



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

Stg. Kath. Bijzonder Onderwijs Oisterwijk/ Moergestel

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 Katholiek Bijzonder Onderwijs Oisterwijk en Moergestel (hierna stichting BOOM). Wij hebben onderzocht of het bestuur op zijn scholen zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of hij financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen.

Wat gaat goed?

Het bestuur van stichting BOOM heeft de kwaliteit van het onderwijs op de afzonderlijke scholen goed in beeld. Bovendien zijn er voorwaarden geschapen om gezamenlijk de kwaliteit van alle scholen eenduidig en ambitieus te verbeteren. Het bestuur houdt voldoende toezicht op de besteding van de financiële middelen.

Wat kan beter?

Het bestuur streeft naar een balans tussen autonomie, controle en samenwerking. Hoe ver de autonomie van scholen gaat, is niet geheel duidelijk. Duidelijke afspraken over 'wat minimaal moet' en welke acties anders volgen, kan hier meer zicht op geven. Continuïteit in vooral de personeelsgeleding van de GMR kan de GMR een sterkere gesprekspartner maken voor het bestuur.

Wat moet beter?

Voor basisschool De Vonder zijn drie herstelopdrachten geformuleerd.

Vervolg

Aan het einde van schooljaar 2017-2018 gaan wij na of basisschool De Vonder kan aantonen dat zij aan de wettelijke eisen voldoet.

Bestuur: Stichting BOOM
Bestuursnummer: 40947

Aantal scholen onder bestuur: 7

Totaal aantal leerlingen: 1666

Lijst met onderzochte scholen:
SBO Mozaik (02XG)
Basisschool De Vonder (04UZ)
Basisschool De Toervogel (07NR)

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	4
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	8
3.	Resultaten verificatieonderzoek	18
4.	Resultaten onderzoek naar risico's: SBO Mozaik	28
5.	Reactie van het bestuur	33

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

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

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

Werkwijze

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

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

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

• Verificatieonderzoek

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

geeft ons in de tweede plaats zicht op de onderwijskwaliteit van de school.

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

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

- **Onderzoek op verzoek goede school**

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

- **Herstelonderzoek**

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

- **Stelselonderzoek**

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

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

	Verificatie		Risico
School	De Vonder	De Toervogel	SBO Mozaik
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	•	•	•

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben wij documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie: het uitvoerend bestuur, het algemeen bestuur en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Daarnaast hebben wij basisschool De Vonder en basisschool De Toervogel bezocht met een verificatieonderzoek en SBO Mozaik met een kwaliteitsonderzoek naar risico's. Tijdens deze onderzoeken hebben wij gesproken met de directie, de intern begeleiders, leerlingen en leraren en hebben wij verschillende lessen bezocht. Voor de verantwoording van de precieze inrichting van het onderzoek verwijzen wij naar het onderzoeksplan dat voor elk vierjaarlijks onderzoek per bestuur wordt opgesteld.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer op bestuursniveau. Ook de afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 gaat in op de resultaten van de verificatieonderzoeken op basisschool De Vonder en basisschool De Toervogel. Hoofdstuk 4 beschrijft het onderzoek naar risico's op SBO Mozaik. In hoofdstuk 5 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

-  Goed
-  Voldoende
-  Onvoldoende
-  Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

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

2 . Resultaten onderzoek op bestuursniveau

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

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat het oordeel is op het kwaliteitsgebied Financieel beheer op bestuursniveau. Voor het funderend onderwijs geven wij nog geen oordeel op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie op bestuursniveau. Ook is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen en in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt op schoolniveau.



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



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

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



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

Samenvattend oordeel

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

Stichting BOOM is in staat om op voldoende wijze sturing te geven aan de processen die leiden tot verbetering van de kwaliteit van het onderwijs van zijn scholen. Het bestuur pakt zijn uitvoerende taak serieus op en heeft zicht op de kwaliteit van de scholen. Voor de scholen is het over het algemeen helder wat van hen wordt verwacht. De ontwikkelingen op de scholen liggen in lijn met het strategisch beleid van stichting BOOM. Het financieel beheer is voldoende.

2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

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

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



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

Leren van en met elkaar

De kwaliteitszorg (standaard KA1) is als voldoende beoordeeld. Het uitvoerend bestuur van stichting BOOM bewaakt en bevordert de kwaliteit van het onderwijsproces en van de leerresultaten op al zijn scholen. Dit doet het bestuur in samenspraak met de zogenoemde Directie AdviesRaad (DAR), waarin de directeuren van de zeven scholen en de uitvoerend bestuurder in zijn vertegenwoordigd.

Stichting BOOM heeft een visie en missie geformuleerd in haar strategisch beleidsplan, die vertaald is naar kernwaarden. Deze kernwaarden geven vorm aan de basiselementen in de visie en missie:

- **Groei**
- **Passie**
- **Betrokkenheid**
- **Ambitie**
- **Resultaat**

Het uitvoerend bestuur en de DAR hebben vanuit deze kernwaarden de criteria voor de onderwijskwaliteit van hun scholen geformuleerd in zestien indicatoren, waaronder didactisch perspectief, opbrengsten, eigenaarschap en 'shiny eyes', onderwijsinnovatie en tevredenheid en welbevinden. Deze inspanning geeft duidelijk de richting aan die stichting BOOM op wil. De indicatoren omvatten naar onze mening onderwijskwaliteit in de volle breedte en sluiten goed aan op het strategisch beleid dat wordt gevoerd.

Het uitvoerend bestuur heeft voldoende zicht op de onderwijskwaliteit vanuit de kwaliteitskaartensystematiek, gesprekken met directeuren, het document kengetallen en de zogenoemde SPAR-dagen.

Er is een systematiek van afname van de quickscan, de vragenlijsten en de specifieke kaarten, gevolgd door een analyse (verdiepte schooldiagnose) en het opstellen van jaarplannen en jaarverslagen. De scholen voeren deze cyclus in wisselende mate volledig uit. De stichting en zijn scholen willen een overstap maken van werken met kwaliteitskaarten naar kwaliteit bewaken door reflectie en dialoog. Dit schooljaar zullen de eerste pilots hiermee starten en gaan de directeuren collegiale visitaties bij elkaar uitvoeren aan de hand van de vastgestelde indicatoren of een schooleigen kijkwijzer. Op termijn zullen ook audits een rol spelen binnen de kwaliteitszorg onder het motto 'leren van en met elkaar'.

De uitvoerend bestuurder maakt vanuit de jaarplannen afspraken met de directeuren tijdens een 'doelstellingengesprek'. Later in het jaar wordt de voortgang besproken en bekeken of de afgesproken doelen behaald zijn. Het document kengetallen levert daarbij de benodigde kwantitatieve informatie.

Het uitvoerend bestuur stelt zich tot slot op de hoogte van de kwaliteit van het onderwijs tijdens de SPAR-dagen. Het uitvoerend bestuur is dan een dag lang op een school, bezoekt klassen, spreekt met alle geledingen van de school (ook ouders en leerlingen) en maakt hier een verslag van voor de hele stichting.

Ten aanzien van de doorwerking van het strategisch beleid op schoolniveau zien wij allereerst dat er op alle scholen zichtbaar gewerkt wordt aan de doelstellingen vanuit de geformuleerde onderwijskwaliteit in het algemeen en aan de twee door de inspectie gekozen beleidsthema's in het bijzonder (Continu Verbeteren & Professionele Leergemeenschappen en Eigenaarschap & Intrinsieke Motivatie bij leraren en leerlingen). In schoolplannen en jaarplannen (indien aanwezig) komen deze onderwerpen duidelijk terug. Ook hebben wij (zij het in wisselende mate) binnen de onderzochte scholen de aanpak en werkwijze van deze thema's terug kunnen zien.

Ten tweede zien wij dat er een grote mate van vrijheid is voor de scholen om ontwikkelingen hierbinnen op een eigen manier in te vullen en op te pakken. Dit is goed, omdat de scholen zo eigen

accenten kunnen leggen en kunnen aansluiten op hun eigen kwaliteitsniveau. Het uitvoerend bestuur zoekt steeds naar de balans tussen autonomie, control en samenwerking. Het moet echter wel duidelijk voor de scholen zijn welke ondergrenzen vanuit het bestuur worden gesteld en in welke mate zij mogen afwijken van wat bestuursbreed bepaald is. Op dit moment bepaalt het uitvoerend bestuur dat situatief, afhankelijk van zijn inschatting van de situatie.

Ten derde is het raadzaam om te bepalen welke acties ondernomen moeten worden als scholen (te ver) achterlopen op de geformuleerde onderwijskwaliteit. Dit is nu niet voldoende concreet geregeld. Zo is op basisschool De Vonder door opeenvolgende directiewisselingen de zorg voor een goede onderwijskwaliteit op een zeer laag pitje komen te staan in de afgelopen jaren. Het team heeft nog wel geprobeerd een aantal zaken op te pakken, maar van structurele en stelselmatige kwaliteitszorg op school- en bestuursniveau is geen sprake geweest. In hoofdstuk 3 is te lezen hoe de school met de komst van de huidige directeur weer werkt aan verbeteringen.

Samenvattend concluderen wij dat het bestuur voldoende zicht heeft op de onderwijskwaliteit, stuurt op kwaliteit en concrete en werkbare handvatten heeft geformuleerd voor zijn scholen hieromtrent. Het is echter nog niet voldoende duidelijk welke 'ondergrenzen' hierbij gelden, hoe gemeten wordt of de gewenste doelen zijn bereikt en wat er gebeurt als de doelen niet of gedeeltelijk zijn behaald. Voor wat betreft de monitoring kan hier dus nog in verbeterd worden.

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

"Van zeven scholen en een bestuur naar een bestuur met zeven scholen"

De kwaliteitscultuur (standaard KA2) is als goed beoordeeld. Het bestuur van stichting BOOM handelt volgens de code Goed Bestuur. Momenteel is er nog sprake van een algemeen en een uitvoerend deel van het bestuur, maar de transitie naar scheiding van bestuur en intern toezicht is al ingezet: het traject voor het aanpassen van de statuten en het opstellen van een toezichtkader is reeds gestart. De kwaliteitscultuur die stichting BOOM nastreeft legt vooral de nadruk op het vormen van professionele leergemeenschappen en het verkrijgen en vergroten van het eigenaarschap (zowel bij het team als bij de leerlingen). In eerste instantie gebeurt dit op schoolniveau, maar er zijn ook mogelijkheden geschapen om tussen de scholen onderling te werken aan de verdere ontwikkeling van deze noties. Daarnaast verdient POINT, een onderwijswerkplaats waarin de onderwijspraktijk op de BOOM-scholen en wetenschappelijk onderzoek met elkaar verbonden worden, een bijzondere vermelding. Het project stimuleert een onderzoekende houding bij leraren en passie voor onderwijs.

Om bovengenoemde onderzoeksvraag te beantwoorden, hebben wij eveneens de twee hierboven genoemde beleidsthema's als startpunt genomen. In de verificatieonderzoeken op basisschool De Vonder en basisschool De Toervogel hebben wij op schoolniveau de standaarden Didactisch handelen (OP3), Zicht op ontwikkeling (OP2), Kwaliteitszorg (KA1), Kwaliteitscultuur (KA2) en Verantwoording en dialoog (KA3) onderzocht. Binnen deze standaarden hebben wij tijdens de onderzoeken op deze scholen vervolgens de beleidsthema's bekeken. Dit hebben wij gedaan vanuit drie invalshoeken:

- In hoeverre komt het beeld van het bestuur overeen met ons beeld? En wat betekent dit voor ons oordeel op Kwaliteitszorg en ambitie op bestuursniveau?
- In hoeverre zien wij de werking van deze thema's terug op de scholen en hoe gaat men er daar mee aan de slag?
- Wat betekent dit voor ons oordeel?

Uit de documenten, maar ook uit de gesprekken die wij met de teams voerden, blijkt dat de richting die ingeslagen is een breed draagvlak kent. Leraren zijn geïnformeerd over de strategische thema's en leveren actief een bijdrage aan het welslagen daarvan. Het thema Continu Verbeteren en het gezamenlijk werken daaraan levert veel gespreksstof op: de teams weten wat het inhoudt en welke bijdrage van hen gevraagd wordt. Er is sprake van deskundigheidsbevordering via trainingen en geplande bijeenkomsten. Per school zijn er ambassadeurs benoemd die zorgen voor verdere implementatie van onderdelen van Continu Verbeteren in hun scholen. Ook uit de gesprekken met leerlingen blijkt dat leerlingen zich medeverantwoordelijk voelen voor de sfeer in de klas en op school en steeds meer ook mee nadenken over wat ze willen leren.

Wij komen tot de conclusie dat er een transparante kwaliteitscultuur is binnen stichting BOOM. Het is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, waar de scheidingslijnen lopen tussen uitvoerend en algemeen bestuur, wat er van de schoolleiding en de teams binnen de stichting wordt gevraagd en hoe met name die laatste groep hun betrokkenheid kan vergroten. De focus ligt hier duidelijk op continu verbeteren in het belang van de leerlingen. Dat dit op een enkele school niet geheel volgens deze kaders heeft plaatsgevonden, kan naar onze mening een duidelijk signaal zijn voor het uitvoerend bestuur om bepaalde waarborgen in te bouwen in de toekomst. Waarborgen die ervoor zorgen dat bij dit soort situaties tijdig kan worden ingegrepen.

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

Samen zoeken naar verbetering en verbinding

De standaard Verantwoording en dialoog (KA3) is als voldoende beoordeeld. Er is sprake van horizontale en verticale verantwoording. Het algemeen bestuur vergadert zes keer per jaar en zal op termijn zijn functioneren evalueren conform het eigen toezichtkader. Begin 2018 zal de overgang van algemeen bestuur naar Raad van Toezicht worden geformaliseerd. Het uitvoerend bestuur legt verantwoording af, vraagt advies of goedkeuring en informeert het dagelijks bestuur over actuele ontwikkelingen. Het algemeen bestuur ziet indirect toe op de uitvoering van het strategisch beleidsplan. Het volgt niet het bereiken van de precieze doelen, maar is wel geïnformeerd over de ontwikkeling op de verschillende scholen.

Het jaarverslag wordt besproken in de DAR en in de GMR. Het is de bedoeling dat dit ook op schoolniveau wordt opgepakt door de directeuren met hun teams en/of de MR.

De GMR beoordeelt de informatie die zij van het bestuur krijgen als compleet en tijdig. Zij heeft een eigen agenda, maar levert ook een bijdrage aan de strategische plannen van het bestuur. Zo discussieert zij over het nieuwe strategisch beleidsplan, de schaalvergroting in de regio, de veranderende leerlingenpopulatie, krimp, et cetera. Inspraak en tegenspraak vinden op natuurlijke wijze plaats. "Het gaat goed met BOOM", wordt dan ook gezegd. Tot nu toe zijn er relatief veel wisselingen geweest binnen de GMR, met name vanuit de geleding van de leraren. Daardoor is er nog geen sprake van een portefeuillevordering en wordt het als lastig gezien om het eigen schoolbelang te ontstijgen. Het zou goed zijn als de organisatie zich sterk zou maken voor continuïteit binnen de GMR.

De website van stichting BOOM is informatief; te vinden zijn de agenda's en notulen van de GMR, evenals de jaarverslagen van het bestuur. Er vindt intervisie en onderlinge afstemming plaats met regionale besturen en met andere organisaties.

Wij wijzen erop dat het overleg tussen dagelijks bestuur (op termijn Raad van Toezicht) de wettelijke eis kent van minstens twee maal per jaar. Dit is nu niet het geval; overleg vindt wel plaats, maar is nog niet structureel opgenomen in de planning.

Ten slotte is het gewenst om ten behoeve van het intern toezicht een concrete opdracht voor het bestuur te formuleren. Zodoende kan worden bepaald aan welke eisen de verantwoording vanuit het bestuur nu precies moet voldoen, welke criteria daarin worden gehanteerd en hoe het intern toezicht bepaalt en afweegt of het bestuur tegemoet komt aan deze afspraken. Overigens is in het bestuursprofiel wel een aantal zaken vastgelegd dat jaarlijks de revue passeert tijdens het functioneringsgesprek.

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 als voldoende beoordeeld. Het Financieel beheer is dan ook beoordeeld als voldoende.

Onderstaande aandachtspunten (continuïteit) en aspecten (doelmatigheid) zijn op 16 januari 2018 met de bestuurder besproken, die daarbij informatie heeft verstrekt over relevante omstandigheden.

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		•
FB3 Rechtmatigheid		•



Financiële continuïteit

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

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	1,18	1,59	2,10	2,06	2,20	2,30
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,82	0,82	0,83	0,83	0,83	0,83
Weerstandvermogen	< 5%	35%	30%	30%	31%	33%	32%
Huisvestingsratio	> 10%	5%	7%	6%	7%	7%	7%
Rentabiliteit	< 0%	-5,7%	-3,2%	1,3%	0,2%	0,6%	-0,7%

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. Dat de rentabiliteit in enkele jaren negatief is, kan gemakkelijk worden opgevangen door de solide vermogenspositie: zowel liquiditeit als solvabiliteit en weerstandsvermogen bevinden zich ruimschoots boven de signaleringswaarde (indicatie).

Wel wijzen wij op enkele aandachtspunten.

Uit uw jaarverslag blijkt dat u een jaarlijkse P&C-cyclus en een vierjaarlijkse SWOT-analyse hanteert. Ook maakt u gebruik van een strategisch beleidsplan en meerjarenbegrotingen voor onderhoud en investeringen. De inhoud van die plannen wordt in het jaarverslag evenwel niet duidelijk en de continuïteitsparagraaf legt in de toelichting op de meerjarenbegroting geen kwantitatief financieel verband tussen de inhoud van die plannen/begrotingen en de financiële ramingen.

De private reserve ontstaat deels door 'herschikking' in 2016. Voor de transparantie is een nadere toelichting op de precieze aard hiervan nodig.

Stichting BOOM is Kernpartner van stichting beheer en exploitatie. Waarom wordt de stichting niet als verbonden partij vermeld en wat is de aard en de omvang van de financiële relaties tussen stichting BOOM en deze stichting?

Voor een volledige verantwoording in het bestuursverslag mogen deze elementen in het bestuursverslag niet ontbreken. We verwachten dat het bestuur hier gedegen aandacht aan besteedt in de volgende jaarverslagen, omdat een volledige en duidelijke verantwoording erg belangrijk is om een beeld te vormen van de sturing in de organisatie en van verwachte ontwikkelingen.

Financiële doelmatigheid

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

- Dat in het jaarverslag 2016 ramingen en resultaten per school worden gepubliceerd vinden wij zeldzaam positief. Opmerkingen in het jaarverslag over het buitenonderhoud en over de negatieve resultaten van de SBO-school suggereren dat hierop uitzonderingen zouden kunnen worden gemaakt. Het zou de transparantie ten goede komen als u de uitzonderingen motiveert en de daarmee gemoeide bedragen vermeldt.
- De meerjarenbegroting van uw instelling laat zien dat de ruime vermogenspositie naar verwachting in stand blijft. Daarom vragen wij aan het bestuur om te bepalen welk niveau het bestuur voor de reserves gewenst acht en waarom en hoe het bestuur dat niveau kan bereiken (daarover spreekt het jaarverslag zich niet uit).

- In het jaarverslag maakt de intern toezichthouder niet duidelijk welke concrete maatregelen door de intern toezichthouder zijn genomen of aanbevolen en wat daarvan de effecten waren. Ook wordt niet duidelijk of en hoe de intern toezichthouder toeziet op de doelmatigheid van de besteding van de publieke middelen. In het jaarverslag wordt niet duidelijk wat precies de aard is van de private activiteiten en welke financiële stromen met welke omvang daaraan zijn verbonden.

In de registratie bij DUO zagen wij dat door uw instelling relatief weinig Ontwikkel Perspectief Plannen (OPP's) zijn geregistreerd, zodat hier voor de instelling een vraag ligt naar of en welk beleid de instelling ter zake voert. Ook werd in het jaarverslag niet duidelijk hoe de middelen voor passend onderwijs zijn besteed en wat daarmee werd bereikt.

Financiële rechtmatigheid

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

2.3 Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Basisschool De Vonder (oqUZ)		
KA1: Op de school ontbreekt een systematisch en cyclisch kwaliteitszorgstelsel (WPO art. 10 en art. 12, eerste lid).	Het bestuur en de schoolleiding dragen er zorg voor dat basisschool De Vonder haar kwaliteitszorgcyclus inricht volgens de richtlijnen die hij daarvoor heeft opgesteld.	De inspectie gaat aan het einde van schooljaar 2017-2018 na of de school cyclisch en systematisch werkt aan de kwaliteit van haar onderwijs. Hiertoe zal een gesprek worden gepland met bestuur en schoolleiding.
KA2: Op de school is nog geen sprake van een overkoepelend, schoolbreed beleid dat transparante kaders schept voor een doelgericht personeelsbeleid (WPO art. 12, derde lid).	Het bestuur en de schoolleiding dragen zorg voor een transparante kwaliteitscultuur, waaruit de verantwoordelijkheidsverdeling tussen schoolleiding en team duidelijk is voor alle betrokkenen.	De inspectie gaat aan het einde van schooljaar 2017-2018 na of de school erin slaagt een transparante en integere kwaliteitscultuur te realiseren. Hiertoe zal een gesprek worden gepland met bestuur en schoolleiding.
KA3: De verantwoording die de school aflegt is te summier en bevat niet alle belangrijke wettelijke onderdelen (WPO art. 171 en 13, eerste lid onder I en WMS art. 8, 10 tot en met 13). Daarnaast bevat de schoolgids onvoldoende informatie over de doelen, brede onderwijsresultaten en onderwijskundige ontwikkelingen.	Het bestuur en de schoolleiding dragen zorg voor horizontale en verticale verantwoording en dialoog.	De inspectie gaat aan het einde van schooljaar 2017-2018 na of de school erin slaagt om verantwoording af te leggen conform de wettelijke eisen. Hiertoe zal een gesprek worden gepland met bestuur en schoolleiding.

Het bestuur voldoet aan alle wettelijke eisen. Voor basisschool De Vonder zijn drie herstelopdrachten geformuleerd. Aan het einde van schooljaar 2017-2018 gaan wij na of de school kan aantonen dat zij aan de wettelijke eisen voldoet.

3. Resultaten verificatieonderzoek

Het verificatieonderzoek is een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur. In het onderzoek bij stichting BOOM hebben wij in overleg met het bestuur basisschool De Vonder en basisschool De Tovervogel geselecteerd.

Basisschool De Vonder is gekozen, omdat de school risico's laat zien in de opbrengsten. Basisschool De Tovervogel hebben wij onderzocht vanwege de innovatieve ontwikkelingen op de school.

Wij stelden in ons onderzoek op de scholen twee beleidsthema's centraal, namelijk:

- Continu Verbeteren en Professionele Leergemeenschappen;
- Eigenaarschap en Intrinsieke Motivatie bij leraren en leerlingen.

Rondom deze twee thema's hebben wij de volgende standaarden beoordeeld op schoolniveau:

- Zicht op Ontwikkeling (OP2)
- Didactisch handelen (OP3)
- Veiligheid (SK1)
- Pedagogisch Klimaat (SK2)
- Onderwijsresultaten (OR1)
- Kwaliteitszorg (KA1)
- Kwaliteitscultuur (KA2)
- Verantwoording en dialoog (KA3)

De wijze waarop het beeld van het bestuur over het onderwijs op de verschillende scholen tot stand komt, is in hoofdstuk 2 naar voren gekomen. Zoals daar is toegelicht, wordt dit beeld vooral gevormd op basis van objectieve informatie. Op grond van de verificatieonderzoeken kunnen wij samenvattend zeggen dat het beeld van het bestuur op een aantal standaarden overeenkomt met het beeld dat wij op grond van ons onderzoek kregen. Wij herkennen de door het bestuur geschetste positieve ontwikkelingen binnen de scholen, maar zijn op dit moment op één school kritischer over de feitelijke kwaliteit van de onderzochte standaarden.

Hieronder bespreken wij onze bevindingen per school en per kwaliteitsgebied, met de daarbij onderzochte standaarden binnen elk kwaliteitsgebied.

3.1 basisschool De Vonder

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



Leerlingen worden verder geholpen, maar de extra hulp kan effectiever

De leraren van basisschool De Vonder volgen de ontwikkeling van de leerlingen door middel van toetsen en observaties. Op basis hiervan krijgen leerlingen zoveel mogelijk instructie en begeleiding op hun niveau. Hoewel hiermee een basis ligt om tegemoet te komen aan de verschillende onderwijsbehoeften van de leerlingen, zijn er belangrijke kansen voor verbetering. Deze liggen op het gebied van de analyse van de vorderingen en de evaluatie van de geboden begeleiding.

Op dit moment vindt extra begeleiding zowel binnen als buiten de groep plaats. Binnen de groep zijn leerlingen ingedeeld in niveaugroepen, waarbij sommige leerlingen eerder aan de slag gaan en andere leerlingen verlengde (in feite herhaalde) instructie krijgen. Leerlingen die meer moeite hebben met leren krijgen nu nog begeleiding/remedial teaching buiten de groep, maar dit zal waarschijnlijk veranderen.

De school heeft op grond van de toetsuitslagen dus wel goed in kaart waar de leerlingen staan, maar vervolgens ontbreekt een richtinggevende analyse daarna. Zo is er niet altijd zicht op waar en welke hiaten zijn ontstaan en hoe de achterstanden efficiënt en effectief kunnen worden weggenomen. Ook het kiezen van een doelgerichte (ortho-)didactische aanpak vraagt de nodige aandacht. Toch hebben wij gezien dat leerlingen die uitvallen op basisschool De Vonder kunnen rekenen op extra hulp. Door het niet (altijd) uitvoeren van de stappen die hierboven genoemd zijn, heeft de extra hulp echter te vaak het karakter van meer oefenen door middel van huiswerk of een extra werkblad of een (klein) stapje verder helpen. Het zou daarom goed zijn om op basis van deze stappen een handelingsplanning op maat te formuleren, groepjes leerlingen te clusteren waar het kan en aparte begeleiding te verzorgen waar het moet. Ook verdient het aanbeveling om binnen de verschillende bouwen na te gaan of alle leraren conform de afspraken over zorg en begeleiding handelen. Wij hebben namelijk verschillen gezien in de mate en intensiteit waarop leraren dit aanpakken.

Van basiskwaliteit naar inspirerend lesgeven

Leraren zijn over het algemeen in staat heldere uitleg te geven en een leerklimaat te creëren dat leren mogelijk maakt. Ook verlopen de lessen voldoende gestructureerd. Er zijn wel duidelijk verschillen zichtbaar in de mate waarin leraren al in staat zijn hun lessen vorm te geven op basis van de leerlijnen van een vakgebied, activerend les te geven en hun instructie inhoudelijk af te stemmen op de onderwijsbehoeften van leerlingen.

De scholen van stichting BOOM werken aan het vergroten van de intrinsieke motivatie en het eigenaarschap bij hun leerlingen. In de verschillende bezochte groepen op basisschool De Vonder hebben wij gezien dat hier wisselend mee omgegaan wordt. Leerlingen beamen dit in het gesprek dat wij met hen voerden. In het gesprek met het team komt naar voren dat leraren weliswaar aan de slag zijn gegaan met deze concepten, maar dat er nog geen schoolbrede aanpak is ontwikkeld.

Dit is vooral terug te zien in de inrichting van de leerpleinen in de school. Wat streven wij na met deze pleinen, wat is daarin belangrijk, wanneer mogen (groepjes) leerlingen wel en niet daar werken en welke leerhouding is daarbij nodig zijn daarin vragen die om antwoorden vragen en kunnen leiden tot een gezamenlijke, schoolbrede benadering.

De directeur vormt zich nu een beeld van het didactisch handelen op de school. Dat zicht ontbreekt nu nog. Het gesprek over wat voor de school belangrijk is, wat dat betekent voor de houding, vaardigheden en competenties van het team en hoe (en wanneer) gemeten wordt of aan de doelen is voldaan, moet ook nog gevoerd worden. Daarin past zeker ook het streven om uitdagend, aansprekend en inspirerend onderwijs te verzorgen en hoe dit op de beste manier bereikt kan worden.

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



Leerlingen: "We praten veel over pesten en nu gaat het steeds beter"

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

De school voldoet in grote lijnen aan alle gestelde wettelijke eisen rond veiligheid (WPO artikel 4c). Dit betreft:

- Het jaarlijkse monitoring van de feitelijke en ervaren veiligheid en het welbevinden van de leerlingen.
- Het beschrijven en uitvoeren van een veiligheidsbeleid (sociale, psychische en fysieke veiligheid) dat bestaat uit een samenhangende set van maatregelen gericht op preventie en op het afhandelen van incidenten.
- Het aanwijzen van een vertrouwenspersoon/ veiligheidscoördinator die fungeert als aanspreekpunt in het kader van pesten voor ouders en leerlingen.

Aan het jaarlijks monitoren van veiligheid wordt gewerkt. Het bestuur en zijn scholen dragen er zorg voor dat de vragenlijsten dit schooljaar conform de wettelijke bepalingen worden afgenomen. Daarnaast is ook gebleken uit de gesprekken met de leerlingen dat de vertrouwenspersoon bij de leerlingen nu niet bekend is. Het is van belang dit onder de aandacht van de leerlingen te brengen.

Noodzaak tot het maken van afspraken op dit gebied door verschillen tussen leraren

Leerlingen gaan graag naar school en voelen de betrokkenheid van hun leraren. Soms kunnen zij aangeven hoe het klimaat op de school verbeterd kan worden of mogen zij bepaalde activiteiten zelf uitvoeren. De 'lege flessenactie' is hier een goed voorbeeld van. Wel benadrukken zij het verschil in benadering als het gaat om becijfering, straffen en belonen en extra hulp en aandacht als zij iets niet snappen. Het zou daarom goed zijn als het team inventariseert wat zij verstaan onder een positief pedagogisch klimaat op de school, wat zij daar al in doen om dit te bereiken, in hoeverre zij op één lijn opereren en wat daarin ontbreekt als dat niet zo is.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			●	



De resultaten aan het einde van de basisschoolperiode zijn over het geheel genomen voldoende. De tussentijdse resultaten geven echter weer reden tot zorg: op enkele vakken blijft de score achter. Er zijn inmiddels maatregelen getroffen om deze te monitoren. Ook zijn er verbeteracties geformuleerd.

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



De zorg voor kwaliteit moet weer op gang komen

Voor een goed kwaliteitszorgstelsel is het belangrijk dat er doelen zijn geformuleerd en dat er met regelmaat wordt geëvalueerd of deze doelen behaald zijn. Vervolgens is er een analyse nodig van waar de kwaliteit tekort schiet, gevolgd door verbeteractiviteiten om deze weer op het gewenste niveau te brengen (WPO art. 10). Basisschool De Vonder volgt dit traject momenteel niet. Daarom hebben wij de standaard Kwaliteitszorg als onvoldoende beoordeeld.

In de afgelopen twee schooljaren is er enkele malen gewisseld van schoolleiding (al dan niet officieel). Met de komst van de huidige directeur is er weer een stabiele situatie ontstaan, maar een cyclische en systematische aanpak van de kwaliteitszorg is nog niet van de grond gekomen. Het staat buiten kijf dat de leraren zelfstandig een aantal verbeteronderwerpen hebben opgepakt in deze jaren. Zij bleven zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van het onderwijs op hun school, ook toen er geen duidelijke sturing aanwezig was. Het zijn echter – hoe goed gekozen dan ook – fragmentarische en op zichzelf staande verbeteringen geweest. Het is nu écht tijd voor een gezamenlijke visie en een aantal keuzes die daaruit volgen. Vanzelfsprekend ligt er een schoolplan met een lange termijnvisie, maar sinds enige jaren wordt er niet met een jaarplan gewerkt, waarin de verbeteractiviteiten en voorgenomen acties gedetailleerd zijn uitgewerkt. Dat betekent ook dat niet gericht gewerkt wordt aan het strategisch beleid dat het bestuur van stichting BOOM heeft geformuleerd voor al zijn scholen.

De schoolleiding meldt dat hij nu bezig is zicht te krijgen op de kwaliteitscyclus. Daarnaast zijn er over enkele maanden bijeenkomsten gepland om met het team de visie op goed onderwijs te formuleren.

Het vertrouwen in elkaar moet weer groeien

In de kwaliteitscultuur is het noodzakelijk dat schoolleiding, intern begeleiders en leraren samen werken aan continue verbetering van hun professionaliteit. Hoewel enkele leraren gewerkt hebben aan verdere professionalisering en deskundigheidsbevordering (onder andere opstellen rekenbeleidsplan, uitwerken van een thematische aanpak van de zaakvakken, opzetten dag- en weektaken) is er nog geen sprake van een overkoepelend, schoolbreed beleid dat transparante kaders schept voor een doelgericht personeelsbeleid.

Omdat dit er de afgelopen jaren grotendeels aan heeft ontbroken, hebben wij de standaard Kwaliteitscultuur (KA2) als onvoldoende beoordeeld.

Versterken van de intrinsieke motivatie bij de leraren en het ontwikkelen van eigenaarschap heeft in de afgelopen jaren weinig aandacht gekregen, hoewel het één van de speerpunten is van stichting BOOM. Door het ontbreken hiervan heeft een aantal leraren eigen keuzes gemaakt om in ieder geval een bepaalde standaard op de school te handhaven. Wat nu echt moet gebeuren is het onderwijs op de school positief-kritisch benaderen. Transparantie en integriteit zijn hierbij belangrijke noties, evenals verantwoordelijkheid nemen voor de eigen groepsresultaten (zoeken naar verklaringen in plaats van zich aangevallen voelen) en elkaar (durven) aanspreken op zaken die niet goed gaan. Samengevat moet het vertrouwen in elkaar – rekening houdend met een ieders verantwoordelijkheden en plaats binnen de school - weer groeien op basisschool De Vonder.

Onvoldoende verantwoording aan en dialoog met belanghebbenden

Het is de verantwoordelijkheid van de directeur om zo volledig mogelijk aan het bestuur te verantwoorden hoe en in welke mate de school voldoet aan alle wettelijke eisen voor voldoende onderwijs en of de school de doelen behaalt die vanuit de eigen ambitie (hier stichting BOOM) gesteld zijn. Deze verantwoording is nu erg summier en bevat niet alle belangrijke wettelijke onderdelen (artikelen 171 en 13, eerste lid onder I WPO en artikelen 8, 10 tot en met 13 WMS). Daarom is de standaard Verantwoording en dialoog (KA3) als onvoldoende beoordeeld.

De schoolgids bevat onvoldoende informatie over de doelen, brede onderwijsresultaten en onderwijskundige ontwikkelingen: de school informeert de ouders daarom te weinig over uitkomsten van evaluaties en genomen verbetermaatregelen. Door het ontbreken van een jaarverslag is het bovendien moeilijk om na te gaan wat gerealiseerd is, hoe dit is verlopen en of dit past binnen de verwachtingen die de school naar ouders en andere belanghebbenden heeft geschapen.

Naar het bestuur toe is het bovendien van belang dat de directeur voldoende verantwoording aflegt over de kwaliteit van het onderwijs. Deze verantwoording is door de wisselingen van de afgelopen tijd niet up-to-date.

3.2 basisschool De Tovervogel

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



Structuur op orde, analyse kan scherper en breder

Basisschool De Tovervogel heeft een cyclisch werkende zorgstructuur, die niet alleen op papier klopt maar ook in de praktijk werkt. De leraren volgen de ontwikkeling van de leerlingen nauwgezet, signaleren het tijdig als kinderen zich anders ontwikkelen dan verwacht en ondernemen dan actie. In groepsoverzichten en groepsplannen beschrijven de leraren wat de onderwijsbehoeften van de leerlingen zijn en of basis-, verlengde of verkorte instructie/aanbod passend is.

De afstemming van het onderwijs op de onderwijsbehoeften van de leerlingen zou nog vergroot kunnen worden door scherper te zoeken naar de achtergronden van stagnatie in de ontwikkeling. Het grote aantal kinderen dat uitvalt op bijvoorbeeld spelling doet vermoeden dat hierbij niet alleen gezocht moet worden naar hiaten in de ontwikkeling van individuele kinderen maar dat ook op school- en groepsniveau gekeken moet worden naar bijvoorbeeld het spellingaanbod, de instructiekwiteit of de doorgaande lijn. Een scherpere en ook bredere analyse kan aanknopingspunten bieden voor nog meer onderwijs op maat.

Afspraken rond uitgestelde aandacht nodig

De leraren van De Tovervogel zijn in het algemeen in staat om duidelijke instructie te geven en te zorgen voor een leerklimaat dat leren mogelijk maakt. De basis is op orde. Wel zagen wij tijdens de lesobservaties grote verschillen tussen leraren in het realiseren van een taakgerichte werksfeer in de klas. De afspraken rondom de verwachte werkhouding bij zelfstandig werken en uitgestelde aandacht verschillen per klas. Voor de leerlingen zijn deze afspraken niet altijd duidelijk. Daarnaast worden leerlingen niet consequent gecorrigeerd als ze zich niet aan de afspraken houden. De effectieve leertijd staat daardoor in sommige groepen onder druk: de leerlingen zijn bezig met andere zaken dan de bedoeling is, zitten te lang te wachten tot de juf/meester komt of willen graag eerst bevestiging van de leraar voordat ze zelf aan de slag durven gaan. Aandacht voor schoolbrede afspraken rond zelfstandig werken en deze afspraken oefenen met de leerlingen kan de effectieve leertijd verhogen. Versterking van het zelfstandig werken is nodig om effectief leerlinggestuurd onderwijs mogelijk te maken.

Op weg naar meer eigenaarschap van leerlingen

De scholen van stichting BOOM werken aan het vergroten van de intrinsieke motivatie en het eigenaarschap bij hun leerlingen. In verschillende bezochte groepen hebben we hiervan mooie voorbeelden met zeer betrokken leerlingen én leraren gezien: een inloop waarin leerlingen werken aan zelf gekozen doelen, werkvormen die alle leerlingen activeren en uitdagen, weektaken met keuzetaken en oudergesprekken waarbij kinderen een actieve inbreng hebben. Samen zoekt het team naar mogelijkheden om leerlingen steeds meer te betrekken bij wat, waarom en hoe zij leren. In de bovenbouw is deze ontwikkeling het duidelijkst zichtbaar. In de andere groepen is het onderwijs nog meer leerkrachtgestuurd. Binnen de school zijn door deze verschillen tussen leraren volop mogelijkheden aanwezig om van elkaar te leren en toe te werken naar onderwijs uitgaand van zelfstandigheid, verantwoordelijk en samenwerking.

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



Leerlingen gaan prettig met elkaar om

De leerlingen van de leerlingenraad vertellen dat zij het leuk hebben op school: de leerlingen gaan fijn met elkaar om, er zijn hiervoor groepsafspraken en als er wat is kun je bij de juf of meester terecht. Pesten komt nu weinig voor. Dit was vorig jaar anders, zeggen de leerlingen. Belangrijk is dat veiligheid op school niet afhankelijk is van de toevallige samenstelling van groepen maar geborgd is door een structurele aanpak van het team.

De school voldoet aan alle gestelde wettelijke eisen rond veiligheid (WPO artikel 4c). Deze wet vereist:

- Het beschrijven en uitvoeren van een veiligheidsbeleid (sociale, psychische en fysieke veiligheid) dat bestaat uit een samenhangende set van maatregelen gericht op preventie en op het afhandelen van incidenten.
- Het aanwijzen van een vertrouwenspersoon/ veiligheidscoördinator die fungeert als aanspreekpunt in het kader van pesten voor ouders en leerlingen.
- Het jaarlijkse monitoring van de feitelijke en ervaren veiligheid en het welbevinden van de leerlingen.

Leerlingen zijn actief betrokken bij de school

De leraren gaan positief en stimulerend om met de leerlingen. Zij maken de leerlingen mee-verantwoordelijk voor een goed schoolklimaat. In de klas stellen de leerlingen samen groepsafspraken op die zij allemaal (leraar en leerlingen) ondertekenen. Deze afspraken zijn ook regelmatig onderwerp van gesprek. De leerlingenraad heeft bij het zorgen voor een fijne sfeer nog een bijzondere positie. Zij zijn de oren en ogen binnen de school en dragen ideeën aan om De Tovervogel een nog betere school te maken. Zij voelen dit als een belangrijke taak en worden door het team serieus genomen in hun opdracht.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



Voldoende leerresultaten

De leerresultaten van de school zijn voldoende. De resultaten op de eindtoets basisonderwijs zijn de afgelopen drie schooljaren gemiddeld genomen voldoende. De school heeft haar eigen streefdoelen vastgesteld en evalueert deze systematisch. Op verschillende onderdelen behaalt zij deze streefdoelen, maar er zijn ook nog vakgebieden die hierbij achterblijven. De school richt zich op een verdere analyse van achterliggende oorzaken.

Discussie over kijken naar resultaten

Meer nadruk op betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van leerlingen vraagt volgens het managementteam ook om een andere manier van kijken naar resultaten. Eerste aanzetten hiervoor zijn al te vinden in het werken met eigen doelen van leerlingen en de portfolio's.

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



Enthousiasme voor nieuwe koers

Het onderwijs op De Tovervogel is sterk in ontwikkeling. De leraren verkennen in focusgroepen nieuwe wegen om de betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van leerlingen te vergroten. Het enthousiasme van het team voor deze nieuwe ontwikkelingen is groot. 'Shiny eyes' bij leraren horen tot de doelstelling van bestuur en school. Deze hebben we zeker gezien.

Het team van De Tovervogel heeft vorig jaar haar onderwijsvisie doorontwikkeld. Focusgroepen rond verschillende onderwerpen zorgen nu voor de concretisering van de visie. De overkoepelende denktank (waar MT en leraren in zitten) bewaakt de samenhang en verbinding tussen de verschillende onderwerpen. De leraren ontwikkelen samen onderwijs, wisselen uit, leren van elkaar en staan open voor feedback. Met elkaar vormen de leraren een professionele leergemeenschap met een sterke kwaliteitscultuur.

Kiezen en richten

Richting, keuzes en formulering van kernkwaliteiten van goed 'Toervogel-onderwijs' zouden mooie uitkomsten van dit oriëntatie- en ontwikkeljaar zijn. De focusgroepen proberen nu verschillende werkvormen en aanpakken uit. Dit leidt tot meer verschillen tussen klassen. Dat is een bewuste keuze van de school. Het MT is zich ervan bewust dat deze fase goed begeleid en begrensd moet blijven en uiteindelijk tot een samenhangende onderwijsaanpak moet leiden.

Overstap naar ander kwaliteitssysteem

De nieuwe koers en schoolontwikkeling vragen om een andere manier van kwaliteitsbewaking. De school en stichting BOOM willen de overstap maken naar een andere kwaliteitszorgsystematiek: van kwaliteitsbeleid vanuit kwaliteitskaarten en vragenlijsten naar een aanpak waarbij reflectie en dialoog centraal staan.

Het schoolplan sluit aan op het strategisch bestuurlijk beleidsplan en wordt jaarlijks uitgewerkt in jaarplannen. Vaste onderdelen van de evaluatiesystematiek waren de afnames van kwaliteitskaarten en vragenlijsten. Op bestuursniveau zijn nu gezamenlijke standaarden/ indicatoren vastgesteld. Scholen formuleren daarnaast hun eigen standaarden voor goed onderwijs. Via collegiale visitatie en op termijn collegiale consultaties en audits zullen de directeurs elkaar feedback geven op de onderwijskwaliteit. Dit schooljaar start een pilot met collegiale visitatie waarbij andere BOOM-directeurs klassenbezoeken doen op De Tovervogel vanuit de kijkwijzer Didactisch Handelen die de school hanteert.

Een open school

De school verantwoordt zich in haar jaarverslag over haar onderwijs naar het bestuur. Ook de ouders houdt de school op de hoogte van de schoolontwikkeling: in de schoolgids en via de nieuwsbrief 'Toervervogel'. De school staat open voor inbreng van buiten. Het ouderpanel biedt ouders de mogelijkheid om te spreken met de school over allerlei zaken die spelen. Daarnaast maakt De Tovervogel onderdeel uit van brede school Waterhoef. Met de partners van de brede school heeft zij regelmatig overleg.

4 . Resultaten onderzoek naar risico's: SBO Mozaik

In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het onderzoek bij SBO Mozaik.

Wat gaat goed?

SBO Mozaik heeft zich na het laatste inspectieonderzoek (2015) goed doorontwikkeld. De sterke kwaliteitscultuur op de school draagt hier positief aan bij. Zowel leraren als leerlingen willen zich ontwikkelen en werken aan steeds weer een volgende stap vooruit. Ook het positieve schoolklimaat stimuleert de kwaliteitscultuur. Leerlingen en leraren voelen zich gezien en welkom op school. Dit zorgt voor vertrouwen in elkaar en vormt een mooie basis voor groei van de leerlingen en het team.

Wat kan beter?

Het team zorgt voor rust en structuur in de school en in de les. De leerlingen weten hierdoor wat van hen verwacht wordt en laten een betrokken en taakgerichte werkhouding zien. De leraren werken herkenbaar volgens het directe instructiemodel. De basis voor goed onderwijs is zeker op orde. De verdere ontwikkeling naar meer eigenaarschap van de leerlingen kan nu meer aandacht krijgen. De leraren werken plannend en opbrengstgericht. Door meer diepgang in de analyses en evaluaties van het ondersteuningsoverzicht zou de instructie en verwerking nog meer afgestemd kunnen worden op de ondersteuningsbehoeften van de leerlingen.

Op bestuursniveau krijgt het kwaliteitszorgsysteem opnieuw vorm. Dit heeft consequenties voor het kwaliteitsbeleid op de school. De oude aanpak sluit niet meer aan op de manier waarop SBO Mozaik aan kwaliteit wil werken. Een aanpak met meer aandacht voor collegiale consultatie en dialoog is in ontwikkeling.

Wat moet beter?

Voor SBO Mozaik zijn er op dit moment geen punten die vanuit de wettelijke eisen om directe verbetering vragen. De basis is in orde, alle onderzochte standaarden zijn als voldoende of goed beoordeeld.

Conclusie

De onderwijskwaliteit op SBO Mozaik is op orde. Alle beoordeelde standaarden voldoen ten minste aan de basiskwaliteit. Op de standaarden Kwaliteitscultuur en Schoolklimaat maakt de school aantoonbaar eigen ambities waar. Dit resulteert tot het oordeel 'goed' op deze standaarden.

4.1 Onderwijsproces

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



De leraren hebben de ontwikkeling van de leerlingen goed in beeld

SBO Mozaik slaagt er goed in om leerlingen een ononderbroken ontwikkeling te laten doorlopen. Het leerlingvolgsysteem, de ontwikkelingsperspectieven en de groepsoverzichten vormen hiervoor de basis. In het ontwikkelingsperspectief stelt de school de doelen voor het komende jaar en het uitstroomperspectief voor iedere leerling vast. Binnen het groepsoverzicht maken de leraren een vertaling van de doelen en ondersteuningsbehoeften naar het onderwijsaanbod voor elke leerling. De school werkt voor verschillende vakgebieden groepsoverstijgend zodat de leraren beter kunnen aansluiten op het niveau van de leerlingen. Meestal zijn er twee niveaus per groep. Leerlingen die de doelen niet behalen, krijgen tijdens het zelfstandig werken in de stamgroep 'hiaattraining'. De structuur van het gehele systeem is degelijk en solide. Uit de diverse gesprekken die wij hebben gevoerd leiden wij af dat elke beslissing rondom elke leerling zorgvuldig en doordacht genomen wordt. Wel kan de analyse van de achtergronden van te geringe groei scherper. Deze blijft nu vrij globaal waardoor er te weinig specifieke aanknopingspunten voor een vervolgaanpak uit voortkomen. Dit zien we terug in het ortho-didactisch handelen tijdens de verlengde instructie. Dit is vaak meer 'vooruit helpen' of herhalen van de instructie dan specifieke begeleiding passend bij de ondersteuningsbehoeften van de leerlingen.

Het didactisch handelen heeft een stevige basis gekregen

Tijdens het vorige inspectieonderzoek (2015) beoordeelde de inspectie het didactisch handelen als onvoldoende. De leraren hebben zich op dit punt sterk ontwikkeld. De lessen verlopen goed georganiseerd volgens de stappen van het directe instructiemodel. Dit zorgt voor rust en voorspelbaarheid in de lessen: leerlingen weten wat er van hen verwacht wordt. De leraren corrigeren leerlingen, indien nodig, rustig en consequent in hun gedrag.

SBO Mozaik streeft naar onderwijs waarbij de leerlingen steeds meer eigenaar worden van hun eigen leerproces en dat hen voorbereidt op functioneren in de 21e eeuw. In de hoogste groep betreft de leraar de leerlingen bij het opstellen van doelen en maakt ze zo mee verantwoordelijk voor hun leren. In de overige groepen vormen de groepsdoelen op het databord een aanzet voor meer eigen verantwoordelijkheid van leerlingen. De leraren zien mogelijkheden om ook bij de lagere groepen de leerlingen meer mee te nemen bij de eigen, individuele doelen. Dit schooljaar start de school met de uitwerking van kaders voor onderwijs in 21e eeuwse vaardigheden.

4.2 Schoolklimaat

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



Wel veiligheidsbeleid, veiligheidsmonitor aanstaande

SBO Mozaik heeft een veiligheidsbeleid om de sociale veiligheid van leerlingen te waarborgen. Er is een anti-pestprotocol, een vast aanspreekpunt voor anti-pestbeleid en twee vertrouwenspersonen die de kinderen ook echt kennen.

De school volgt de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Voorheen nam zij ook een vragenlijst af waarmee de veiligheidsbeleving van de leerlingen in kaart gebracht werd. Twijfels of de leerlingen de vragen goed interpreteerden leidden tot het stoppen met deze vragenlijst. De school oriënteert zich op een goede vervangende aanpak. Volgens de wet Veiligheid op school moet een school jaarlijks het welbevinden en de veiligheidsbeleving monitoren. De school voldoet hier op dit moment niet aan, maar op korte termijn worden deze op alle scholen van stichting BOOM ingezet.

De leerlingen vinden het fijn op school

Het pedagogisch klimaat op SBO Mozaik is ondersteunend voor de ontwikkeling van de leerlingen. De school heeft dit ook hoog in haar vaandel staat, wat blijkt uit het schoolplan, haar aanbod (waaronder Rots en water, Kanjertraining, opleiding kindercoach) en de dagelijkse praktijk. De leraren zijn trots op het goede pedagogische klimaat. Ook in het gesprek met enkele kinderen blijkt dat zij heel tevreden zijn over de school. Ze voelen zich er fijn en kunnen als er iets is bij hun leraar terecht. Wel vinden zij de omgang met de kinderen van de basisschool in hetzelfde gebouw soms lastig en ontstaat er ruzie. Dit is een voortdurend aandachtspunt van het team.

4.3 Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten				



Wij beoordelen de cognitieve eindresultaten van de school niet, omdat voor het speciaal basisonderwijs nog geen definitieve normen zijn vastgesteld. Wel hebben wij ons op basis van de eindresultaten van de schoolverlaters van het huidige en de voorgaande twee schooljaren een beeld gevormd van deze opbrengsten. De eindresultaten op het gebied van begrijpend lezen en rekenen en wiskunde lijken (deze term geeft aan dat het een voorlopige normering is) gemiddeld genomen de afgelopen drie schooljaren op een voldoende niveau te liggen. De resultaten liggen in 2017 aanzienlijk hoger dan in het voorgaande jaar.

Op termijn is het een ontwikkelkans voor de school om bij de eindopbrengsten ook de minder toetsbare onderdelen in te kaart te brengen (zoals de mondelinge taalvaardigheid) als ook andere onderdelen dan rekenen, lezen en taal (zoals de zaakvakken en de creatieve ontwikkeling). Op het gebied van de sociaal-emotionele ontwikkeling brengt de school deze resultaten al wel in beeld. In de nieuwe ontwikkelingsperspectieven formuleren de leraren concrete gedragsdoelen, gebaseerd op leerlijnen. Dit biedt mogelijkheden om ook op schoolniveau uitspraken te doen over het al dan niet behalen van gestelde gedragsdoelen.

4.4 Kwaliteitszorg en ambitie

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



Kwaliteitsbeleid in beweging

De kwaliteitszorg op SBO Mozaik is op orde maar de school is nog niet tevreden over de aanpak. De structuur leunt grotendeels op een kwaliteitsaanpak behorend bij een kwaliteitsinstrument dat niet meer goed aansluit bij de ideeën van de directie over kwaliteitsbeleid. De school (en stichting BOOM) wil de overstap maken van kwaliteitsbeleid vanuit kwaliteitskaarten en vragenlijsten naar een aanpak waarbij reflectie en dialoog centraal staan. Het schoolplan sluit aan op het strategisch-bestuurlijk beleidsplan en

wordt jaarlijks uitgewerkt in jaarplannen. Vaste onderdelen van de evaluatiesystematiek waren de afnames van quickscans en schooldiagnoses. Op bestuursniveau zijn nu gezamenlijke standaarden vastgesteld. Via collegiale consultatie en op termijn audits gaan directeurs elkaar feedback geven op de onderwijskwaliteit. Dit schooljaar starten de scholen met collegiale consultatie gericht op het schoolklimaat.

Samen werken aan kwaliteit

Het team van SBO Mozaik is gedreven om goed onderwijs te bieden aan hun leerlingen, niet alleen vanuit het hart maar ook door een eigen visie op goed onderwijs voor de leerlingen van Mozaik. De school kent een sterke kwaliteitscultuur: de leraren zijn gespitst op leren van elkaar en staan open voor feedback. Die krijgen ze ook vanuit klassenbezoeken en flitsbezoeken, maar zij zoeken dit ook zelf op door veel met elkaar te spreken over onderwijs en wat beter kan. De leraren zijn op de hoogte van het strategisch beleid van het bestuur en staan hier achter. Ze denken mee over de schoolontwikkeling: in de schoolconferenties en binnen werkgroepen op school en bovenschools. De kwaliteitscultuur op SBO Mozaik stimuleert leraren om zich te blijven ontwikkelen.

5 . Reactie van het bestuur

In de aanloop naar de implementatie van het nieuwe toezichtkader heeft stichting BOOM deze ontwikkeling op de voet gevolgd. Uitgangspunten zowel voor ons als Stichting BOOM, als voor de inspectie zijn: Weet waar je staat en weet wat je te doen staat. Dan is het fijn dat je met een professionele buitenstaander (en toezichthouder) zoals de Onderwijsinspectie een constructief kritische dialoog kunt voeren om vanuit het wettelijk kader te toetsen, of we inderdaad weten waar we staan en weten wat ons te doen staat.

Samenvattend doen we dat en onderschrijven we het beeld dat in dit onderzoeksverslag wordt geschetst. We zijn ook trots op delen van de toelichting waarin het eigenaarschap bij professionals en bij leerlingen wordt benoemd. Daarnaast zijn we blij dat onze inspanningen waarmee we onze kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur willen optimaliseren, op onze scholen zichtbaar zijn en spreekwoordelijk hun vruchten afwerpen.

Onze onderwijswerkplaats 'POINT' krijgt een bijzondere vermelding, een prachtig project waarin wetenschap en dagelijkse onderwijspraktijk dicht bij elkaar gebracht worden en waar we als stichting BOOM trots op zijn. Ook is het RvT-model inmiddels een feit.

Kijkend naar De Vonder realiseren we ons dat de school een turbulente periode achter de rug heeft. Er speelde een wisselend ziekteverloop van de directeur, waardoor er onvoldoende sprake was van continuïteit en congruentie in de sturing. Ondanks de verschillende interventies en ieders goede bedoelingen is er *'achterstallig onderhoud'* ontstaan met name op het gebied van de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur. Dat betreuren we zeer. Met de aanstelling van een nieuwe directeur (die daarbij een duidelijke opdracht heeft gekregen), zijn er al verschillende dingen in gang gezet om de school op het kwaliteitsniveau te krijgen waar de andere bezochte scholen om geprezen worden. In het onderzoeksverslag wordt vermeld dat de minimale eisen die aan een school gesteld zijn, duidelijker geformuleerd kunnen worden en dat eventuele consequenties verhelderd mogen worden. Los van het feit dat we hier op een gepaste wijze een vervolg aan willen geven, geldt ook hier dat we vanuit optimale differentiatie hier situationeel mee om gaan. Als voorbeeld wil ik hier Den Akker noemen die, nadat twee jaar achtereenvolgens de eindopbrengsten onder de norm waren, we hier actief en met succes op geïntervenieerd hebben om de eindopbrengsten op orde te brengen en de grilligheid van deze scores van de afgelopen jaren er uit te halen. Het laatste inspectierapport van de deze school bevestigt dit.

Het faillissement van OSG heeft een flinke impact gehad op onze organisatie. Op basis daarvan hebben we onze financiële bedrijfsvoering opnieuw kunnen inrichten, om zo een vergaande afhankelijkheid van een administratiekantoor in de toekomst te

voorkomen. Onze focus lag daardoor in eerste instantie op de korte termijn. Inmiddels kunnen we ons meer richten op de lange termijn. Suggesties met betrekking tot verbetering van ons jaarverslag nemen we ter harte.

Tot slot danken we de onderwijsinspecteurs voor de kwaliteitsmeting die zij gedaan hebben. Het heeft ons doen inzien dat we goede op weg zijn en het heeft ons tevens doen inzien hoe we onze organisatie verder kunnen optimaliseren. Het nieuw te formuleren strategisch kader biedt alle mogelijkheden om een passend vervolg te geven aan de ingeslagen weg, mede gerelateerd aan de aandachtspunten uit dit onderzoeksverslag.

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

