



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

Stg. CPO voor Veenendaal e.o.

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Primair Onderwijs

Januari 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 Stichting Christelijk Primair Onderwijs Veenendaal en omgeving (hierna: het CPOV). 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?

Het CPOV laat zien het belangrijk te vinden dat er goede leraren voor de klas staan. Alle scholen volgen en beoordelen op dezelfde manier de ontwikkeling van de leraren.

Iedereen weet wat van hem of haar wordt verwacht. Zo zijn heldere afspraken gemaakt over wanneer wie met wie overlegt of wanneer en waarover men elkaar informeert. Ook is door collega's zelf bepaald hoe zij met elkaar om willen gaan. Dit is vastgelegd in werkklimaatovereenkomsten.

Verder werken de scholen beter samen. Dat kan je bijvoorbeeld zien aan de Leerwerkgroepen waarin de directeuren en werknemers van het stafbureau samen nadenken over toekomstig beleid. De werkklimaatovereenkomst is ook een voorbeeld van de verbeterde samenwerking.

Het financieel beheer is op orde. Het bestuur heeft voldoende geld om de organisatie op de korte of middellange termijn voort te kunnen zetten.

Wat moet beter?

Het bestuur heeft op dit moment te weinig zicht op de kwaliteit van het onderwijs op zijn scholen. Zo is niet uitgewerkt welke kwaliteit het bestuur verwacht van zijn scholen. Ook zijn de afspraken over waarover en hoe scholen zich hierover verantwoorden nog niet duidelijk genoeg. Verder heeft het bestuur alleen op de scholen zelf inzage in hun gegevens. Tenslotte blijken scholen en bestuur niet altijd dezelfde en/of de juiste resultaten te gebruiken voor de leerlingen aan het einde van groep 8.

**Bestuur: Stichting Christelijk Primair
Onderwijs voor Veenendaal e.o.
Bestuursnummer: 41154**

Aantal scholen onder bestuur: 15

Totaal aantal leerlingen (stand op
01-10-2016): 3530

Lijst met onderzochte scholen:

11WD-C1 cbs Het Bakken II

12WK-C1 cbs De Schakel

13HR-C1 cbs Het Erf

16OH-C1 SBO De Windroos

30JP-C1 cbs Tamim

30XT-C1 cbs 't Speel-Kwartier

Om beter zicht te krijgen op de kwaliteit van onderwijs op zijn scholen voert het bestuur een aantal veranderingen door. Zo zorgt het ervoor dat de gegevens van de scholen ook te zien zullen zijn op het niveau van het bestuur. Verder gaat het bestuur elke school drie keer per jaar bezoeken en gaan collega's van verschillende scholen langs bij de scholen om de kwaliteit van het onderwijs te onderzoeken.

Daarnaast hebben wij op twee scholen tekortkomingen geconstateerd die hersteld moeten worden.

Wat kan beter?

Tijdens alle overleggen binnen het CPOV kan er meer ruimte worden gegeven aan het gesprek over de kwaliteit van het onderwijs. Dit geldt voor het Directie Contact, maar ook voor de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. Tot nu toe voeren personele en financiële onderwerpen de boventoon, en worden onderwijsontwikkelingen alleen thematisch besproken.

Het bestuur vindt het belangrijk dat iedereen in de organisatie zich betrokken voelt bij de ontwikkelingen van het CPOV en dat samen wordt gewerkt aan toekomstig beleid. Teams geven aan te moeten wennen aan het feit dat de directeur minder beschikbaar is: dit past in deze ontwikkeling. Er liggen nog kansen voor het bestuur om ook met groepen buiten de organisatie in gesprek te gaan over zijn ontwikkelingen en plannen. Voor het nieuwe Strategische Meerjarenplan heeft het bestuur dit in gang gezet.

Vervolg

Bij het eerstvolgende vierjaarlijks onderzoek beoordelen we hoe het bestuur er op dat moment voor staat. Het is niet nodig eerder een onderzoek te doen, omdat wij voldoende vertrouwen hebben in de kwaliteitsverbetering die nu door het CPOV is ingezet.

Bij Christelijke basisschool Tamim onderzoeken we in het derde kwartaal van 2018 in elk geval de standaard Kwaliteitszorg, mogelijk aangevuld met andere standaarden.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	8
3.	Resultaten verificatieonderzoek	18
4.	Reactie van het bestuur	30

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

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

• Verificatieonderzoek

Het verificatieonderzoek is onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer op bestuursniveau. We voeren het in de eerste plaats uit om vast te stellen of het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie voldoende is; het onderzoek laat zien of de sturing op de kwaliteit door het bestuur ook in de praktijk werkt. Het geeft ons in de tweede plaats zicht op de onderwijskwaliteit van de school.

• Onderzoek naar aanleiding van risico's

We voeren een kwaliteitsonderzoek uit bij scholen en besturen waar het vermoeden bestaat dat de kwaliteit van het onderwijs onvoldoende is.

• Onderzoek op verzoek goede school

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

Onderzoeksactiviteiten

De informatie over het bestuur die bij de inspectie aanwezig is, is geanalyseerd. Het gaat daarbij onder meer om het "Strategisch

Beleidsplan 2015-2018”, het “Jaarverslag 2016” en de website van het CPOV.

Daarna hebben wij een startgesprek gevoerd met de voorzitter van het College van Bestuur, één van de directeurs (tevens lid auditorencommissie) en de beleidsadviseur financiën en huisvesting.

Uit het startgesprek en de bestudeerde documenten komt het beeld naar voren dat het bestuur in een overgangsfase zit sinds het aantreden van de huidige voorzitter van het College van Bestuur. Hiermee is de Governance structuur van de organisatie gewijzigd in een Two Tier model. Ook is er structuur aangebracht in de overlegvormen en in de wijze waarop de organisatie beleid voorbereidt en vaststelt. Het huidige Strategische Beleidsplan loopt tot 2018. Op dit moment werkt het CPOV aan een nieuw Strategisch MeerjarenPlan.

Om een uitspraak te doen op de standaarden Kwaliteitszorg (KA1), Kwaliteitscultuur (KA2) en Verantwoording en dialoog (KA3) op bestuursniveau hebben wij deze standaarden op een aantal scholen geverifieerd.

Omdat de hierboven beschreven ontwikkelingen in de organisatie van recente datum zijn, hebben wij onderzocht of er risico's in het onderwijsproces en/of de veiligheid zijn, die het bestuur nu (nog) niet detecteert. Om die reden hebben wij de standaarden Zicht op ontwikkeling (OP2), Didactisch handelen (OP3) en Veiligheid (SK1) ook in de verificatieonderzoeken meegenomen.

De in totaal zes standaarden hebben we verdeeld over zes scholen onderzocht. Elke standaard is tenminste op twee scholen meegenomen in de verificatieonderzoeken. Ook is altijd tenminste een van de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie meegenomen. Tenslotte is daar waar Zicht op ontwikkeling is onderzocht dit altijd gedaan in combinatie met Didactisch handelen. Dit om te zien hoe de school de verzamelde gegevens benut in de dagelijkse praktijk.

De verificatieonderzoeken bestonden uit (een deel van) de volgende onderzoeksactiviteiten: lesbezoeken, inzien van leerlingdossiers en gesprekken met de directeurs, de intern begeleiders, een deel van de leraren, ouders en leerlingen. Voorafgaand aan alle onderzoeken zijn relevante documenten bestudeerd, zoals het schoolplan en de schoolgids.

Naast de verificatieonderzoeken hebben wij ook gesprekken gevoerd met leden van de Raad van Toezicht, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (hierna: GMR), het Directie Contact en met de Leerwerkgroep Personeel.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer op bestuursniveau. Ook de afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 gaat in op de resultaten van de verificatieonderzoeken.

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

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

-  Goed
-  Voldoende
-  Onvoldoende
-  Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

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

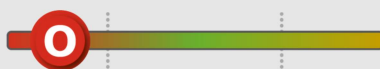
2. Resultaten onderzoek op bestuursniveau

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

In onderstaande figuur is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen en in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau.



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



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

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



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

Samenvattend oordeel

Binnen het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie is de standaard Kwaliteitszorg als onvoldoende beoordeeld. De overige twee standaarden Kwaliteitscultuur en Verantwoording en dialoog zijn voldoende beoordeeld. Wat betreft het Financieel beheer zijn zowel de Continuïteit als de Rechtmatigheid als voldoende beoordeeld. De Doelmatigheid is niet beoordeeld.

2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

Voordat wij in deze paragraaf onze oordelen toelichten op de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie benoemen wij eerst enkele ontwikkelingen bij het CPOV.

Medio 2016 is met de komst van een nieuwe bestuurder besloten een nulmeting uit te voeren binnen het CPOV. Uit deze nulmeting bleek dat er behoefte was aan verandering op een aantal punten: regie en sturing van het bestuur, de managementstructuur, de professionele cultuur en het imago van de Stichting. Dit heeft geleid tot een aantal ontwikkelingen.

Allereerst heeft het bestuur per 1 oktober 2016 een fysieke en organieke scheiding aangebracht tussen toezicht en bestuur. Er is gekozen voor het Two Tier model waarbij het bestuur wordt gevormd door een eenhoofdig College van Bestuur en de Raad van Toezicht als interne toezichthouder fungeert.

Ten tweede is een aantal aanpassingen gedaan in de structuur van het management. Een belangrijke plek is nu weggelegd voor het Directie Contact en de Leerwerkgroepen. Hier vindt respectievelijk beleidsvorming en de voorbereiding op besluiten plaats. De bestuurder neemt uiteindelijk het besluit. Ter ondersteuning is er een managementkalender en –statuut. De Strategische Afstemmingscommissie bewaakt de processen.

Ten derde is nieuw beleid gemaakt op het gebied van kwaliteitszorg. Zo is besloten nadere invulling te geven aan het gebruik van het kwaliteitszorgsysteem op de scholen. Daarnaast is met alle directeuren afgesproken dat zij de bekwaamheid van hun leraren in kaart brengen aan de hand van kwaliteitskaarten. Verder zullen interne audits en schoolbezoeken door de bestuurder binnen de kwaliteitszorg van het CPOV een plek krijgen.

Ten vierde heeft het bestuur ervoor gekozen cultuurinterventies uit te voeren. Zo hebben het stafbureau, het Directie Contact, het netwerk van interne begeleiders, de Raad van Toezicht en de GMR een vergelijkbare werkklimaatovereenkomst opgesteld en ondertekend waarin zij hebben vastgelegd hoe zij binnen hun overleg met elkaar willen samenwerken. De volgende stap is dat ook de bouwcoördinatoren een overeenkomst opstellen. Het streven is dat ook de afzonderlijke teams werken met een werkklimaatovereenkomst.

Tenslotte is er binnen het CPOV op dit moment veel aandacht voor Branding. Hierbij is het doel om een zo scherp mogelijk beeld te krijgen van de koers en de onderscheidende eigenschappen van de scholen van het CPOV. Dit proces loopt synchroon met de start van

het nieuwe Strategisch MeerjarenPlan.

Op grond van de geanalyseerde documenten, de gevoerde gesprekken en de verificatieonderzoeken komen wij tot de bevinding dat het beleid van het CPOV voldoende doorwerkt op de scholen. Wel zijn verschillen zichtbaar tussen de scholen. Hieronder volgen enkele voorbeelden.

In de eerste plaats zien wij dat het kwaliteitssysteem op de scholen is ingericht en in principe wordt gebruikt zoals op bestuursniveau is afgesproken. De ene school is hierin verder dan de ander. In het Directie Contact delen de directeuren goede voorbeelden en dilemma's.

Verder is op de bezochte scholen aandacht voor omgang met elkaar als gevolg van de focus van het bestuur op het bevorderen van de professionele cultuur binnen het CPOV. Op de ene school is op eigen verzoek een cultuuraudit uitgevoerd, op een andere school start dit schooljaar een teamscholing.

Tenslotte zien we het effect van de nieuwe managementstructuur binnen de Stichting ook terug op de scholen. Door de belangrijke plek die het Directie Contact en de Leerwerkgroepen hierin hebben zijn directeuren minder aanwezig op de school en daardoor minder beschikbaar voor het team. Teams geven terug hieraan te moeten wennen. Dit past in de ontwikkeling die het bestuur voorstaat om de scholen meer als CPOV-scholen te laten samenwerken en de verantwoordelijk dieper in de locaties te leggen.

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. Vervolgens lichten wij deze oordelen toe.

 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 onderwijskwaliteit?

De standaard Kwaliteitszorg is onvoldoende. Het bestuur van het CPOV heeft op dit moment onvoldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs op zijn scholen. Dit geldt voor zowel het onderwijsleerproces als de resultaten. Het bestuur kan hierdoor te

weinig sturen op verbetering. Hiermee voldoet het bestuur niet aan artikel 10 WPO.

Allereerst heeft het bestuur onvoldoende concreet uitgewerkt welke kwaliteit het voor zijn scholen wil nastreven. Er zijn geen toetsbare doelen geformuleerd voor zowel de resultaten als de onderdelen van het onderwijsleerproces. Het gaat dan om vragen als 'Wat willen we precies bereiken?', 'Hoe gaan we daar komen?' en 'Wanneer zijn we tevreden?'. Er zijn wel basisafspraken gemaakt binnen het directiecontact. Tijdens het scholenbezoek verifieert de bestuurder of de gemaakte afspraken ook zijn nagekomen.

Ten tweede zijn de afspraken over waarover en hoe scholen zich verantwoorden aan het bestuur over hun onderwijskwaliteit nog van onvoldoende inhoudelijke kwaliteit. Verantwoording vindt op dit moment plaats tijdens presentaties tijdens het Directie Contact, Daarnaast voert de bestuurder een formeel gesprek tijdens het schoolbezoek aan de hand van vijftien vragen.

Ten derde maakt het bestuur alleen op schoolniveau gebruik van de gegevens die op de scholen beschikbaar zijn. Op bestuursniveau is afgesproken hoe de scholen hun stelsel voor kwaliteitszorg inrichten. De scholen voeren dit zo uit, met wisselend succes. Deze informatie is niet op het niveau van het bestuur beschikbaar. De inrichting van een bovenschoolse monitor ziet het bestuur als een noodzakelijke volgende stap die al is ingezet.

Ten vierde constateerden wij dat binnen het CPOV eenduidigheid mist als het gaat om de eindresultaten van de scholen. De eindresultaten van de scholen die het bestuur presenteert in zijn jaarverslag komen in vele gevallen niet overeen met de gegevens die de scholen presenteren. Ook gebruiken zowel bestuur als scholen verschillende en soms onjuiste ondergrenzen. Om goed te kunnen sturen is betrouwbare informatie essentieel. Het bestuur ziet zelf ook dat het monitoren van de resultaten beter moet.

Tijdens het onderzoek erkent het bestuur dat de sturing op onderwijskwaliteit beter moet. De bestuurder licht toe dat de sturing op onderwijskwaliteit zich in een ontwikkelingsfase bevindt en dat dit een dynamisch en systematisch proces is. In de afgelopen periode is er met succes veel aandacht gegaan naar sturing op personele en financiële ontwikkelingen en nog te weinig naar onderwijskwaliteit. Het bestuur benadrukt dat deze volgorde in de kwaliteitsslag bewust is gekozen vanuit de visie dat je moet beginnen met de kwaliteit van de mensen en daarna de kwaliteit van het onderwijs. Na de nulmeting medio 2016 zijn ook noodzakelijk geachte verbeteringen benoemd om zicht en sturing op de onderwijskwaliteit van de scholen te versterken. Een aantal van deze verbeteringen gaat het bestuur het lopende schooljaar implementeren.

Zo krijgen vanaf lopend schooljaar alle scholen drie keer per jaar een schoolbezoek. Tijdens de bezoeken gaat bestuur in gesprek met directie, interne begeleiding en lerarenteam aan de hand van een vaste agenda en een vaste set met vragen. Deze bezoeken zijn belangrijke verantwoordingsmomenten waarop onder andere de resultaten en de uitkomsten van de uitgezette kwaliteitskaarten aan bod komen. Er ligt nog een kans om scholen ruimte te bieden aan de CPOV-kwaliteitskaarten een bij de school passende verdieping te geven. Dit kan helpen om tot een beter beeld van de kwaliteit van het onderwijs en een waardevolle verantwoording te komen.

Ook voert het CPOV dit schooljaar een integraal auditsysteem in dat een bijdrage moet gaan leveren aan de kwaliteitsbewaking. Met behulp van een extern bureau wordt een aantal directeuren hiervoor geschoold. De basis van het auditkader ligt in het waarderingskader van de inspectie en wordt tijdens de scholing passend gemaakt voor het CPOV. Vervolgens zullen alle scholen cyclisch worden bezocht. Het bestuur trekt hierin samen op met het Samenwerkingsverband.

KA2: Kwaliteitscultuur

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

We beoordelen dit onderdeel als voldoende. Het bestuur voldoet aan de wettelijke vereisten.

Bij het CPOV is sprake van een professionele kwaliteitscultuur. Allereerst hanteert het bestuur de Code Goed Bestuur van de PO-raad en handelt hier ook naar. Een voorbeeld hiervan is de fysieke en organieke scheiding die is aangebracht tussen toezicht en bestuur.

Ook zorgt het bestuur voor bekwaam en bevoegd personeel op de scholen. Hiervoor zijn bestuursbrede afspraken gemaakt. Met behulp van het kwaliteitssysteem brengen alle scholen op dezelfde manier de bekwaamheid van de leraren in beeld. Op de scholen worden hiervoor kwaliteitskaarten ingevuld, door zowel leraar als directielid. Ook leggen directieleden groepsbezoeken af aan de hand van kijkwijzers die op bestuursniveau zijn vastgesteld. Deze gegevens zijn input voor de gesprekken binnen de personeelscyclus.

Verder werd in alle gesprekken die wij voerden het beeld bevestigd dat binnen het CPOV sprake is van een heldere verantwoordelijkheidsverdeling. De afspraken hierover zijn onder meer vastgelegd in een managementkalender en –statuut. Kenmerkend voor de structuur van het CPOV is dat de onderwijskundige verantwoordelijkheid binnen de Stichting bij het Directie Contact is belegd. De schooldirecteuren samen zijn het hart van het CPOV-beleid. Dit is een voorbeeld van de toenemende mate

van samenwerking en verbinding tussen de scholen van het CPOV. De werkklimaatovereenkomst op CPOV-niveau is ook bedoeld om scholen, directeuren, intern begeleiders, bouwcoördinatoren en leraren met elkaar te verbinden.

Ook de bovenschoolse leerwerkgroepen zijn een mooie uitwerking en illustratie van zowel de professionele cultuur als de toenemende verbinding. De drie leerwerkgroepen hebben personeel, financiën en onderwijs als thema's. In deze groepen participeren alle directeuren en een aantal werknemers van het stafbureau. Het bestuur is voornemens ook collega's vanuit andere functiegroepen en vakspecialisten hier een plek in te geven.

Er ligt nog een kans voor het bestuur de beoogde cultuur waarin iedereen samenwerkt aan beter onderwijs voor heel CPOV verder te laten groeien. Er is veel veranderd. Zo vindt een strakkere regie en sturing plaats vanuit het bestuur dan directies en teams voorheen gewend waren. Ook is er minder ruimte voor een eilandjesstructuur. Het CPOV is meer aanwezig op de scholen. Om ervoor te zorgen dat iedereen zich thuis voelt bij zowel de eigen school als het CPOV is het van belang dat alle geledingen met elkaar in gesprek blijven. Dit geldt voor de scholen onderling en ook voor het bestuur met de scholen. De werkklimaatovereenkomst onderschrijft ook dat het binnen CPOV belangrijk is om met elkaar en niet over elkaar te praten.

KA3: Verantwoording en dialoog

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

We beoordelen dit onderdeel als voldoende. Het bestuur voldoet aan de wettelijke vereisten.

Wat positief opvalt is dat het bestuur open is over zijn werkwijze en intern in dialoog gaat met belanghebbenden. Dat gebeurt in eerste instantie met de Raad van Toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Het bestuur informeert hen actief en voldoende zodat zij kritisch kunnen meedenken. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de Raad van Toezicht en de GMR tevreden zijn over de transparante houding van het bestuur en de onderlinge samenwerking. Tijdige aanlevering van toegezegde informatie of terugkoppeling op gegeven adviezen is wat de GMR betreft nog wel een punt van aandacht. Aansluitend op eerdere bevindingen in het rapport kunnen onderwijsinhoudelijke onderwerpen ook in de agenda's van deze overleggen meer aandacht krijgen. Tot nu toe voeren personele en financiële onderwerpen de boventoon.

Het bestuur heeft zich als doel gesteld iedereen binnen de Stichting

zoveel mogelijk bij de dialoog over beleidsontwikkeling te betrekken. Een goed voorbeeld hiervan is de startdag waarop begin dit schooljaar de medewerkers van het stafbureau en alle scholen samen de kernwaarden voor het nieuwe strategisch meerjarenplan bepaalden. Een tweede voorbeeld is de werkklimaatovereenkomst die voor alle geledingen binnen de organisatie samen is ontwikkeld en vastgesteld. Daarnaast liggen er nog kansen om te bepalen met welke groepen buiten de organisatie het CPOV in dialoog wil komen over de ontwikkelingen en plannen van de Stichting. De bestuurder geeft aan al na te denken hoe het CPOV in dialoog kan gaan met de ouderpopulatie. Ook is een traject gestart dat met stakeholders wordt gesproken over input voor nieuwe Strategisch MeerjarenPlan. Dit geldt zowel intern als extern.

Het CPOV legt in zijn jaarverslag verantwoording af volgens de wettelijke voorschriften en afgesproken richtlijnen. Wel is de beschikbaarheid van het jaarverslag op de eigen website een punt van aandacht. Ook liggen er nog kansen voor het bestuur om de kwaliteit van de verantwoording in het jaarverslag en op de website te verbeteren.

2.2 Financieel beheer

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

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

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		•
FB3 Rechtmatigheid		•



Is het financieel beheer deugdelijk?

Financiële continuïteit

In de tabel op de volgende pagina 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 of < 0,50	2,13	2,50	2,65	2,45	2,57	2,85
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,76	0,76	0,76	0,76	0,77	0,78
Weerstandsvermogen	< 5%	31,25%	31,22%	33,57%	34,92%	35,63%	35,88%
Huisvestingsratio	> 10% of > 15	7%	9%	10%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	-1,07%	0,82%	3,08%	0,00%	0,00%	0,00%

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 het onderwijs op de korte of middellange termijn. In ons onderzoek vonden wij geen belangrijke informatie die strijdig is met dat beeld. Als kanttekening bij de begroting merken wij op dat het bestuur voornemens is om over te gaan naar het Eigen Risico Dragerschap. De financiële consequenties daarvan zullen in de volgende begroting worden verwerkt.

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 het CPOV kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- *De verantwoording over de effecten van de middelen bestemd voor Passend Onderwijs.*

De Stichting ontvangt jaarlijks financiële middelen van drie samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs. In de jaarstukken wordt geen informatie verstrekt over de besteding van de ontvangen middelen, de effecten hiervan en de terugkoppeling hierover aan het samenwerkingsverband. Wij verwachten dat het bestuur hier in volgende jaarverslagen een beschrijving van zal opnemen. Hierbij merken we op dat er wel verantwoording is afgelegd op schoolniveau van de ondersteuningsmiddelen van het Samenwerkingsverband Rijn en Gelderse vallei. Dit is het verband waar het schoolbestuur de meeste middelen van krijgt. Bij de twee andere samenwerkingsverbanden waren de basisbedragen lager en wordt er meer gewerkt vanuit arrangementen.

- *Verslag bestuur en Raad van Toezicht over (toezicht op) doelmatige aanwending van rijksmiddelen*

Uit de jaarstukken blijkt niet welke afwegingen het bestuur maakt om tot een doelmatige besteding van de rijksmiddelen te komen, zodat deze optimaal tegemoet komt aan de kwaliteit(sverbetering) van het onderwijs. Noch blijkt hoe de Raad van Toezicht hierop toeziet. Wij

verwachten dat het bestuur en de Raad van Toezicht hier in volgende jaarverslagen een beschrijving van zullen opnemen.

Financiële rechtmatigheid

We hebben de standaard “Rechtmatigheid” voor het CPOV als voldoende beoordeeld. Ons oordeel bij deze standaard gaat enerzijds uit van bevindingen van de instellingsaccountant uit het eerste lijnstoezicht op de financiën van het onderwijs. Anderzijds speelt aanvullende informatie een rol zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van financiële rechtmatigheid. Weging van beide aspecten leidt binnen dit onderzoek tot het oordeel voldoende. Wel merken wij het volgende op.

In het kader van het 4 jaarsbestuursonderzoek hebben we een beoordeling gedaan van de financiering van de verbouwing op de locatie School Max waarbij het gebouw is aangepast ten gunste van het unitonderwijs. In de jaarrekening 2016 merkt het bestuur op dat deze investering uit eigen middelen is voldaan. Hierbij zijn de werkzaamheden die gepland stonden in het Meerjaren onderhoudsplan naar voren gehaald. Uit onze beoordeling blijkt dat deze verbouwing ter grootte van € 650.000 is gefinancierd uit de voorziening groot onderhoud. Er is sprake van een rechtmatige aanwending van de publieke middelen.

Bij Het Baken I (13CG) en Het Baken II (11WD) is mogelijk sprake van dubbele brins. De kwestie is aan het bestuur voorgelegd met een verzoek om reactie. Afhankelijk van de bestuurlijke reactie besluiten we over mogelijk vervolgonderzoek.

2.3 Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Bestuur		
Kwaliteitszorg is onvoldoende (artikel 10 en 12 WPO)	Het bestuur dient ervoor te zorgen dat de in hoofdstuk 2, onder paragraaf 2.1 beschreven tekortkomingen worden hersteld.	Bij het eerstvolgende vierjaarlijks onderzoek beoordelen we opnieuw of het bestuur aan de deugdelijkheidseisen heeft voldaan. Het is niet nodig eerder een onderzoek te doen, omdat wij voldoende vertrouwen hebben in de kwaliteitsverbetering die nu door het CPOV is ingezet.
Scholen		
13HR Het Erf Zicht op ontwikkeling is voldoende. Echter een onderdeel van de standaard is onvoldoende (artikel 8, lid 1, 4 en 11 WPO)	Het bestuur dient ervoor te zorgen dat de in hoofdstuk 3, onder paragraaf 3.3 beschreven tekortkomingen worden hersteld.	Bij het eerstvolgende vierjaarlijks onderzoek beoordelen we opnieuw of het bestuur aan de deugdelijkheidseisen heeft voldaan.
30JP Tamim Kwaliteitszorg is onvoldoende (artikelen artikel 4c, eerste lid, onder b, 10 en 12 WPO)	De in hoofdstuk 3, onder paragraaf 3.5 beschreven tekortkomingen moeten binnen een jaar worden hersteld.	De inspectie doet herstelonderzoek in het derde kwartaal van 2018.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de verificatieonderzoeken bij zes scholen waarvan het CPOV het bevoegd gezag vormt.

Wij hebben ervoor gekozen de volgende standaarden te onderzoeken, verdeeld over de zes scholen:

- Zicht op ontwikkeling (OP2)
- Didactisch handelen (OP3)
- Veiligheid (SK1)
- Kwaliteitszorg (KA1)
- Kwaliteitscultuur (KA2)
- Verantwoording en dialoog (KA3)

Elke standaard is ten minste op twee scholen meegenomen in de verificatieonderzoeken.

3.1 cbs Het Baken II

Op 12 september 2017 hebben wij een verificatieonderzoek uitgevoerd op Het Baken II. Het Baken II laat zien zicht te hebben op haar eigen ontwikkelpunten en met elkaar te werken aan verbetering daarvan. De kwaliteit van het onderwijs is in orde voor de drie onderzochte standaarden. Kansen liggen er voor de school om de analyse verder te ontwikkelen, andere gegevens over de leerlingen te benutten en de actieve betrokkenheid van leerlingen te vergroten. Ook kan een structurele implementatie van de collegiale consultatie nog plaatsvinden.

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



De leraren hebben voldoende zicht op de ontwikkeling van de leerlingen door het gebruik van toetsen, observaties en gesprekken. Achterstanden worden hiermee tijdig gesignaleerd. Op basis van de verzamelde gegevens worden twee keer per jaar groepsplannen gemaakt waarin de leerlingen worden ingedeeld in drie groepen. Deze plannen worden tussentijds geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Conform de jaarplanning bespreken de leraren de leerlingen met de intern begeleider. Zo nodig vindt bespreking in het schoolondersteuningsteam plaats. De vervolgstappen - de nadere

analyse van de gegevens om te zien waar hiaten of leermoeilijkheden zitten en het plannen en uitvoeren van begeleiding - worden in het overleg tussen de leraar en de intern begeleider nader onderzocht en gepland. De intern begeleiders begeleiden de leraren bij de uitvoering van de groepsplannen. Ontwikkelkansen liggen op de volgende onderdelen. Ten eerste verdienen de analyses nadere verdieping en verfijning. De school erkent dit en ziet diagnostische gesprekken en kindgesprekken als vervolgstappen. Ten tweede zou de school ook andere gegevens kunnen benutten. Gezien de doelen die zij zich stelt zou dit kunnen gaan om gegevens over samenwerkend leren en zelfstandig werken.

De inspectie heeft samen met observanten van de school klassenobservaties uitgevoerd. Daarbij bleek dat beiden hetzelfde beeld hebben over het niveau van het didactisch handelen van de leraren. De basisvaardigheden van het lesgeven is op orde. De lessen hebben een logische opbouw en de leraren geven een duidelijke, doelgerichte uitleg. Ook is er rust en structuur in de lessen, waardoor leerlingen taakgericht kunnen werken. Opvallend was dat de lessen erg leerkrachtgestuurd waren, waarbij de leerstofmethode leidend was. Alhoewel er zowel in de instructie als de verwerking afstemming zichtbaar is, kan de school zich verbeteren in het differentiëren. Tijdens de meeste observaties zagen we een klassikale instructie. Hierbij kan meer rekening worden gehouden met verschillen tussen (groepen) leerlingen. Zo waren er leerlingen die lang moesten wachten voor ze aan de slag konden terwijl ze de instructie al hadden begrepen. Ook kan de leraar tijdens de instructie meer de interactie met leerlingen opzoeken en daarmee de eigen rol verkleinen. De actieve betrokkenheid van de leerlingen kan toenemen wanneer de leraren beter afstemmen. Nadere analyse van het aanpakgedrag van de leerlingen aan de instructietafel kan de effectiviteit van de verlengde instructie vergroten.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA2 Kwaliteitscultuur		•	



Op Het Baken is sprake van een professionele kwaliteitscultuur. De school heeft zicht op haar ontwikkelpunten en heeft een bevlogen team dat werkt aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Dit gebeurt vanuit de leerteams waarin alle leraren participeren. Met deze structuur is een basis gelegd voor een professionele cultuur. Tevens krijgen de leraren de gelegenheid om zich verder te professionaliseren, zowel op teamniveau als individueel. Het team wil zich verder ontwikkelen in het leren van en met elkaar. Het heeft al enige ervaring opgedaan met onder andere collegiale consultatie (in de vorm van observatie en feedback) en videocoaching. Een

structurele implementatie kan nog plaatsvinden.

3.2 cbs De Schakel

Op 19 september 2017 hebben wij een verificatieonderzoek uitgevoerd op De Schakel. Tijdens ons bezoek aan de school valt op dat op De Schakel veel waarde wordt gehecht aan de principes van meervoudige intelligentie. De ruimte die het gebouw biedt springt ook in het oog. De directie is in gesprek met andere partijen over structurele invulling hiervan. De kwaliteit van het onderwijs is in orde voor de twee onderzochte standaarden. De kansen voor de school liggen vooral in structureel ruimte geven aan leren en kijken met en bij elkaar.

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



De cyclus van kwaliteitsbewaking op De Schakel is in orde, zowel wat betreft de resultaten als de onderdelen van het onderwijsleerproces en de veiligheid. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van kwaliteitskaarten en vragenlijsten voor directie, team, ouders en leerlingen. Vooral bij de ouders is de respons hoog. Verder vinden twee keer per jaar teamgesprekken plaats over de opbrengsten. Vervolgens werken directie en team planmatig aan de verbeteractiviteiten die uit de evaluaties volgen. De school kan haar kwaliteitszorg op een aantal punten verder verbeteren. In de eerste plaats door aandacht te besteden aan de borging, die nu vooral plaatsvindt tijdens gesprekken. Het signaal van het team leidt tot een afsprakenkaart. In de tweede plaats door meer concrete doelstellingen te formuleren voor de verbeteractiviteiten in het jaarplan. Tenslotte kan de directie het zicht op de onderwijskwaliteit verder verbeteren door structureel lesbezoeken af te leggen waarbij de focus ligt op de vraag 'wat vinden wij een goede les en zien we dat terug?'. Ook input uit de geplande externe audits door het bestuur kan hierbij helpen.

Op De Schakel is sprake van een professionele kwaliteitscultuur. Het team werkt gezamenlijk aan voortdurende verbetering van de onderwijskwaliteit. Het doet dit in werkgroepen waar alle teamleden aan deelnemen. Ook zijn er coördinatoren op onder meer het gebied van rekenen, taal en techniek. Komend schooljaar wil het team meer structuur geven aan de professionele samenwerking; nu gebeurt veel nog in informele contacten. Door collega's bij elkaar in de groep te laten kijken en van elkaar te laten leren door feedback te geven kan het team de kwaliteit van het onderwijs verder ontwikkelen. De teamtraining hiervoor is gestart. De Schakel kan meer expliciet maken wat haar doelstellingen zijn op het gebied van scholing. Hierbij is

het van belang een gedeeld beeld te hebben over de precieze invulling van de teamscholing en de mogelijkheden voor individuele scholingen.

3.3 cbs Het Erf

Op 14 september 2017 hebben wij een verificatieonderzoek uitgevoerd op Het Erf. De school is volop in ontwikkeling. In het vorige jaar heeft een cultuuraudit, op verzoek van de directeur, duidelijkheid gebracht over rollen en verantwoordelijkheden in de school. Dit heeft er onder meer toe geleid dat er nu een betere managementstructuur is ontstaan, de communicatie is verbeterd en men duidelijker weet wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook zijn er afspraken gemaakt over het geven van feedback aan elkaar en over aan- en afspreken. Belangrijkste bevindingen uit het onderzoek zijn dat de school verder kan werken aan de verschillen tussen leraren in het lesgeven en aan het eigenaarschap van het team. Dit geldt met name voor de afstemming op en de zorg aan leerlingen waarbij de ontwikkeling stagneert.

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



De standaard Zicht op ontwikkeling is voldoende. De school volgt de prestaties en de ontwikkeling van de leerlingen aan de hand van observaties, methodetoetsen, methode-onafhankelijke toetsen en gesprekken. Aan de hand van deze gegevens deelt zij de leerlingen in in drie instructieniveaus. Daarnaast ontvangen enkele leerlingen extra ondersteuning in of buiten de groep. Sinds dit schooljaar werkt de school niet meer met groepsplannen, maar wil zij in een plan van aanpak en in de dagplanning aangeven hoe zij de instructies aan de drie niveaugroepen wil vormgeven. De leraren analyseren de resultaten op subgroep- en groepsniveau. Deze analyses kunnen inhoudelijk sterker worden, door bijvoorbeeld meer te kijken naar wat in de aanpak van een periode goed gewerkt heeft. Op één onderdeel is de inspanning van de school op deze standaard onvoldoende. Dit betreft de zorg voor een ononderbroken ontwikkeling van de leerlingen waarbij de ontwikkeling stagneert (artikel 8, lid 1 en 4 WPO). De leraren signaleren deze leerlingen onvoldoende. Bij een achterstand van een jaar of langer zijn leerlingen nog altijd ingedeeld in de intensieve instructiegroep, zonder dat er specifieke individuele maatregelen worden ingepland. Vervolgens analyseren de leraren onvoldoende waarom deze leerlingen stagneren in hun

ontwikkeling. Ook krijgen deze leerlingen in de evaluatie van een lesperiode geen specifieke aandacht en wordt er onvoldoende gekeken of zij genoeg profiteren van het onderwijsaanbod. Omdat het hier om een kleine groep leerlingen gaat is de standaard als geheel wel als voldoende beoordeeld. Een aandachtspunt bij de verbetering van dit onderdeel is dat de leraren voldoende eigenaarschap nemen voor de zorg aan de individuele leerling. Nu lijkt dit te veel de taak en de zorg van de intern begeleider te zijn.

Het didactisch handelen is in orde. De leraren geven een duidelijke uitleg volgens een herkenbaar didactisch model. Zij stemmen de instructie en de verwerking af op de behoeften van subgroepen leerlingen. De leraren hanteren een gestructureerd klassenmanagement, waarin de leerlingen geactiveerd worden en leren zelfstandig te werken en om te gaan met uitgestelde aandacht. Hoewel de actieve betrokkenheid van de leerlingen op schoolniveau voldoende is, hebben we in de groepen wel verschillen gezien. Niet alle leraren zetten voldoende activerende werkvormen in om die actieve betrokkenheid te bevorderen. Ook de inzet van diverse materialen om de uitleg kracht bij te zetten kan verbeteren. Op deze punten kunnen de leraren leren van elkaar.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Op de standaard Veiligheid voldoet de school aan de wettelijke vereisten. Zij heeft preventief en curatief veiligheidsbeleid, met onder meer gedragsregels voor het team, de ouders en de leerlingen. De school slaagt er in te zorgen voor de veiligheid van de leerlingen, zoals blijkt uit de jaarlijkse veiligheidspeiling. Na afname van de peiling bespreekt het team dit gezamenlijk en neemt zo nodig actie op groeps- of individueel niveau. Een belangrijk onderdeel van het preventieve beleid is de schoolbrede aanpak van de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. De scholing van het team op dit gebied wordt zorgvuldig bijgehouden. De school informeert de ouders over dit beleid via haar nieuwsbrieven. Er is een anti-pestcoördinator, die ook regelmatig de collega's bezoekt in de lessen, om de schoolbrede aanpak te borgen.

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



Voor haar kwaliteitszorg hanteert Het Erf het systeem dat door het bestuur is ingericht. Dit betekent een regelmatige evaluatie van de opbrengsten, van het onderwijsleerproces en de veiligheid. De school gebruikt hiervoor kwaliteitskaarten en vragenlijsten die zij uitzet in het team en bij de ouders. De evaluaties leiden tot verbeterplannen, waarmee zij planmatig aan de slag gaat. Over het algemeen is het wel zo dat het team een actieve rol kan spelen bij de kwaliteitszorg. Als onderdeel van de kwaliteitszorg is in het afgelopen schooljaar op verzoek van de directeur een audit uitgevoerd. Zowel directie als team geven aan dat dit de school veel heeft gebracht. Een voorbeeld is de duidelijkheid over ieders rol en verantwoordelijkheid. De school kan haar kwaliteitszorg verder verbeteren door haar leerlingenpopulatie beter in beeld te brengen. Ook kan zij meer ambitieuze doelstellingen formuleren, zowel voor haar resultaten als voor haar verbeteractiviteiten.

De verantwoording die de school aflegt aan ouders en bestuur is sterk, de actieve dialoog gaat zij nog opstarten. Zij verantwoordt zich via schoolplan, schoolgids, nieuwsbrieven, de website en oudercontacten. Vooral naar de ouders is Het Erf heel transparant over haar doelen en resultaten. Zij probeert hiermee de ouders actief te betrekken bij de school. Een volgende stap is ook de dialoog voeren over het beleid en de verbeterplannen.

3.4 SBO De Windroos

Op 21 september 2017 hebben wij een verificatieonderzoek uitgevoerd op SBO De Windroos. Het team heeft met de komst van een nieuwe directeur te maken met een nieuwe visie. Tijdens het onderzoek bleek dat deze omslag heeft geleid tot een toenemende gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit. De kwaliteit van het onderwijs is in orde voor de vier onderzochte standaarden. Kansen liggen er voor de school op het gebied van versterken van de vakdidactiek, volgen van leerlingen op meer vaardigheden en vakken en het borgen van verbeteractiviteiten.

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



De school heeft voldoende zicht op de ontwikkeling van de leerlingen. Directie en team laten zien dat zij de ontwikkeling niet alleen volgen, maar ook dat zij meer en meer sturen op de ontwikkeling van de leerlingen. Zo evalueren de leraren en de intern begeleiders regelmatig of de gekozen aanpak voor groepen en individuele leerlingen het gewenste effect heeft. Als dat niet het geval is, stellen zij de aanpak bij. De leraren geven aan dat de groepsplannen en proces- en resultaatdocumenten daarbij een belangrijke steun zijn. Deze documenten geven houvast bij het handelen in de klas én dienen als praatpapier bij de gesprekken die leraren met elkaar en de intern begeleiders voeren over de ontwikkeling van de (groepen) leerlingen. Een ontwikkelkans voor de school is het volgen van de leerlingen op meer vaardigheden of vakken, bijvoorbeeld op het zelfstandig werken. Ook de geplande invoering van een instrument voor sociaal-emotionele ontwikkeling past hier in. Verder kan de school de leerlingen zelf meer een stem geven in en over hun eigen ontwikkeling.

Het didactisch handelen voldoet aan de basiskwaliteit. Sterke punten in de lessen zijn de pedagogische benadering van de leerlingen, het klassenmanagement en het gehanteerde instructiemodel. Ook de afstemming in de verwerking op de onderwijsbehoeften van de leerlingen valt in positieve zin op. Tegelijkertijd kunnen de lessen aan kracht winnen door een sterkere vakdidactiek. Zo kunnen leraren bijvoorbeeld meer gestructureerd aandacht besteden aan (lees)strategieën tijdens de lessen begrijpend lezen en in het woordenschatonderwijs. Ook kunnen de leraren een meer effectieve instructie geven wanneer zij bij de start van de les meer expliciet benoemen wat de leerlingen gaan leren en vervolgens tijdens de les refereren aan wat ze aan het leren zijn. Op deze punten zien wij verschillen tussen de leraren. Het is dan ook van belang dat de leraren met elkaar het gesprek voeren over de balans tussen aandacht voor pedagogiek en didactiek tijdens de lessen.

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



De school heeft voldoende zicht op haar eigen kwaliteit. Zo evalueert

zij regelmatig de opbrengsten, de onderdelen van het onderwijsleerproces en de veiligheid. Hiervoor maakt zij gebruik van kwaliteitskaarten en vragenlijsten voor directie, team, ouders en leerlingen. Ook vinden teamgesprekken plaats over de opbrengsten. De verbeterpunten die voortkomen uit de evaluaties krijgen nu ook een doelgericht en planmatig vervolg in de jaar- en verbeterplannen. Dit was tijdens het vorige inspectie nog onvoldoende. Alle teamleden zijn betrokken bij de kwaliteitszorg door deelname aan een van de leerwerkgroepen. De school kan haar kwaliteitszorg verder verbeteren door aandacht te besteden aan de borging. De directie wil dit onder andere realiseren door het maken en vastleggen van gedragsafspraken. Ook de lage respons op een aantal kwaliteitskaarten en vragenlijsten is een aandachtspunt. Tot slot ligt er nog een kans voor de school om het zicht op de onderwijskwaliteit verder te versterken door externe audits. Op bestuursniveau is al besloten deze in te voeren.

De Windroos kent een professionele kwaliteitscultuur. Zo heeft de directie een duidelijke visie. Zij heeft hiervoor draagvlak gecreëerd in het team en zij stellen samen prioriteiten. In verschillende werkgroepen werken collega's aan onderwijskundige vernieuwingen. Ook zijn er coördinatoren met een bepaalde expertise. Er is een start gemaakt met teamleren met als doel optimaal samen te werken, te leren van en met elkaar en de verantwoordelijkheid te delen voor het functioneren van de school. Een voorbeeld hiervan is het bord van vraag en aanbod waarop collega's feedback kunnen vragen en aanbieden. Het team geeft aan elkaar al gemakkelijker te vinden, maar dat er ook nog veel te winnen is. Het team is gemotiveerd om zich verder te ontwikkelen en meer van elkaar te leren. Hierin past het ook om het scholingsplan een meer gezamenlijk product te laten zijn.

3.5 cbs Tamim

Op 19 september en 3 oktober 2017 hebben wij een verificatie-onderzoek uitgevoerd op Tamim. Dit is een school voor unitonderwijs, die de laatste jaren een flinke groei heeft gekend. Het team is in die jaren weinig stabiel geweest, wat belemmerend werkte op de schoolontwikkeling. Daarnaast is er een interne verhuizing geweest en heeft een cultuuraudit voor veel onrust gezorgd. De onrust heeft ertoe geleid dat bepaalde zaken zijn blijven liggen binnen de school. Dit is onderdeel van de verklaring voor de vastgestelde tekortkomingen bij de standaard Kwaliteitszorg. Het team is het schooljaar met veel nieuwe energie begonnen en wil de school verder opbouwen. Nu zitten alle groepen bij elkaar, zodat de leraren ook gemakkelijker met elkaar kunnen samenwerken. Daarmee werken zij aan de verdere ontwikkeling van de professionele cultuur.

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



De school beschikt over een kwaliteitszorgsysteem. Dit systeem wordt echter in onvoldoende mate ingezet, waardoor de school de kwaliteit van het onderwijs en de resultaten onvoldoende kan bewaken en bevorderen (artikel 10 en 12 WPO). Zo heeft de school anderhalf jaar geleden voor het laatst een vragenlijst uitgezet in het team. Deze is slechts door de helft van de teamleden ingevuld. Vervolgens zijn de verbeterpunten slechts gedeeltelijk opgepakt. Voor de verbeterpunten waarop wel actie is ondernomen geldt dat een planmatige aanpak ontbreekt. Het is niet duidelijk welke toetsbare doelen de school met deze verbeteracties nastreeft en op welke termijn verbeteringen gerealiseerd moeten zijn. Verder vindt geen evaluatie plaats van de resultaten. Hierdoor is onvoldoende gegarandeerd dat eventuele trends in tekortschietende onderwijskwaliteit gesignaleerd worden.

De school heeft in het afgelopen schooljaar de wettelijk verplichte peiling van de veiligheidsbeleving onder de leerlingen niet uitgevoerd (artikel 4c, lid 1, onder b). Deze peiling staat voor dit schooljaar wel ingepland. In het herstelonderzoek naar de standaard Kwaliteitszorg zullen wij dit onderdeel ook meenemen.

Op de standaard Kwaliteitscultuur voldoet Tamim aan de wettelijke vereisten. De school zorgt voor bevoegd en bekwaam personeel. De gesprekscyclus wordt ingezet om de professionele ontwikkeling te bevorderen. Enkele leraren krijgen coaching. Alle leraren volgen de teambrede scholingen, en daarnaast ook individuele scholing als deze past bij de schoolontwikkeling.

Daarnaast werkt het team aan een professionele cultuur. De leraren hebben zicht op elkaars kwaliteiten en leren elkaar feedback te geven: het leren van en met elkaar krijgt vorm. Het eigenaarschap van de leraren voor de ambities van de school kan sterker zijn. Al met al is een professionele kwaliteitscultuur op de school in ontwikkeling. De communicatie binnen de school is open en transparant. In de communicatie tussen het team en het bestuur kan echter nog veel verbeteren. Dit vraagt nog de nodige inzet van beide gesprekspartners.

3.6 cbs 't Speel-Kwartier

Op 26 september 2017 hebben wij een verificatie-onderzoek uitgevoerd op 't Speel-Kwartier. De school is de afgelopen jaren sterk gegroeid tot 16 groepen op twee locaties. De school is ambitieus en is op veel gebieden bezig om haar onderwijs verder te verbeteren. Sinds dit schooljaar is er op de hoofdlocatie ook een groep voor voltijds CPOV hoogbegaafdenonderwijs, de Junior Academie.

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



Het team volgt de ontwikkeling en de prestaties van de leerlingen aan de hand van methodetoetsen, methode-onafhankelijke toetsen, observaties en gesprekken. Sinds kort voeren de leraren ook kindgesprekken, om ook de leerlingen een stem te geven in het volgen en sturen van hun eigen ontwikkeling. De leraren analyseren de gegevens en stemmen vervolgens het onderwijs af op drie subgroepen van leerlingen. Bij stagnatie in de ontwikkeling doet de school nader onderzoek en maakt een analyse. Wanneer de ontwikkeling van de leerling onder een vastgestelde ondergrens valt, stellen de leraren een individueel handelingsplan of een ontwikkelingsperspectief op. De school kan zich verder ontwikkelen door te werken aan de kwaliteit van de analyses. Dit kan vervolgens leiden tot een betere aansluiting op de onderwijsbehoeften van (groepen) leerlingen. Uit de stukken (groepsplannen, individuele plannen, notities) is nu niet altijd duidelijk waarom bepaalde keuzes in het aanbod en de aanpak van leerlingen zijn gemaakt.

Om het didactisch handelen in beeld te brengen hebben wij samen met observanten van de school zes lesbezoeken uitgevoerd. Tijdens deze observaties blijkt dat het didactisch handelen in orde is. In de groepen heerst een prettig positief leerklimaat. De leraren geven een duidelijke uitleg en stemmen in voldoende mate af op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Het klassenmanagement is in orde. De leerlingen zijn over het algemeen voldoende actief bij de lessen betrokken. Daarnaast hebben wij samen met de school ook een aantal ontwikkelkansen vastgesteld. Zo kan de actieve betrokkenheid en het eigenaarschap van de leerlingen voor hun eigen leerproces verbeteren wanneer de leraren meer activerende technieken en werkvormen in gaan zetten. Dit hebben de leraren al met elkaar

benoemd, maar is in de geobserveerde lessen nog weinig gezien. Ook kan de differentiatie in instructie en verwerking verder vorm krijgen. Dit is gekoppeld aan de hierboven genoemde nadere analyse. Wanneer de leraren deze maken, kunnen zij vervolgens gericht aan de slag tijdens de verlengde instructie. In de kleutergroepen wil de school de kleine kring vaker gaan inzetten en bewuster omgaan met welke leerstof geschikt is voor een grote of juist voor een kleine kring. Tot slot kunnen de leraren een meer kritische blik ontwikkelen bij het gebruik van de methodes. Dat wil zeggen dat zij een bewustere keuze kunnen maken over welke activiteiten uit de methode zij inzetten en waar zij andere, eigen opdrachten gebruiken.

Schoonklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



De school voldoet aan de wettelijke eisen op de standaard Veiligheid. Zo zorgt zij met preventief en curatief veiligheidsbeleid voor een veilig schoolklimaat. Dit blijkt uit de jaarlijkse veiligheidspeiling die zij bij de leerlingen afneemt. Ook heeft de school een schoolbrede aanpak van de sociaal-emotionele ontwikkeling, waar de leerlingen actief bij zijn betrokken als mediator en in de leerlingenraad. De leraar die deze aanpak coördineert is tevens anti-pestcoördinator. Ouders ontvangen regelmatig informatie over deze schoolbrede werkwijze. Verder heeft de school een grondwet geformuleerd met drie belangrijke omgangsregels op schoolniveau. Daarnaast gelden er ook afspraken op groepsniveau. Tenslotte vertonen de leraren voorbeeldgedrag en reageren zij net als de directie snel en adequaat op incidenten.

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



't Speel-Kwartier hanteert het kwaliteitszorgsysteem dat door het CPOV voor de scholen is ingericht. Zij evalueert regelmatig haar opbrengsten, het onderwijsproces en de veiligheid en formuleert verbeterplannen op basis van de uitkomsten van deze evaluaties. De school heeft doelen geformuleerd voor haar opbrengsten en haalt deze. De vraag is of deze doelen voldoende ambitieus zijn. Daarnaast valt op bij de evaluatie van het onderwijsproces aan de hand van kwaliteitskaarten, dat niet alle teamleden deze kaarten invullen. De directie kan hier meer op sturen. Bij de frequent uitgevoerde

lesbezoeken hanteert de school (delen van) een kijkwijzer. Deze kan meer schoolspecifiek gemaakt worden. Tot slot is het de vraag hoe goed de school er in slaagt met voldoende vaart en met de juiste prioritering haar verbeterplannen uit te voeren. In het jaarplan staan veel verbeteractiviteiten, die niet alle voldoende concreet zijn uitgewerkt. Voor de verbetering van het didactisch handelen en dan vooral gericht op de differentiatie en de activering van de leerlingen, is (nog) geen verbeterplan opgesteld.

De school verantwoordt zich over haar opbrengsten en verbeteractiviteiten in de schoolgids, het jaarplan, de nieuwsbrieven en op de website. Zij zorgt er voor dat ouders goed geïnformeerd zijn. Ook voor een actieve dialoog met ouders over het onderwijsbeleid heeft de school aanzetten gegeven. Toch blijft dit nu veelal beperkt tot de overleggen met de medezeggenschapsraad. De gesprekken met de ouders gaan vooral over de individuele leerlingen. Hier liggen nog kansen voor de school.

4. Reactie van het bestuur

Als bestuur en directie willen wij een reactie/aanvulling geven op het rapport vanuit de volgende deelgebieden:

1. Communicatie en proces van het onderzoek
2. Timing
3. Kwaliteit van de rapportage
4. Beoordeling

Ad. 1 Communicatie/informatie en procesgang:

- In algemene zin kunnen wij constateren dat de communicatie tussen bestuur en inspectie op een prettige en doelmatige wijze is verlopen. Dit geldt zowel voor de coördinerend inspecteur, de operationele inspecteurs als de bureaumedewerker. Kortom, een betrokken en toegankelijk team. Hierin willen wij de inspectie complimenteren. Positief is ervaren dat het gehele onderzoeksteam eerst kennis ging maken met het bestuur en enkele directieleden. In dit gesprek werd al op hoofdlijnen duidelijk wat de bedoeling was van het nieuwe toezichtarrangement. Ook is door alle directeuren de voorlichtingssessie en de eindevaluatie als positief en professioneel ervaren.
- De informatiestroom vanuit de inspectie naar de school verliep over het algemeen goed. Op sommige punten zou dit verbeterd kunnen worden. Te denken valt aan snelheid en eenduidigheid.
- De gehele procesgang is goed verlopen. Er was van beide kanten voldoende bereidheid in het wisselen van locaties qua timing en tijdsindeling tijdens het onderzoek. Ook werd voldoende ruimte geboden voor eigen inbreng, zowel op bestuurlijk- als op locatieniveau.

Ad. 2 Timing:

- De timing van het inspectieonderzoek was voor CPOV in dubbele zin niet optimaal. Allereerst het tijdstip van bekendmaking; dit was voor de zomervakantie. Bijna direct na de zomervakantie werd het onderzoek gestart. Dit gaf weinig tijd en voorbereiding voor de bestuurder en door de eerst geplande scholen.
- In de tweede plaats is CPOV gestart vanuit een interim situatie en bevindt het vernieuwingsproces zich momenteel in de implementatiefase binnen de nieuwe structuur van de Governance. In dit proces is bewust gekozen om eerst te starten met de kwaliteitsverbetering van de structuur en de organisatie. Tevens om de knelpunten die er waren op te lossen. Ten aanzien van de onderwijskwaliteit is in de eerste fase gestart met de kwaliteit op de locaties. Te denken valt aan de implementatie en consolidatie van WMK (kwaliteitssysteem 'Werken Met Kwaliteit' op team- en leerkrachtniveau). Tevens is geïnvesteerd in de huisvesting en het onderhoud van de gebouwen. In de tweede fase die start in 2018 zal de bestuurlijke kwaliteitsschil worden

geïmplementeerd, zodat op eenduidige wijze de kwaliteit wordt geborgd en gemonitord vanuit WMK en Parnassys. Hieraan gerelateerd zal het auditsysteem (systeem om de kwaliteit te meten) worden geïmplementeerd. Binnen CPOV zijn inmiddels 5 auditoren opgeleid. Het opleidingstraject heeft plaatsgevonden in nauwe samenhang met het samen-werkingsverband Rijn & Gelderse Vallei.

Ad. 3 Kwaliteit van de rapportage:

Over zowel de vorm als de inhoud van de rapportage zijn wij in algemene zin tevreden. Het geheel doet recht aan de werkelijkheid zoals die nu is gemeten en geobserveerd binnen CPOV. Een kleine kanttekening willen wij hierin maken:

Ten aanzien van het zicht hebben op de kwaliteit wordt gesuggereerd dat het bestuur een ander beeld heeft van de kwaliteit dan de inspectie. Echter, het bestuur en DC herkennen zich in de omschreven kwalificatie van de inspectie wat betreft de kwaliteitszorg. Zoals reeds is aangeven is het een bewuste keuze geweest om eerst de personele kant en de facilitaire inrichting kwalitatief op orde te brengen. Nu richten wij ons systematisch op de implementatie van het kwaliteitszorgsysteem. Kenmerken hiervan zijn: implementatie auditsysteem, doorontwikkeling van de WMK module en de systematische scholenbezoeken door het bestuur.

Ad. 4 Beoordeling:

In de wetenschap dat beoordeling een subjectief begrip is, kunnen wij ons in algemene zin vinden in de gegeven beoordeling op basis van de verificatieonderzoeken.

Tenslotte willen wij de inspectie bedanken voor de constructieve samenwerking en zullen wij de gegeven adviezen ter harte nemen bij de doorontwikkeling van onze organisatie.

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

