspunt hierbij is dat bij een bijstelling naar boven van doelen voor de korte termijn ook de doelen voor de langere termijn om bijstelling vragen.

De basis op orde, NT2-didactiek steeds beter

Wij beoordelen de standaard Didactisch handelen (OP3) als Voldoende. Het didactisch handelen is van voldoende niveau. Alle leraren bereiden hun lessen goed voor, zorgen voor een soepel verloop van de lessen, geven heldere gedragsverwachtingen aan en zorgen voor duidelijke instructie. De leerlingen weten daardoor wat er van hen verwacht wordt. Zij zijn actief en erg betrokken bij de lessen. Het managementteam ziet nog kansen voor versterking in het didactisch handelen door meer te gaan werken volgens het directe instructiemodel.

Het team schoolt zich in de NT2-didactiek. Dit is zichtbaar in de lessen. Tijdens de lesobservaties zagen wij op dit punt nog wel verschillen tussen de leraren, bijvoorbeeld in het gebruik van gebaren en het geven van feedback en corrigeren van leerlingen. Toepassing van de NT2-didactiek bij andere lessen dan de taallessen kan de taalontwikkeling van de leerlingen nog verder stimuleren. Bij de instructie en de gezamenlijke verwerking van opdrachten is het zèlf laten nadenken en laten praten van de leerlingen een aandachtspunt. Hoe meer spreekkansen leerlingen krijgen, hoe meer ze kunnen oefenen in het gebruik van de Nederlandse taal.

5.2. Schoolklimaat

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	
SK2 Pedagogisch klimaat			•	



Aandacht voor veiligheidsbeleid

Wij beoordelen de standaarden Veiligheid (SK1) en Pedagogisch klimaat (SK2) als Voldoende. 'Veiligheid, een plek waar je jezelf kan en mag zijn' behoort tot de visie van De Opstap. De leraren geven hier vorm aan in hun handelen en omgang met de leerlingen. De leraren volgen de veiligheidsbeleving van de leerlingen en ondernemen actie als dat nodig is. Het veiligheidsbeleid van De Stapsteen, de moederschool van De Opstap, geldt ook voor De Opstap. Belangrijk is om dit beleid toe te snijden op de situatie van De Opstap.

De leerlingen met wie wij gesproken hebben, vinden het erg fijn op school: alle juffen zijn lief en alles is leuk. Er is wel eens ruzie, maar ze kennen allemaal de schoolregels en weten hoe ze goed met elkaar moeten omgaan. Ondanks de voortdurende in- en uitstroom van leerlingen en de wisselingen van leraren is de sfeer in de school rustig en ontspannen. Er is een fijn leer- en werkklimaat.

5.3. Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten				



Wij beoordelen de standaard Resultaten (OR1) niet. De inspectie heeft geen normen om de opbrengsten op een nieuwkomersvoorziening te beoordelen. We geven de school wel in overweging om zelf op groeps- en schoolniveau haar ambities te bepalen en jaarlijks te evalueren. Dit geeft informatie over de kwaliteit van het aanbod en het onderwijs en input voor verdere versterking van de onderwijskwaliteit.

5.4. Kwaliteitszorg en ambitie

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



Werken aan onderwijskwaliteit

Wij beoordelen de standaard Kwaliteitszorg (KA1) als Voldoende. In korte tijd heeft het team van De Opstap flinke stappen gezet in de verbetering van de onderwijskwaliteit. De tijd waarin het belang van investeren in goed onderwijs voor deze leerlingen ter discussie stond, is achter de rug. Het adoptietraject waar de school in ingestapt is, heeft als een vliegwiel gewerkt voor de schoolontwikkeling. Het team zet flinke stappen maar is zich ook bewust van de stappen die nog moeten. Het managementteam zorgt voor een stevige aansturing en lijn in de plannen. De nadruk ligt nu nog vooral op het kiezen van een nieuwe aanpak, invoeren, evalueren en bijstellen. De PDCA-cyclus is hierbij leidend. Het bewaken en borgen van de verkregen kwaliteit vormt de volgende stap. De school heeft al enkele bouwstenen hiervoor klaar, zoals de vastgestelde visie en een aantal kwaliteitskaarten. In een school waar nooit precies te voorspellen is hoe de volgende week eruit ziet, zijn een cyclisch stelsel van kwaliteitszorg en vastgelegde afspraken over 'hoe doen we het op De Opstap' essentieel. Ook gezien de huidige prille fase van schoolontwikkeling is dit noodzakelijk.

Een team in wording

De standaard Kwaliteitscultuur (KA2) beoordelen wij als Voldoende. Sinds de start van de school zijn er veel wisselingen geweest in het team, de directie en ook het bestuur. Dit heeft de teamvorming

belemmerd. De afgelopen periode van keihard werken aan verandering is voor iedereen intensief geweest, maar niet iedereen heeft er een positief gevoel aan overgehouden. Hierdoor is er ook nu nog geen sprake van één team en is de samenwerking breekbaar te noemen. Leraren moeten elkaar nog goed leren kennen zodat een basis ontstaat waarin het niet alleen veilig is om ideeën en opvattingen te delen, maar ook om samen afspraken te maken en elkaar daarop aan te spreken. Het managementteam en de leraren onderkennen dit en hebben het werken aan teamvorming toegevoegd aan het jaarplan voor dit jaar. Voor het managementteam ligt er de uitdaging om met respect voor ieders eigenheid scherp de kaders aan te geven waaraan het onderwijs en het functioneren van de leraren op De Opstap moet voldoen.

Uitbreiden samenwerking

De standaard Verantwoording en dialoog (KA3) beoordelen wij als Voldoende. In een compacte schoolgids informeert de school de ouders over de praktische aangelegenheden van de school. De ambitie van de school is om ouders meer te betrekken bij het onderwijs en de school. Ook de samenwerking van de andere partners (gemeente, regulier onderwijs) behoort tot de ambities van de school. De school doet nu de eerste ervaringen op met de samenwerking met De Stapsteen door (in noodgevallen) leerlingen en leraren uit te wisselen. Op bestuursniveau is samenwerking tussen de taalklassen op andere basisscholen en De Opstap onderwerp van gesprek. Hier liggen mooie kansen voor de uitwisseling van ervaring en expertise.

5.5. Overige wettelijke vereisten

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

6. Reactie van het bestuur

Hieronder geeft het bestuur aan op welke wijze het de bevindingen uit het onderzoek betreft bij de verdere ontwikkeling van de bestuurlijke kwaliteitszorg en de onderwijskwaliteit.

Allerwege wordt binnen SKOzoK positief teruggekeken op het inspectiebezoek. Vanuit gevoel voor de onderwijspraktijk is er constructief-kritisch naar de organisatie en de scholen gekeken. De opmerkingen en aandachtspunten worden over het algemeen herkend en relevant geacht.

Natuurlijk is eerst en vooral prettig dat de waarneming is dat de kwaliteit van ons onderwijs en onze ondersteuning (passend onderwijs) op orde is en dat de betrokkenheid van het personeel hoog gewaardeerd wordt. Onze mensen verdienen die erkenning.

Het inspectiebezoek kwam op een goed moment, enkele maanden na de start van de nieuwe bestuurder na een fase van heroriëntatie en heroverweging binnen SKOzoK. Na het schooljaar 2018-2019 kozen beide leden van een tweehoofdig bestuur voor een betrekking elders en trad een interim bestuurder aan. Gekozen werd voor een vervolg met een structuur met een eenhoofdig bestuur met onder meer als opdracht een eerdere, meer centrale, koers te vervangen door een actuele benadering vanuit het denken over professionele zeggenschap en krachtige leergemeenschappen, belangrijk meer decentraal.

Daartoe is inmiddels niet alleen beleid geformuleerd maar zijn er ook al acties ingezet. De bevindingen van de inspectie zijn erg ondersteunend voor de ingezette lijn en in die zin zijn we er blij mee. Fijn ook dat onze keuze om het onderwijs voor vluchtelingenkinderen (op een locatie in Budel) te continueren, na een onzekere tussenfase, op korte termijn resultaat heeft opgeleverd. Dat vraagt nog verdere uitwerking, maar er is veel vertrouwen dat zich dat voorspoedig blijft ontwikkelen.

Vanaf september 2020, kort voor het inspectiebezoek, is een nieuwe benadering ingezet. Niet alleen om te komen tot een actuele uitwerking van een besturingsmodel waarbij de bevoegdheden van directeuren duidelijker worden en hun beleidsruimte vergroot, maar ook om dat te doen vanuit een scherpere focus op kwaliteit op basis van concrete onderwijsconcepten, aangepast aan populatie en schoolomgeving. Minder gestandaardiseerd en nog beter georganiseerd rondom het leren van kinderen. Het spreekt voor zich dat kennisdeling en samen leren en ontwikkelen daarin centraal staan. Dat is een van de redenen waarom al in de zomer van 2020 besloten werd een specifieke leidinggevende “onderwijs en kwaliteit” te positioneren in de centrale staf, iets wat voorheen ontbrak. Het proces om te komen tot een duidelijker kwaliteitskader en een adequate kwaliteitscyclus, aan de hand van een gestandaardiseerd

dashboard, is inmiddels ingezet aanvullend aan zaken die er al zijn: systematische aandacht voor opbrengsten (data-analyse) en elementaire zaken als tevredenheidsonderzoeken, lesobservaties, functioneringsgesprekken, een uitgebreid in company professionaliseringsaanbod, coaching en intervisie. Directeuren zijn ingedeeld in beleidsgroepen die beleid voorbereiden, samen met stafleden, en gevraagd en ongevraagd het bestuur adviseren. De stemming in de groep directeuren en binnen de staf is al wezenlijk anders dan in het recente verleden, waarvan de uitingen nog doorklonken in de gesprekken met de inspectie in november. De contouren van een integraal HRM-beleid zijn gereed, op onderdelen wordt nieuwe beleid al uitgevoerd, bijvoorbeeld op het gebied van vervanging en duurzame inzetbaarheid.

Terecht stelt de inspectie vast dat er veel kwaliteit zit in de basis binnen SKOzoK en dat er ook allerlei “pareltjes” zijn op onderwijsgebied. Het is nadrukkelijk onderdeel van het lopende ontwikkeltraject hierbij aan te sluiten door onder meer te gaan werken met onderlinge audits en meer expliciet de good practices te delen en nog meer aandacht te geven aan leer- en ontwikkellijnen voor personeel.

Terwijl we mogen stellen dat onze structuur ten behoeve van Passend Onderwijs goed is, willen we de handelingsbekwaamheid in de eerste lijn verder versterken en ons beraden, in samenwerking met onze partners in het samenwerkingsverband, op mogelijkheden om stappen te zetten in de richting van verdergaande inclusie (van leerlingen met ondersteuningsbehoefte in het reguliere onderwijs).

Dragende systemen voor HRM en Financiën zijn geïmplementeerd, mede gericht op een meer overzichtelijk en eenduidiger formatieproces en duidelijke rapportages per school. Samen met de nadruk op gericht werken aan realisatie van zelfgekozen onderwijsconcepten (binnen strategische koers) voorziet dat in belangrijke behoeften van de mensen op de scholen.

We denken met al hetgeen hierboven benoemd staat de juiste inspanning te leveren om ook op de standaarden KA1 en KA2, kwaliteitszorg (inclusief risicosignalering) en kwaliteitscultuur, binnen afzienbare tijd op een goed niveau te komen. Ook omdat we bij ons proces externe deskundigen betrekken en collega besturen met een beproefde kwaliteitsbenadering consulteren.

Door omstandigheden ontstonden er tussentijds meerdere vacatures in de Raad van Toezicht. Deze zijn kwalitatief uitstekend ingevuld en er is een planning gemaakt om in het eerste kwartaal van 2021 niet alleen het toezichtkader te actualiseren, maar ook de cyclus met het bestuur te herijken en het geheel aan rapportages en kengetallen/ indicatoren te actualiseren.

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

