



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

ATO-scholenkring

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Primair Onderwijs

December 2017

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 Algemeen Toegankelijk Onderwijs 's-Hertogenbosch en omstreken (ATO-scholenkring).

Onder ATO-scholenkring vallen zeventien basisscholen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs aan 4675 leerlingen (teldatum 1 oktober 2017).

We hebben onderzocht of het bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of de stichting over voldoende geld beschikt om goed onderwijs te verzorgen. Daarom hebben we gesprekken gevoerd met het bestuur, met de Raad van Toezicht, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en een aantal directeuren. Verder zijn drie scholen bezocht voor een verificatieonderzoek: de L.W. Beekmanschool, Het Noorderlicht en De Wijboom. Zo'n verificatieonderzoek is een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteit van het bestuur. Het gaat daarbij niet alleen om de vraag of de informatie van het bestuur juist is, maar ook om de vraag of het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs werkt.

Wat gaat goed?

Het bestuur heeft een duidelijke richting uitgezet. Een belangrijk kerndocument voor de koers is het Strategisch Beleidsplan 2015 – 2019. In dit plan formuleert ATO-scholenkring zijn missie, visie en te bereiken doelen voor vier speerpunten: talentontwikkeling door eigentijds onderwijs, duurzame onderwijsverbetering, professionele leergemeenschap en de school als onderdeel van de samenleving. Directeuren, leraren, leerlingen en ouders hebben een belangrijke rol gespeeld bij het opstellen van dit plan. Iedereen weet zich eigenaar en op alle drie scholen die wij hebben bezocht, zien we het beleid van het bestuur dan ook duidelijk terug. Via de gesprekken met de directeuren en de schoolbezoeken houdt het bestuur zicht op de voortgang rond de beleidsspeerpunten. Op sommige onderdelen brengt het bestuur de voortgang systematisch en integraal in beeld, op andere meer globaal.

We vinden de organisatiecultuur van ATO-scholenkring integer en transparant. Dat blijkt zowel uit documenten als uit de gesprekken die

Bestuur: Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs 's-Hertogenbosch en omstreken (ATO-scholenkring)
Bestuursnummer: 41672

Aantal scholen onder bestuur: 17

Totaal aantal leerlingen: 4675

Lijst met onderzochte scholen:

L.W. Beekmanschool (09ZH)

De Wijboom (11RP)

Het Noorderlicht (10RL)

ATO-Scholenkring is ontstaan uit het samengaan van openbaar en nutsonderwijs in de gemeente 's-Hertogenbosch. In 2008 fuseerde het nutsonderwijs definitief met het openbaar onderwijs. Samen gingen zij verder onder de naam ATO-Scholenkring.

wij hebben gevoerd. Het bestuur zorgt ook voor vaardig en bevoegd personeel op de scholen. Niets voor niets is een van de kernwaarden van ATO-scholenkring 'blijven leren': 'Als je bij ATO werkt, werk je aan jezelf!' Het bestuur stimuleert dan ook alle medewerkers hun deskundigheid verder te ontwikkelen, ook die van het stafbureau. Bovendien zien we op alle drie scholen die wij hebben bezocht, terug dat de directeuren sturen op het continu professionaliseren van hun team.

Het bestuur legt intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af en voert daarover actief de dialoog. De intensieve gedachtewisseling met de omgeving over ambities en resultaten laten zien dat het bestuur strategisch partnerschap en overleg zeer serieus neemt.

Tenslotte vinden we dat het bestuur financieel gezond is. Ook zien we dat het bestuur de onderwijsbekostiging conform de wet- en regelgeving verkrijgt en besteedt.

Wat moet beter?

We vinden dat ATO-scholenkring de wettelijke verplichting nog niet nakomt dat alle scholen een passend stelsel van kwaliteitszorg inrichten en uitvoeren. Volgens de wet moet het bestuur er namelijk voor zorgen dat scholen op een systematische en zo objectief mogelijke manier informatie verzamelen, evalueren en beoordelen, zodat zowel het bestuur als de scholen zicht kunnen houden op de onderwijskwaliteit. Weliswaar gebeurt dit systematisch als het gaat om de leerresultaten en de veiligheid van de leerlingen, maar veel minder stelselmatig als het gaat om bijvoorbeeld het pedagogisch-didactisch handelen van de leraren.

Daardoor bestaat het risico dat er zogenaamde blinde vlekken ontstaan bij het bewaken en verbeteren van de onderwijskwaliteit. Onze bevindingen van de verificatieonderzoeken bevestigen dat. Het bestuur is zich hier van bewust en is al bezig om een dergelijk stelsel van kwaliteitszorg in te richten.

Overigens spreken we met het voorgaande geen oordeel uit over de feitelijke onderwijskwaliteit van de scholen. Zo hebben alle ATO-scholen aan het eind van het schooljaar 2016- 2017 een basisarrangement van de inspectie.

Wat kan beter?

We vinden dat de verantwoording over de kwaliteit beter kan.

In de eerste plaats geldt dat voor de verantwoording van de scholen aan het bestuur en de ouders. Er zijn geen duidelijke afspraken gemaakt over de vraag hoe scholen in hun jaarverslag aan het bestuur rapporteren over de onderwijskwaliteit en de schoolontwikkeling. Op alle drie scholen die wij hebben bezocht, zien we dan ook dat de jaarverslagen heel verschillend zijn. Ook constateren we dat niet alle scholen in hun schoolgids ouders informeren over hun verbeteractiviteiten.

In de tweede plaats geldt dat voor de verantwoording van het bestuur aan andere betrokkenen, bijvoorbeeld de Raad van Toezicht of de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Weliswaar is het jaarverslag van het bestuur informatief, maar we missen dat het bestuur verantwoording doet over de volle breedte van de wettelijke eisen.

Vervolg

Op basis van de resultaten van dit onderzoek hebben we het bestuur twee herstelopdrachten gegeven.

Allereerst moet het bestuur ervoor zorgen dat de ATO-scholen een kwaliteitszorgcyclus inrichten en uitvoeren. In het verlengde daarvan moet het bestuur zorgen dat de kwaliteitszorg op basisschool L.W. Beekman weer zo snel mogelijk voldoet aan de wettelijke eisen.

Omdat het bestuur al volop bezig is een stelsel van kwaliteitszorg in te richten hebben we er vertrouwen in dat het bestuur deze herstelopdrachten oppakt. We voeren daarom geen herstelonderzoek uit.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	6
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	9
3.	Resultaten verificatieonderzoek	27
4.	Reactie van het bestuur	38

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs 's-Hertogenbosch en omstreken (ATO-scholenkring). In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen:

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

Werkwijze

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

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

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 (altijd) onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg 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 (alleen) uit bij scholen en besturen waar het vermoeden bestaat dat zij onvoldoende kwaliteit bieden.

Hiervan is bij ATO scholenkring geen sprake.

- 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.

ATO scholenkring heeft hier nog geen gebruik van gemaakt.

- Herstelonderzoek

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

Bij ATO scholenkring is dit niet aan de orde.

Onderstaand figuur geeft weer hoe het vierjaarlijks onderzoek bij scholen is ingericht. De informatie over de kwaliteit van deze scholen betrekken we 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.

School	Verificatie		
	1	2	3
Onderwijsproces			
OP1 Aanbod/Onderwijsprogramma			•
OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding			•
OP3 Didactisch handelen	•	•	•
Schoolklimaat			
SK1 Veiligheid		•	
Kwaliteitszorg en ambitie			
KA1 Kwaliteitszorg	•	•	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•	•	•

1. L.W. Beekmanschool 2. De Wijboom 3. Het Noorderlicht

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. We hebben gesproken met de Raad van Toezicht, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, de stafafdeling financiën en enkele directeuren. Tijdens de verificatieonderzoeken hebben we bovendien met leraren gesproken en enkele lessen bezocht. Voor de verantwoording van de precieze inrichting van het onderzoek verwijzen wij naar het onderzoeksplan dat voor elk vierjaarlijks onderzoek per bestuur wordt opgesteld.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer op bestuursniveau. Ook de afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 gaat in op de resultaten van de verificatieonderzoeken op de drie scholen. In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

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

Kwaliteitsgebieden:

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

2 . Resultaten onderzoek op bestuursniveau

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

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat de oordelen zijn op de twee onderzochte kwaliteitsgebieden op bestuursniveau. Ook is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen en in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau.¹

1. In de eerste ronde van vierjaarlijkse onderzoeken wordt op bestuursniveau nog geen oordeel gegeven op het niveau van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en Ambitie. We geven daarom nu alleen de oordelen op de drie standaarden weer.

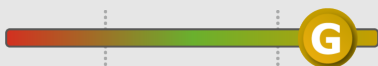


Het beeld van het bestuur over de kwaliteit komt niet overeen met het beeld van de inspectie



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

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



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

Samenvattend oordeel

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

Het eerste deel van de centrale onderzoeksvraag beantwoorden we met een 'nee': wij vinden dat het bestuur op dit moment nog onvoldoende stuurt op een adequate kwaliteitszorgcyclus op de ATO-scholen. Dat leidt ertoe dat het bestuur de onderwijskwaliteit niet adequaat kan bewaken en bevorderen. Het gaat dan vooral om de basiskwaliteit van het onderwijs, dat wil zeggen de wettelijke eisen over bijvoorbeeld de ononderbroken ontwikkeling van leerlingen en de afstemming van het onderwijs op deze voortgang. Daarmee leeft het bestuur de artikelen 10 en 12, eerste en vierde lid, van de WPO onvoldoende na.

Tegelijkertijd constateren we ook dat het bestuur wel systematisch stuurt als het gaat om eigen aspecten van kwaliteit, zoals de professionele leergemeenschap en de school als onderdeel van de maatschappij.

Wij beantwoorden het tweede deel van de centrale onderzoeksvraag met een duidelijk 'ja': het bestuur zorgt voor deugdelijk financieel beheer.

Hierna geven we antwoorden op de 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?

Wij vinden dat het bestuur tekort schiet als het gaat om de basiskwaliteit c.q. de wettelijke eisen en we beoordelen de betreffende standaard (KA1) dan ook als onvoldoende.

Zo is het bestuur nog bezig met het ontwikkelen en inrichten van een stelsel van kwaliteitszorg op de scholen. Dat leidt ertoe dat het bestuur de onderwijskwaliteit op de scholen op dit moment nog onvoldoende kan bewaken en bevorderen. Weliswaar stuurt het bestuur op onderdelen van de onderwijskwaliteit adequaat (resultaten en veiligheid), maar de scholen zijn zelf verantwoordelijk hoe zij bijvoorbeeld zicht houden op de ononderbroken ontwikkeling van de leerlingen en zorgen voor de afstemming van het onderwijs daarop. Het bestuur ziet onvoldoende toe of de scholen hun kwaliteitscyclus op deze punten cyclisch, systematisch en planmatig uitvoeren en in hoeverre ze ook gericht zijn op het verbeteren van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit of het vasthouden van al wel gerealiseerde kwaliteit. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en scholen op dit punt lijkt onvoldoende helder vastgesteld.

Het bestuur onderkent dat dit onderdeel nog in ontwikkeling is. De komende periode legt het bestuur daarom ook de focus op de verdere ontwikkeling van de kwaliteitszorg in de richting van integraal kwaliteitsmanagement, zowel op schoolniveau als op het niveau van ATO-scholenkring.

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

Wij beantwoorden deze vraag positief. ATO-scholenkring komt tegemoet aan de wettelijke eisen (basiskwaliteit) en heeft daarnaast aanvullend beleid (eigen aspecten van kwaliteit) voor de professionalisering en de kwaliteitscultuur. Daarom beoordelen wij de betreffende standaard (KA2) als goed. Zo handelt het bestuur niet alleen volgens de code goed bestuur en zorgt hij dat het personeel kennis en kunde onderhoudt, maar er is ook aanvullend beleid ontwikkeld om het onderwijskundig leiderschap en de professionaliteit van alle medewerkers voortdurend verder te ontwikkelen.

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

Ook deze vraag beantwoorden wij positief. Het bestuur legt zowel intern als extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over de strategische doelen, de resultaten en de ontwikkeling van de scholen. Het bestuur voert daarover actief de dialoog, zowel binnen het bestuur, als met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, de Raad van Toezicht en de directeuren. Daarmee komt het bestuur tegemoet aan de wettelijke eisen die gelden voor de betreffende standaard (KA3). Hoewel wij vinden dat ATO-scholenkring de basiskwaliteit op onderdelen overstijgt, vinden we dat er nog ontwikkelmogelijkheden zijn als het gaat om de basiskwaliteit. In de eerste plaats denken we aan een betere verantwoording van de directeuren richting het bestuur en van het bestuur richting de Raad van Toezicht en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. In de tweede plaats kan de informatievoorziening over het beleid en de organisatie meer uitgebreid toegankelijk gemaakt worden. Op de website van ATO-scholenkring valt daarover weinig te vinden.

4. Is het financieel beheer deugdelijk?

Wij beantwoorden deze vraag positief. Wij baseren ons oordeel over het kwaliteitsgebied Financieel beheer op de oordelen van de standaarden voor financiële continuïteit en rechtmatigheid. Daarnaast hebben wij de standaard financiële doelmatigheid onderzocht. Zoals afgesproken geven wij geen oordeel op deze standaard.

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 de drie deelvragen.

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



KA1 Kwaliteitszorg

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

Wij vinden dat het bestuur nog niet beantwoordt aan de omschrijving van basiskwaliteit zoals die is geformuleerd in het waarderingskader primair onderwijs, dat per 1 augustus 2017 van kracht is geworden.

Het bestuur zorgt voor een stelsel van kwaliteitszorg op de scholen. ... Vanuit dit stelsel bewaakt en bevordert het bestuur de kwaliteit van het onderwijsleerproces en de leerresultaten. Het bestuur en de scholen hebben zicht op de kwaliteit van het onderwijs. Er zijn toetsbare doelen geformuleerd en er wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen gehaald worden. De oorzaken van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit zijn geanalyseerd en waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en scholen maakt een functionerend stelsel van kwaliteitszorg mogelijk.

Volgens de wettelijke essentie moet het bestuur zorg dragen voor het uitvoeren van een stelsel van kwaliteitszorg (artikel 10 WPO).

Het bestuur is zich er van bewust dat alle scholen op verschillende wijze en in meer of mindere mate een kwaliteitszorgstelsel hebben ingericht en uitvoeren. Uit de verificatieonderzoeken en de gevoerde gesprekken blijkt dit inderdaad het geval en wordt duidelijk dat de kwaliteitszorgcyclus op de scholen niet altijd uit de verf komt. Tegelijkertijd komt naar voren dat het bestuur de scholen op dit gebied nog ontoereikend stuurt: scholen zijn vooral zelf verantwoordelijk voor de inrichting van hun kwaliteitszorgcyclus. Het bestuur stuurt alleen op onderdelen daarvan (resultaten en veiligheid). Zo moeten alle ATO-scholen bijvoorbeeld gebruik maken van de Bossche Toetskalender en op alle scholen wordt jaarlijks de veiligheid van de leerlingen in beeld gebracht aan de hand van de Primair Onderwijs Monitor (POM).

Op andere aspecten van de basiskwaliteit is er van deze sturing door het bestuur niet of in veel mindere mate sprake. Het is aan de scholen zelf hoe zij bijvoorbeeld zicht houden op de ononderbroken ontwikkeling van de leerlingen en zorg dragen voor de afstemming van het onderwijs op de voortgang in deze ontwikkeling van de leerlingen. Ook ziet het bestuur onvoldoende toe of de scholen de zorg voor kwaliteit cyclisch, systematisch en planmatig uitvoeren en in hoeverre ze ook gericht zijn op het verbeteren van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit of het vasthouden van al wel gerealiseerde kwaliteit.

In het verlengde van het voorgaande kan het bestuur onvoldoende zicht houden op de onderwijskwaliteit, ook al beschikt het bestuur over een veelheid van gegevens op het gebied van personeel, financiën en onderwijs(resultaten). Deze gegevens zijn onder andere afkomstig van inspectierapporten, schoolgidsen en schoolplannen, jaarverslagen en bovenschoolse kwaliteitsmonitoring (met behulp van ParnasSys en Ultimview), de stadmonitor POM, de monitor Passend Onderwijs 2016 SWV en de stadsfoto over de samenwerking binnen de Integrale Kindcentra. Daarnaast beschikt ATO-scholenkring over een stafbureau met specialisten op het gebied van HRM, financiën, facilitair, de invalpool, het beheer van gebouwen en administratie. Ook het stafbureau zorgt voor uitgebreide analyses die het bestuur op regelmatige basis bespreekt met het hoofd HRM en het hoofd financiën. Tot slot legt het bestuur veelvuldig schoolbezoeken af en worden er gesprekken gevoerd over de speerpunten van het strategisch beleid.

Een aantal van al deze hierboven gegevens brengt het bestuur vervolgens in beeld. Per school gaat het om onder andere de volgende onderdelen: management, resultaten, personeel, financiën, huisvesting, leerlingenaantallen, ouders en leerlingen en omgeving. Aan de hand van vooraf vastgestelde criteria bepaalt het bestuur in hoeverre er sprake is van risico's en of interventies nodig zijn. Het bestuur grijpt bijvoorbeeld in als er risico's zijn in de onderwijsresultaten. Daarin opereert het proactief, aan de hand van een digitaal informatiesysteem. Gegevens uit onder andere de bovenschoolse module ParnasSys zijn input voor dit systeem. Hiermee heeft het bestuur tijdig en precies zicht op achterblijvende leerresultaten van scholen, zowel die aan het einde van de schoolperiode als die tijdens de schoolperiode. Als de resultaten niet van voldoende niveau zijn, grijpt het bestuur in. Dit kan zowel op bestuursniveau als op schoolniveau gebeuren.

Een mooi voorbeeld van sturing op bestuursniveau is het Deltaplan Taal. Nadat enkele jaren geleden werd geconstateerd dat de scores op de toets begrijpend lezen op alle ATO-scholen te laag waren, besloot het bestuur de professionalisering rond taal centraal aan te pakken en een model voor interne nascholing te realiseren: het Deltaplan Taal. Op schoolniveau spreekt het bestuur bij tegenvallende resultaten de directeur aan en wordt de afspraak gemaakt om een plan van aanpak

op te stellen om de resultaten te verbeteren. Zo nodig schakelt het bestuur externe expertise in. Een voorbeeld daarvan is de recente analyse die is uitgevoerd op alle scholen met onvoldoende resultaten op de eindtoets 2017.

Op andere onderdelen van de onderwijskwaliteit beschikt het bestuur niet of in veel mindere mate over informatie. We noemen opnieuw de wettelijke eisen voor de ononderbroken ontwikkeling van de leerling en de afstemming van het onderwijs daarop. Het bestuur kan ook niet over deze informatie beschikken, omdat de ATO scholen deze wettelijke aspecten niet systematisch in hun kwaliteitszorgcyclus hebben opgenomen en zij daarover dus ook geen verantwoording kunnen afleggen aan het bestuur. Als het bestuur vervolgens onvoldoende stuurt op de verantwoordelijkheid van de scholen voor een adequate kwaliteitszorgcyclus is de cirkel als het ware rond.

We denken dat een dergelijke situatie is ontstaan omdat het bestuur niet helder heeft geformuleerd aan welke basiskwaliteit de ATO-scholen moeten voldoen. Weliswaar zijn er op onderdelen duidelijke criteria geformuleerd zoals 'elke school scoort voldoende op de midden- en eindtoetsen' en '90% van onze ouders is tevreden over onze samenwerking en onze onderwijskwaliteit', maar wat betreft andere aspecten is dat niet het geval, bijvoorbeeld als het gaat om de kwaliteit van het didactisch handelen. Een van de doelen afgeleid van het speerpunt duurzame onderwijsverbetering luidt: 'Om te monitoren en te toetsen of elke medewerker competent is in het hanteren van gedifferentieerd werken en om aan de onderwijsbehoefte van de individuele leerling te voldoen, wordt de ATO-Kijkwijzer aangepast en is dit een gespreksonderwerp in het beoordelingsgesprek.'

Hoewel het bestuur in zijn jaarverslag 2016 aangeeft dat dit doel bereikt is, blijkt desgevraagd dat dit sec de aanpassing van de ATO-Kijkwijzer betreft en dat deze kijkwijzer onderdeel is van de gesprekkencyclus. Het bestuur heeft geen (objectieve) gegevens over de mate waarin leraren competent zijn in het gedifferentieerd lesgeven.

Het bestuur beseft dat er een kwaliteitsslag valt te maken als het gaat om het beter in beeld hebben van de onderwijskwaliteit. Het bestuur heeft daarom de ambitie geformuleerd om stappen te maken van kwaliteitsactiviteiten (juli 2017) naar kwaliteitsbeleid (juni 2018) en kwaliteitsmanagement (juni 2019), zodat scholen een beweging kunnen maken in denken:

- Van een toezichtskader naar een onderzoekskader;
- Vanuit een onderzoekende houding van een risico-gestuurd naar een gedifferentieerd toezicht met professionele inbreng (normen);
- Van een smalle opvatting (toetsen) naar een brede opvatting over kwaliteit

- Op zoek naar andersoortige instrumenten om onderwijskwaliteit inzichtelijk te maken.

Om deze beweging te kunnen maken, heeft het bestuur een plan opgesteld met daarin de visie, ambities en aanpak om de kwaliteit van het onderwijs op de ATO-scholen inzichtelijk te maken (Kwaliteitsbeleid: wij staan samen voor onderwijskwaliteit). In dit kwaliteitsbeleidsplan staat de beschrijving van het kwaliteitsbeleid dat het bestuur wil implementeren. Dit beleid past *én* binnen het nieuwe onderzoekskader van de Inspectie van Onderwijs *én* bij de manier van werken binnen ATO-scholenkring. In het verlengde van dit plan is ook een ontwikkel- en begeleidingsplan kwaliteitsbeleid geschreven. In samenhang met deze kwalitatieve aanpak is met het oog op het kwantitatieve deel van de kwaliteitszorg recent een datasysteem aangeschaft om op elk moment de data en kengetallen in beeld te krijgen.

Het blijft natuurlijk van belang te letten op de vraag of deze nieuwe instrumenten en systemen voldoende kwalitatieve gegevens genereren om zicht te krijgen en te sturen op alle belangrijke onderdelen van de basiskwaliteit, zoals de doorgaande ontwikkeling, het onderwijsaanbod, het pedagogisch klimaat, enzovoorts.

Duidelijke richting en kaders als het gaat om eigen aspecten van kwaliteit

Wij constateren dat het bestuur een duidelijke richting heeft uitgezet als het gaat om eigen aspecten van kwaliteit. Een belangrijk kerndocument voor de koers is het Strategisch Beleidsplan 2015 – 2019. In dit plan formuleert ATO-scholenkring zijn missie, visie en te bereiken doelen voor vier speerpunten: talentontwikkeling door eigentijds onderwijs, duurzame onderwijsverbetering, professionele leergemeenschap en de school als onderdeel van de samenleving. Het bestuur heeft een planmatige aanpak uitgestippeld om de doelen te realiseren. In het strategisch beleidsplan staan per kalenderjaar beschreven wat het bestuur van de scholen verwacht als het gaat om de vier speerpunten en de daarvan afgeleide doelen.

Vermeldenswaard is overigens dat de directeuren een belangrijke rol hebben gespeeld bij het formuleren van het beleid. Daarnaast zijn er bijeenkomsten geweest met leraren en ouders, heeft er een stakeholdersonderzoek plaatsgevonden en is er een 'Kidscrowd'-dag georganiseerd met als resultaat een richtinggevend en uniek kindermanifest.

Binnen de gegeven richting en de kaders is er nadrukkelijk ruimte voor de scholen. In 2015 zijn de directeuren steeds meer verantwoordelijk geworden voor de realisatie van de doelen uit het Strategisch Beleidsplan en hebben zij steeds meer de regie genomen voor de inhoud van het directieberaad. Al met al is het eigenaarschap meer en meer bij de directeuren komen te liggen, waardoor de betrokkenheid is vergroot. We zien de bestuurlijke beleidsspeerpunten bijvoorbeeld duidelijk terug in de schoolplannen. Via de gesprekken met de

directeuren en de schoolbezoeken, houdt het bestuur zicht op de voortgang rond de beleidsspeerpunten. Op sommige onderdelen (bijvoorbeeld het percentage LB-leraren) brengt het bestuur de voortgang systematisch en integraal in beeld, op andere meer globaal.

Herstelopdracht

We vinden dat het bestuur van ATO-scholenkring op dit moment onvoldoende feitelijk en objectief zicht heeft op de onderwijskwaliteit van de scholen. Er is nog te weinig nagedacht over de vraag welke informatie over de basiskwaliteit moet worden verzameld en hoe deze informatie aan de hand van eigen kwaliteitscriteria moet worden geëvalueerd en beoordeeld. Het ontbreekt op de scholen aan een adequaat stelsel van kwaliteitszorg en daarmee leeft het bestuur de artikelen 10 en 12, vierde lid, WPO niet na.

We geven het bestuur daarom ook de volgende herstelopdracht: het bestuur moet zorgen voor een manier om systematisch zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit van de scholen van ATO-scholenkring om op basis daarvan te kunnen sturen.

KA2 Kwaliteitscultuur

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

Wij vinden dat ATO-scholenkring voldoet aan de basiskwaliteit zoals die in wettelijke eisen is vastgelegd (WPO, artikel 10). Hoewel de kwaliteitscultuur volop in ontwikkeling is, vinden wij het oordeel goed op zijn plaats. Er is namelijk aanvullend beleid (eigen aspecten van kwaliteit) om het onderwijskundig leiderschap en professioneel vermogen te bevorderen. Ook is een ontwikkeling in gang gezet – en zichtbaar op de bezochte scholen – om leraren verder te professionaliseren en eigenaarschap te bevorderen. Daarnaast typeren wij de kwaliteitscultuur van het bestuur als reflectief, zelfkritisch en gericht op verbetering van het bestuurlijk vermogen. Dit duiden wij als een eigen kwaliteitskenmerk.

De cultuur is zelfkritisch, betrokken, integer en transparant

De organisatiecultuur is integer en transparant. Integriteit en transparantie, maar ook grote betrokkenheid, kritische reflectie op het eigen handelen, vertrouwen en betrouwbaarheid zijn kernwaarden in de handelwijze van het bestuur. Die blijken zowel uit documenten als uit de gesprekken die wij hebben gevoerd. We lichten deze kwaliteiten verder toe.

Het bestuur werkt volgens de Code Goed Bestuur Primair Onderwijs. In de notitie Toezichtkader Raad van Toezicht Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs (ATO) 's-Hertogenbosch (april 2017) is het interne toezicht uitgewerkt. Daaruit blijkt een doordachte visie op besturen en toezicht, waaronder de onderscheiden rollen en verantwoordelijkheden. De Raad van Toezicht krijgt informatie van

het bestuur (via overleg en rapportages), maar haalt ook zelf informatie op. Dat doet de Raad van Toezicht door de scholen een keer per jaar te bezoeken en het overleg met het directiebestuur, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en de wethouder.

Bij het aantreden van het nieuwe college van bestuur in september 2015 heeft de Raad zich herbezonnen op haar taken en verantwoordelijkheden. Er is voor gekozen om zich aanvankelijk volledig te focussen op (transparantie van) de naleving van wet- en regelgeving (compliance). Nu de basis grotendeels op orde is, kan de Raad weer meer terug naar de balans tussen zijn controlerende taak en die van klankbord en advies.

De Raad is zelfkritisch en gericht op voortdurende verbetering van het interne toezicht. Zo evalueert de Raad jaarlijks het eigen functioneren en wordt in het jaarverslag van het bestuur kort verantwoording afgelegd over de uitgevoerde werkzaamheden.

Er is draagvlak voor visie en ambities

Het bestuur zorgt voor draagvlak bij de schooldirecteuren voor de visie en de ambities van ATO-scholenkring.

In de eerste plaats is dit draagvlak gecreëerd bij de tot stand komen van het Strategisch Beleidsplan 2015 – 2019. Zo hebben alle ATO directeuren een belangrijke rol gespeeld bij het formuleren van het beleid. Daarnaast zijn er bijeenkomsten geweest met leraren en ouders, heeft er een stakeholdersonderzoek plaatsgevonden en zijn leerlingen geraadpleegd. Niet voor niets is de ondertitel van het Strategisch Beleidsplan: 'Wie zich eigenaar weet van verandering zal deze verandering met energie inzetten'.

In de tweede plaats gebeurt dat via het directeurenoverleg. In gezamenlijk overleg en via projecten, zijn de directeuren aan zet om samen met het stafbureau het ATO-beleid, zoals verwoord in het Strategisch beleidsplan, verder uit te werken. In de derde plaats gebeurt dat op schoolniveau. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en de ontwikkeling daarvan ligt bij de directeuren. Zij zorgen ervoor dat de ATO-ambities een vertaalslag krijgen op hun scholen en dat er doelgericht gewerkt wordt aan het realiseren daarvan.

Onderwijskundig leiderschap en professioneel vermogen

In de opvatting van het bestuur is leiderschap belangrijk voor de ontwikkeling van het onderwijs.

De directeuren zijn verantwoordelijk voor hun eigen school en de ATO-scholen in gezamenlijkheid. In het managementstatuut is de verhouding tussen het College van Bestuur en de directeuren vastgelegd. ATO-directeuren zijn dé verbindende schakel en hebben een spilfunctie in de organisatieontwikkeling van de ATO-scholenkring en de eigen schoolontwikkeling (lees ook –kindcentrumontwikkeling). Onderwijskundig leiderschap en professioneel vermogen zijn dan ook belangrijke voorwaarden in de besturingsvisie. Dit wordt door

iedereen onderkend in de organisatie en het bestuur stuurt daar ook op. Ten eerste komt de sturing tot uiting in de jaarlijks tweedaagse voor directeuren, ingericht rond het thema leiderschap. In 2017 is een start gemaakt met een leiderschapsprogramma voor directie en bestuur. Ten tweede blijkt de sturing uit de functionerings- en beoordelingscyclus. Het bestuur beoordeelt onder meer in hoeverre de directeuren voldoen aan de vijf competenties van effectief leiderschap, volgens het competentieprofiel in de landelijke beroepsstandaard. De functioneringsgesprekken (jaarlijks) met de directeuren zijn gericht op verdere ontwikkeling van die competenties. Ten derde bevordert het bestuur dat er samenwerkingsrelaties ontstaan tussen en binnen de verschillende geledingen van de organisatie: directeuren, stafbureau en bestuur. In de vierde plaats heeft één van de leden van het bestuur als specifieke opdracht van de Raad van Toezicht om het directiebestuur verder te professionaliseren, richting projectmatig werken, betrokkenheid en eigenaarschap voor onderwijskwaliteit van alle ATO-scholen. Ook dit illustreert de sturing op onderwijskundig leiderschap en professioneel vermogen.

Het bestuur stimuleert professionalisering van leraren

Het bestuur zorgt voor bekwaam en bevoegd personeel op de scholen en stimuleert dat leraren hun bekwaamheid verder ontwikkelen. Niets voor niets is een van de kernwaarden van ATO-scholenkring 'blijven leren': 'Als je bij ATO werkt, werk je aan jezelf!' Het bestuur stimuleert daarom dat leraren verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Dat gebeurt in de eerste plaats via de rol van de directeuren die als leidinggevende een stimulerende en inspirerende rol hebben: zij zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van het personeels- en scholingsbeleid. De kaders en doelstellingen daarvoor zijn door het directiebestuur ontwikkeld en door het bestuur vastgesteld. Zo zijn er protocollen voor het volgen en begeleiden van nieuwe leraren en de gesprekkencyclus. Het strategisch beleidsplan bevat ook concrete doelstellingen voor de personeelsontwikkeling. Bijvoorbeeld: 'In 2019 functioneert 30 procent van de leraren op LB-niveau'.

Dat het bestuur de ontwikkeling van de competenties van de leraren stimuleert, blijkt ook uit de richting die is ingeslagen om meer schooloverstijgend samen te werken. In het kader van de professionele leergemeenschap zijn er diverse leernetwerken, bijvoorbeeld het netwerk rekenspecialisten, het netwerk gedragspecialisten en het netwerk van ATO-coaches. Ook het mobiliteitsbeleid, het platform van en voor de professionals die betrokken zijn bij de kindcentra, scholen en kinderopvanglocaties in de gemeente (Pitcho73) en de samenwerking met het stafbureau, zijn voorbeelden van de ingeslagen koers. Ook investeert ATO-scholenkring in het opleiden van nieuwe leraren en onderwijsassistenten. Een aantal scholen is een opleidingsschool of een academische opleidingsschool.

Verder is op alle ATO-scholen met ondersteuning van School aan Zet een scan gemaakt, waardoor zichtbaar is geworden in welke fase van ontwikkeling het team zich bevindt op het gebied van de lerende organisatie. Scholen maken hun eigen keuzes voor schoolontwikkeling op grond van hun huidige situatie en hun ambities. Het is van belang dat scholen weten wat al goed loopt in de school en waar hun krachtbronnen liggen om tot verbetering te komen. Het is aan de scholen deze gegevens nader uit te werken, zodat de school naar een volgende ontwikkelfase kan toewerken.

Het bestuur is gericht op het verbeteren van het bestuurlijk vermogen

Het bestuur zet zich in om het eigen bestuurlijk vermogen steeds verder te ontwikkelen. Al eerder noemden we het leiderschapsprogramma, waaraan niet alleen de ATO- directeuren, maar ook het bestuur deelnemen.

Vermeldenswaard is verder de wijze waarop het bestuur zich heeft ingezet om ook de randvoorwaarden te optimaliseren. De organisatie kent een eigen stafbureau met als doel om alle medewerkers van ATO-scholenkring zo optimaal mogelijk te ondersteunen c.q. te 'ontzorgen'. Binnen dit stafbureau werken specialisten op het gebied van HRM, financiën, facilitair, de invalpool, het beheer van gebouwen en administratie. Het stafbureau zorgt voor alle bestuurszaken en ondersteunt het bestuur en de scholen op verschillende vlakken zodat iedereen zich zo veel mogelijk op onderwijs kan richten.

Het stafbureau heeft een eigen missie en visie geformuleerd waarin kwaliteit en professionele dienstverlening met een glimlach kernwoorden zijn. Uit de gesprekken met het bestuur en de directeuren blijkt dat het stafbureau intussen een verbindende schakel is binnen de ATO-organisatie.

Ruimte voor ontwikkeling

Onze suggestie bij deze standaard houdt verband met eerdere constatering bij de standaard Kwaliteitszorg. We noemen als voorbeeld het speerpunt duurzame onderwijsverbetering. In het verlengde van onze eerdere opmerkingen bij de kwaliteitszorg vinden we dat het bestuur niet alleen de kwantitatieve resultaten in kaart moet brengen (zoals het percentage LB-leraren), maar ook de meer kwalitatieve aspecten. De bevindingen kan het bestuur vervolgens als aangrijpingspunt gebruiken voor gerichte scholing en professionalisering. We denken onder andere aan een belangrijk aspect van de basiskwaliteit, namelijk of scholen analyseren en naar verklaringen zoeken als leerlingen zich niet conform de verwachting ontwikkelen zodat de leraren hun onderwijs gericht kunnen afstemmen op de onderwijsbehoeften van deze leerlingen. Op basis van eerdere bevindingen, de verificatieonderzoeken en documentenanalyse blijkt dat er op dit aspect van de basiskwaliteit op verschillende scholen nog de nodige winst valt te behalen.

We denken dat de ATO-Kijkwijzer wellicht mogelijkheden biedt. De

afspraken is dat alle directeuren deze kijkwijzer invullen tijdens de lesobservaties voorafgaand aan een beoordelingsgesprek. Dit beoordelingsgesprek is een onderdeel van de driejarig digitale gesprekkencyclus. Dat betekent dat er na drie jaar in principe van alle leraren observatiegegevens beschikbaar zijn. Deze gegevens kunnen vervolgens op schoolniveau worden gebundeld c.q. geaggregeerd en aan het bestuur gerapporteerd. Dit kan het bestuur een bruikbaar beeld geven van didactische vaardigheden en dit beeld kan vervolgens ook teruggekoppeld worden in de gesprekken met de directeuren en in het directieberaad (benchmark).

KA3: Verantwoording en dialoog

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

Wij vinden dat ATO voldoet aan de basiskwaliteit zoals die in wettelijke eisen is vastgelegd. Het bestuur legt intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af en voert daarover actief de dialoog. De gedachtewisseling met de omgeving over ambities en resultaten met bijvoorbeeld andere schoolbesturen, de gemeente en diverse overige partners en organisaties binnen de gemeente (welzijnsorganisaties, organisaties voor Cultuureducatie en de afdeling Sport en recreatie van de gemeente), laten zien dat het bestuur strategisch partnerschap en dialoog zeer serieus neemt. Desondanks beoordelen we deze standaard nog niet als goed, omdat we vinden dat verantwoording van enerzijds de directeuren aan het bestuur, anderzijds de verantwoording van het bestuur over de basiskwaliteit van het onderwijs beter kan.

Verantwoording, dialoog en tegenspraak voldoende verankerd

Het bestuur legt intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af en organiseert op structurele basis dialoog en tegenspraak. Dit blijkt zowel uit documenten als uit de gesprekken die wij hebben gevoerd. We lichten dit verder toe.

Het jaarverslag van ATO is uitgebreid, informatief en transparant. Daarmee verantwoordt het bestuur zich intern en extern. Het bestuur voert verder structureel overleg met de andere schoolbesturen. Den Bosch kent een jarenlange traditie van samenwerking en overleg tussen de schoolbesturen in het primair onderwijs. Deze samenwerking is in juli 2009 geformaliseerd met de oprichting van SSPOH, de *Stichting Schoolbesturen Primair Onderwijs 's-Hertogenbosch*. In de stichting werken vijf schoolbesturen samen (ATO Scholenkring, SIGNUM, Leijestroom, Stichting Jenaplanschool Antonius Abt en Filios Scholengroep). Ook de islamitische basisschool en de vrijeschool zijn in de stichting vertegenwoordigd. SSPOH is een platform voor afstemming en overleg over het lokaal primair onderwijsbeleid. Voorbeelden daarvan zijn: de Bossche Educatieve Agenda (BEA) 2017 – 2021 en de Ontwikkelagenda Kindcentra 0-13 's-

Hertogenbosch 2016-2020. De stichting voert dit onderwijsbeleid uit en is daarvoor de gesprekspartner van de gemeente.

Verder voert het bestuur overleg met diverse overige partners en organisaties binnen de gemeente zoals welzijnsorganisaties, organisaties voor Cultuureducatie en de afdeling Sport en recreatie van de gemeente. Daarnaast is ATO initiatiefnemer van Partnerschap Opleidingsscholen (POS).

Ook de tegenspraak is goed verankerd.

In de eerste plaats betreft dit de Gemeenschappelijk Medezeggenschapraad (GMR). Zo wordt de GMR actief betrokken bij de beleids- en besluitvorming. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat alle betrokkenen te spreken zijn over de transparante houding van het bestuur en de onderlinge samenwerking. De onderlinge sfeer wordt als goed, kritisch en open beschreven.

Binnen ATO-scholenkring is de GMR helder gepositioneerd: de GMR heeft instemmings- en adviesrecht op in beginsel alle beleidsterreinen. Er vindt regelmatig overleg plaats met het bestuur (circa 7 keer per jaar), waarbij soms ook gasten worden uitgenodigd voor een prestatie over een onderwerp als bijvoorbeeld het POM-onderzoek en Passend Onderwijs.

In de tweede plaats betreft dit de Raad van Toezicht. Het bestuur overlegt regelmatig met de Raad van Toezicht (dit schooljaar staan bijvoorbeeld 10 vergaderingen gepland). Ook was de Raad van Toezicht actief betrokken bij het totstand komen van het Strategisch Beleidsplan 2015 - 2019. Zoals eerder is opgemerkt, concentreert de Raad zich sinds het aantreden van het nieuwe bestuur volledig op zijn rol als intern toezichthouder met een accent op naleving van de wet- en regelgeving.

Niet alleen het bestuur organiseert tegenspraak en legt verantwoording af, ook de scholen doen dit. Alle scholen hebben een medezeggenschapsraad die over voorgenomen beleid adviseert of instemt. Ook verantwoorden scholen zich aan ouders over de eindresultaten in de schoolgids. Verder gebruiken zij hun website, nieuwsbrieven en de social media om ouders te informeren.

Verbeterpunten en ruimte voor ontwikkeling

We vinden dat de verantwoording van de directeuren over de onderwijskwaliteit beter kan.

Dit geldt in de eerste plaats voor de basiskwaliteit van het onderwijs. Weliswaar stellen de scholen een jaarverslag op over de schoolontwikkeling, maar het bestuur heeft daarvoor geen kaders aangereikt. We zien dan ook dat de jaarverslagen zeer divers zijn en het aan de directeuren wordt overgelaten waarover zij zich wel en waarover zij zich niet aan het bestuur verantwoorden. Overigens geldt dit ook op schoolniveau. Uit de

verificatieonderzoeken blijkt dat niet alle scholen de ouders informeren over hun schoolontwikkeling en of de resultaten daarvan. Ook zien we scholen zich niet presenteren en verantwoorden via Scholen op de kaart (een website van de PO-Raad). Het bestuur heeft hier geen beleid op geformuleerd.

In de tweede plaats geldt dit voor de verantwoording over de eigen aspecten van kwaliteit.

Het bestuur monitort de voortgang van de beleidsspeerpunten, maar de resultaten worden niet systematisch verzameld om ook tussentijds een integrale balans op te maken. Reflecteren op waar ATO-scholenkring staat ten opzichte van de beoogde doelen en de geformuleerde visie, geeft immers zicht op de voortgang die is geboekt en kan aangrijpingspunt zijn om bij te sturen. Voor de directeuren zou dit betekenen dat zij de verschillende beleidsspeerpunten als vast onderdeel in hun jaarverslag of schoolgids opnemen en daarbij aangeven wat is gerealiseerd in relatie tot de ATO-doelen.

Als deze verbeterpunten worden gerealiseerd, kan het bestuur zich ook uitgebreider verantwoorden richting de Raad van Toezicht en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

Dat geldt ook voor de verantwoording aan andere geïnteresseerden. Weliswaar voldoet het bestuur aan de wettelijke verplichting dat het jaarverslag op de website is te vinden, maar we missen andere informatieve documenten. We denken bijvoorbeeld aan het Strategisch Beleidsplan 2015 – 2019. Zo staat er wel een publieksvriendelijke versie op de website, maar we grijpen mis als het gaat om het integrale plan. Ook ontbreekt het jaarverslag van de GMR op de website, hoewel dat daar volgens het jaarverslag 2016 wel te vinden zou moeten zijn.

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 financieel beheer is dan ook beoordeeld als 'voldoende'.

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		•
FB3 Rechtmatigheid		•



Is het financieel beheer deugdelijk?

FB1 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.

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. Er worden wel tekorten voorzien in de komende periode.

ATO heeft een grote financiële buffer. Het bestuur heeft aangegeven een deel van deze buffer in de komende periode aan te wenden voor diepte investeringen in het primair proces; daarvoor heeft het bestuur in deze periode financiële tekorten begroot. Omdat de overige indicatoren op een voldoende niveau blijven, doen deze tekorten geen afbreuk aan de voldoende financiële positie van het bestuur. In ons onderzoek vonden wij geen belangrijke informatie die strijdig is met dat beeld.

Wel wijzen wij op aandachtspunten bij de inrichting van de continuïteitsparagraaf en de jaarrekening.

Aandachtspunten bij de inrichting van de continuïteitsparagraaf

Voor een volledige verantwoording van de continuïteitsparagraaf is het nodig dat:

- de ct-paragraaf voldoende financiële vertaling geeft van de thema's in het strategisch beleid zoals elders verwoord in het

jaarverslag en daarmee inzicht geeft in (en toelichting geeft op) de financiële gevolgen van keuzes die het bestuur daarin maakt. Wij missen toelichtingen op de ontwikkeling van balansposten en ontwikkeling van posten in de staat van baten en lasten (de resultatenrekening) in het jaarverslag 2016;

- de personele formatie in aantallen fte's van de diverse functieniveaus wordt onderscheiden. Dit is in het jaarverslag 2016 niet het geval;
- de gegevens set balans wordt opgenomen conform de gegevensset die voor de jaarrekening wordt gebruikt. Voor de vlottende activa was dat niet het geval.

We verwachten dat het bestuur hier aandacht aan besteedt in de volgende jaarverslagen, omdat een volledige en duidelijke verantwoording in de continuïteitsparagraaf belangrijk is om een beeld te vormen van de sturing in de organisatie en van verwachte ontwikkelingen.

Aandachtspunten bij de inrichting van de jaarrekening

Bij beoordeling van de jaarrekening signaleerden wij de volgende lacune:

- de jaarrekening bevat geen overzicht verbonden partijen, terwijl er wel sprake is van verbonden partijen waarin het bestuur participeert: wij noemen de Stichting Digidact, de Stichting Schoolbesturen Primair Onderwijs 's-Hertogenbosch (Stichting SPOH), Stichting Beheer Kindcentra en Samenwerkingsverband (SWV) PO De Meierij. Het bestuur wordt verzocht deze lacune in de volgende jaarrekening te herstellen.

FB2 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 de stichting ATO-Scholenkring kwam het volgende onderwerp aan de orde: de besteding van middelen voor lichte ondersteuning dat het bestuur ontvangt van het SWV PO de Meierij (SWV De Meierij).

De middelen voor lichte ondersteuning voor passend onderwijs die het bestuur van ATO-Scholenkring ontvangt van het SWV De Meierij worden door het bestuur uitgezet bij de Stichting SPOH. Deze stichting ontvangt naast de middelen voor lichte ondersteuning van diverse onderwijsbesturen in Den Bosch (in 2016: ca € 1,1 mln., waarvan circa € 480.000 vanuit het bestuur ATO-Scholenkring), ook financiële middelen (subsidies) vanuit jeugdzorg binnen de gemeente Den Bosch (in 2016 ca. € 5 mln.). De middelen voor de lichte ondersteuning worden op wijkniveau geclusterd en staan ter beschikking van de scholen in die wijk. Een specifieke toelichting in de jaarverslaglegging van de Stg ATO-Scholenkring op de besteding van de middelen voor lichte ondersteuning door de Stichting SPOH, kan bijdragen aan een beter beeld over de (effectieve en doelmatige)

besteding van middelen aan passend onderwijs; deze toelichting ontbreekt tot nu toe in de jaarverslaglegging.

FB3 Financiële rechtmatigheid

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

Wij hebben nog wel het volgende besproken met het bestuur van ATO-Scholenkring. In de regio Den Bosch wordt bij nieuwbouw van scholen uitgegaan van het concept “*integrale kindcentra*”, waarbinnen kinderopvang en primair onderwijs samen worden gehuisvest. Het bestuur van ATO-Scholenkring treedt regelmatig op als bouwheer van deze centra, waarbij de gemeente Den Bosch het bestuur de opdracht geeft tot het realiseren van een dergelijk centrum onder een vooraf vastgesteld budget; de wet primair onderwijs maakt dat mogelijk voor huisvesting van scholen voor primair onderwijs. Wij hebben het bestuur er wel op gewezen dat de gemeente te allen tijde verantwoordelijk blijft voor de financiering van deze huisvesting, ook in geval van overschrijdingen van het budget. Dit laatste heeft zich voor zover ons bekend tot op heden niet voorgedaan.

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	2,31	1,90	1,95	2,05	1,97	1,91
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,64	0,54	0,57	0,60	0,59	0,58
Weerstandsvermogen	< 5%	28,30%	25,70%	25,26%	24,18%	22,85%	21,54%
Huisvestingsratio	> 10%	7,12%	8,20%	8,37%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	1,20%	0,44%	-0,56%	-2,44%	-1,17	-1,19

2.3 Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Bestuur		
Kwaliteitszorg Er is nog geen adequaat stelsel van kwaliteitszorg. Het ontbreekt aan toetsbare doelen, gewenste resultaten en kritische/objectieve evaluaties van de onderwijskwaliteit. Hierdoor kan het bestuur onvoldoende aantonen dat alle scholen voldoen aan de basiskwaliteit en aangeven welke maatregelen ter verbetering nodig zijn. Daarmee is onvoldoende sprake van naleving van artikelen 10 en 12, eerste en vierde lid, van de WPO.	Omdat het inrichten van een stelsel van kwaliteitszorg al volop in ontwikkeling is, hebben we er vertrouwen in dat de tekortkomingen binnen afzienbare tijd zijn hersteld.	Bij het volgende vierjaarlijkse onderzoek zal nagegaan worden of het bestuur deze tekortkoming heeft opgeheven. Het bestuur kan in een brief ook eerder het herstel van de tekortkomingen melden en verantwoorden. Deze brief publiceren wij op onze website.
Scholen		
09ZH L.W. Beekman Er is geen adequaat stelsel van kwaliteitszorg. Het ontbreekt aan toetsbare doelen, gewenste resultaten en kritische evaluaties van de onderwijskwaliteit. Hierdoor kan de school onvoldoende aantonen dat het voldoet aan de basiskwaliteit. Daarmee is geen sprake van naleving van artikelen 10 en 12, eerste en vierde lid, van de WPO.	Omdat het inrichten van een stelsel van kwaliteitszorg al volop in ontwikkeling is, hebben we er vertrouwen in dat de tekortkomingen binnen afzienbare tijd zijn hersteld.	

3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de verificatieonderzoeken bij de ATO-basisscholen L.W. Beekman (3.1), Het Noorderlicht (3.2) en De Wijboom (3.3).

Zoals in hoofdstuk 1 al is opgemerkt, is het verificatieonderzoek een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur. In de eerste plaats gaat het daarbij niet alleen om de vraag of de informatie van het bestuur juist is, maar ook om de vraag of het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs werkt.

In de tweede plaats geeft het verificatieonderzoek ons zicht op de onderwijskwaliteit van de school.

In overleg met het bestuur hebben we ons op deze scholen gefocust op twee belangrijke speerpunten uit het strategisch beleidsplan, namelijk *duurzame onderwijsverbetering* en *professionele leergemeenschap*. Daarom hebben we op de scholen de volgende standaarden onderzocht:

- Didactisch handelen (OP3), met als kernpunt gedifferentieerd werken;
- Kwaliteitszorg (KA1);
- Kwaliteitscultuur (KA2).

Op De Wijboom hebben we gezien de gesprekken, de documentenanalyse en een aantal bij ons bekende signalen ook de standaard veiligheid (SK1) toegevoegd.

Omdat op Het Noorderlicht het onderwijs in het algemeen en enkele standaarden in het bijzonder duidelijk in positieve zin opvielen, hebben we op deze school het Aanbod (OP1) en Zicht op ontwikkeling (OP2) ook beoordeeld.

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

Algemeen beeld

Zoals al aangegeven in de grafiek bij hoofdstuk 2, komt uit de gevoerde gesprekken en de verificatieonderzoeken naar voren dat het beeld dat het bestuur heeft over de kwaliteit van de standaarden op de drie scholen, nagenoeg overeenkomt met ons oordeel. Op één standaard (KA1) wijkt het beeld van het bestuur enigszins af van ons oordeel.

Op de vraag of de beleidsdoelstellingen c.q. speerpunten van het bestuur doorwerken in de scholen, zien we dat deze op alle drie scholen duidelijk herkenbaar zijn. We zien deze eigen aspecten van kwaliteit namelijk terug in het beleid en in de dagelijkse praktijk van de scholen.

3.1 ATO- basisschool L.W. Beekman

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



OP3 Didactisch handelen

Leraren beheersen de basis differentiatievaardigheden, koppeling aan leerstijlen en leergroei is de nieuwe uitdaging

Meer dan driekwart van de leraren kunnen gedifferentieerd lesgeven. Pre-teaching, remedial teaching, zelfstandige verwerking en verlengde instructies worden ingezet om de instructie te laten aansluiten bij het niveau en de onderwijsbehoeften van de leerling.

Het team is zich aan het verdiepen in hoe ze het onderwijs 'breinvriendelijker kunnen maken'. Onder andere door in de verlengde instructie de stof op een andere manier aan te bieden, waarbij oog is voor de leerstijl van de leerling. Ook de leerstijlen van de leraren zijn aan bod gekomen in een teamanalyse rond ieders 'didactisch DNA.'

Daarnaast zijn leraren bezig om meer zicht te krijgen op de leergroei van de leerlingen. Dit betekent dat niet alleen gekeken wordt naar de resultaten van de leerlingen, maar ook of de leerling voldoende groei laat zien. De analyse van de leergroei biedt waardevolle informatie over de onderwijsbehoefte van de leerling.

Deze beide ontwikkelingen (breinvriendelijk onderwijs en analyse van de leergroei) bieden mooie kansen om het onderwijs nog verder af te stemmen op de onderwijsbehoeften van de leerlingen, waardoor leerlingen niet alleen betere resultaten behalen, maar ook meer uitdaging en onderwijs op maat krijgen.

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



KA1 Kwaliteitszorg

Stelsel van kwaliteitszorg nog onvoldoende ingericht voor zicht op de basiskwaliteit

Op dit moment beschikt de school niet over een cyclisch stelsel van kwaliteitszorg om alle onderdelen van de basiskwaliteit (zo objectief mogelijk) te evalueren, borgen en verbeteren. Hiermee voldoet de school niet aan de wet, waarin is aangegeven dat het bestuur/de school dient zorg te dragen voor de kwaliteit van het onderwijs. Onder 'zorg dragen voor' wordt in elk geval verstaan: het naleven van de wettelijke bepalingen en het uitvoeren van het stelsel van kwaliteitszorg (art. 10 WPO).

De school evalueert momenteel vooral de resultaten van de leerlingen en gebruiken de tweejaarlijkse Primair Onderwijs Monitor om de tevredenheid van ouders, leerlingen en medewerkers te peilen. Ook evalueert de school de ontwikkelingen in het kader van bestuursbrede speerpunten en eigen speerpunten. De school heeft echter geen stelsel van kwaliteitszorg ingericht om er voor te zorgen dat alle onderdelen van de basiskwaliteit in beeld zijn, geëvalueerd, verbeterd en geborgd worden. Zo ontbreken op schoolniveau belangrijke gegevens over bijvoorbeeld het didactisch handelen, het aanbod gericht op burgerschap en het veiligheidsbeleid. Hierdoor loopt de school het risico op blinde vlekken in de kwaliteit van belangrijke aspecten van het onderwijs.

Zoals in hoofdstuk 2.1 is aangegeven, zijn er op bestuursniveau belangrijke ontwikkelingen in gang gezet om een dergelijk stelsel van kwaliteitszorg in te richten. Deze zijn echter nog in de pilotfase en de instrumenten zullen binnenkort voor alle scholen beschikbaar komen. De school is in afwachting van deze instrumenten. Tot nu toe kiest de directie er voor om zich richting het bestuur met een jaarlijkse rapportage te verantwoorden. Hoewel dit veel inzicht geeft in hoe het afgelopen jaar verlopen is en welke activiteiten hebben plaatsgevonden, bevat het weinig informatie over de basiskwaliteit, verkregen door middel van objectieve evaluaties.

KA2 Kwaliteitscultuur

Continu verbeteren van het onderwijs en continu professionaliseren van team en teamleden

De 'lerende organisatie' is geen loze kreet op de L.W.Beekmanschool. Teamleden leren van en met elkaar, specialiseren zich op bepaalde gebieden en delen deze kennis met hun collega's. Alle teamleden voelen zich eigenaar van de onderwijskwaliteit en werken gezamenlijk, vanuit een teambreed gedragen visie, aan het continu verbeteren van het onderwijs. Ook is de school een academische opleidingsschool, waardoor studenten en teamleden onderzoek doen naar aspecten van het onderwijs, om dit verder te kunnen verbeteren.

De school heeft een Ontwikkelplan Onderzoekscultuur, waarin het versterken van de onderzoekende houding en de professionele dialoog centraal staan. Uit de gesprekken die wij op school voerden en de monitor van dit plan, blijkt dat dit succesvol is. Zoals in de evaluatie van het plan door teamleden is aangegeven: "We praten nu ECHT over onderwijs met elkaar".

De schoolleiding stimuleert deze professionele schoolcultuur door onder andere de verantwoordelijkheid voor schoolontwikkelingen bij werkgroepen en teamleden te beleggen, collegiale consultatie mogelijk te maken en individuele professionalisering aan te moedigen.

Het bestuur faciliteert de professionele schoolcultuur door te zorgen voor scholing, accreditatie en mobiliteit op basis van specialismen en doorgroeimogelijkheden.

3.2 ATO-basischool Het Noorderlicht

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod			<i>Re</i>
OP2 Zicht op ontwikkeling			<i>Re</i>
OP3 Didactisch handelen			<i>Re</i>



OP1 Aanbod

Breed aanbod gericht op de toekomst

De school heeft een gedegen aanbod dat voldoet aan de kerndoelen. Daarnaast is de school bewust bezig met toekomstgericht onderwijs waarbij zij gebruik maakt van de meest actuele ICT middelen. De leerlingen van het Noorderlicht zijn in staat om bijvoorbeeld verschillende apps in te zetten om zich te presenteren (zoals Prezi, Green screen, Keynote, iMovie). Op gebied van duurzaamheid, milieu en de samenwerking met sociaal maatschappelijke instanties onderneemt de school diverse initiatieven en heeft ze veel aanbod voor haar leerlingen. Hiermee zorgt de school ervoor dat leerlingen belangrijke 21^{ste} eeuwse vaardigheden aanleren en zich bewust zijn van en respect hebben voor de wereld om hen heen.

Advies aan de school is om de doelen op het gebied van deze 21^{ste} eeuwse vaardigheden, cultuur, actief burgerschap en duurzaamheid helder te beschrijven en de resultaten te meten. Hierdoor wordt hun aanbod beter zichtbaar voor ouders en andere stakeholders. De school doet en bereikt al heel veel, maar mag zich dit meer realiseren en met trots uitdragen.

OP2 Zicht op ontwikkeling

Continu analyseren en bijstellen onderwijs een vanzelfsprekendheid

Het Noorderlicht werkt met vier leerpleinen. Dit zijn enkele lokalen met een middenruimte waar leerlingen van twee leerjaren gezamenlijk onderwijs krijgen. De teamleden van deze leerpleinen vormen Quality-teams (Q-teams). In de Q-teams worden maandelijks het onderwijsleerproces en de resultaten van de leerlingen geëvalueerd aan de hand van alle beschikbare data (cognitief en sociaal emotioneel). Voorafgaand aan een Q-team wordt er samen met de data-coaches (een leraar van het pleinteam) en de IB-ers bekeken welke punten er de komende periode extra aandacht behoeven.

Onder leiding van die opgeleide data-coaches wordt per leerplein door de leraren gereflecteerd, geanalyseerd en worden er ontwikkelpunten vastgesteld. Deze ontwikkelpunten worden de maand daarna besproken om te zien of de interventies succesvol zijn geweest of bijgesteld dienen te worden.

Bij het werken met Q-teams is er een sterke gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van alle leerlingen en leraren die passend is bij de algemene werkwijze en aansturing van de school. Er wordt op deze manier maandelijks bijgestuurd op het onderwijs. Zo ontstaat een proces van continu verbeteren.

OP3 Didactisch handelen

De lat ligt hoog bij het afstemmen van het onderwijs op verschillen tussen leerlingen

Het team van het Noorderlicht is al vergevorderd in het afstemmen van het onderwijs op wat leerlingen nodig hebben.

We zien dat de leraren gebruik maken van een interactief gedifferentieerd instructiemodel.

Leerlingen kunnen kiezen voor een korte instructie, een lange instructie of geen instructie. Soms is de leraar sturend bij deze keuze, bijvoorbeeld als duidelijk is dat een bepaalde leerling moeite heeft met bepaalde stof. Op andere momenten laat de leraar de leerling ook bewust vrij, zodat de deze leert om zelf de juiste inschatting te maken. Ook kunnen leerlingen kiezen voor zelfstandige verwerking in een stilteruimte, aan sta-tafels of in een groepje met andere leerlingen. De school maakt op innovatieve wijze gebruik van ict mogelijkheden om onder andere de opdrachten te differentiëren en voor directe feedback op het gemaakte werk.

Omdat de leraren de ontwikkeling van leerlingen binnen de pleinteamen zorgvuldig volgen, kunnen ze tijdig inspelen op tegenvallende resultaten of meer uitdaging bieden aan leerlingen die een snelle ontwikkeling doormaken. Binnen de pleinteamen maken de leraren afspraken op welke wijze ze deze afstemming op de onderwijsbehoefte gaan inzetten. Dit kan gelden voor individuele leerlingen of voor groepjes leerlingen.

Hoewel de school door deze manier van differentiëren al goed tegemoet komt aan de verschillen tussen leerlingen, heeft het Noorderlicht op dit gebied nog duidelijke ambities. De komende jaren wil de school de digitale mogelijkheden en kennis over leerstijlen verder benutten voor nog meer 'gepersonaliseerd lesgeven'. De school geeft aan dat het niet gaat om individueel onderwijs, maar om onderwijs dat nog meer rekening houdt met hoe kinderen leren. Hiermee hoopt de school het onderwijs nog uitdagender te maken voor de leerlingen, ze nog beter voor te bereiden op wat ze later in het maatschappelijk leven nodig hebben en ook de resultaten nog verder te versterken. Voor wat betreft deze resultaten zet de school breed in. Ook op het gebied van sociale competenties, ICT vaardigheden, duurzaamheid en natuur wil de school de kinderen veel bagage meegeven.

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



KA1 Kwaliteitszorg

De kwaliteit is in beeld, maar nog weinig systematisch vastgelegd

Het Noorderlicht is continu bezig het onderwijs te verbeteren. Alle belangrijke onderdelen van het onderwijs zijn in beeld en worden regelmatig geëvalueerd en geanalyseerd. Er is nog ontwikkeling mogelijk in het systematisch en inzichtelijk vastleggen van deze evaluaties, zodat de school kan aantonen dat het niet alleen voldoet aan de basiskwaliteit, zoals vastgelegd in de wet, maar ook kan laten zien in welke mate de school voldoet aan de speerpunten en ambities van ATO en de eigen ambities.

De school heeft een duidelijke visie en ambitieuze doelen. We zien een 'eigenwijze' en innovatieve school, die op veel gebieden tegendraadse, maar bewuste keuzes heeft gemaakt en die daardoor nu op belangrijke onderdelen van het onderwijs voorop loopt. De

inzet van moderne technologie is daar een voorbeeld van, maar ook de organisatievorm, waarbij de sturing, verantwoordelijkheid en besluitvorming vooral bij de leraren ligt. Binnen de pleinteam worden de doelen bepaald, die regelmatig geëvalueerd worden. Dit betreft zowel de resultaten als het onderwijsproces. Hierdoor is er een continue borging en verbetering van de kwaliteit en kan er snel geschakeld worden als dat nodig is.

KA2 Kwaliteitscultuur

Sterke gezamenlijke verantwoordelijkheid voor continu verbeteren van het onderwijs

Het team van het Noorderlicht bepaalt het onderwijs. De organisatie is zo ingericht dat alle teamleden gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor goed onderwijs. Met elkaar bepalen ze de visie en missie en spreken de kaders af die gelden voor de gehele school. De leraren van de leerpleinen bespreken in hun Q-team het onderwijsleerproces. Tijdens zogenaamde 'pleincafé's' reflecteren ze op het onderwijs, hun eigen functioneren, de leeromgeving, enzovoorts. Binnen de schoolbrede kaders hebben ze de ruimte om verbeteringen in te voeren om het onderwijs te versterken. Dit betekent dat er een cultuur is van continu verbeteren. Het sterke onderwijskundig leiderschap is gericht op het stimuleren en faciliteren hiervan. Leraren krijgen van de directie en het bestuur veel ruimte om zichzelf verder te ontwikkelen. Leraren specialiseren zich in bepaalde vakgebieden of bekwamen zich in bepaalde rollen, zoals datacoach.

3.3 Kindcentrum De Wijboom

Het basisonderwijs binnen kindcentrum De Wijboom is een nieuwe organisatie. Vanaf augustus 2014 zijn de basisscholen Aventurijn (bestuur SIGNUM) en Madelief (bestuur ATO-scholenkring) een intensief samenwerkingstraject opgestart en vanaf augustus 2016 is de samenvoeging een feit. Sinds die datum valt de school onder ATO-scholenkring.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



OP3 Didactisch handelen.

Alle leraren zijn voldoende competent in gedifferentieerd werken

We beoordelen het didactisch handelen als voldoende, gezien onze lesobservaties in een aantal groepen en de gevoerde gesprekken met het managementteam en de intern begeleider.

In de eerste plaats zien we dat de leraren de ontwikkeling van hun leerlingen nauwkeurig volgen om het onderwijs af te kunnen stemmen op hun onderwijsbehoeften. Ze maken daarbij gebruik van observaties, methodegebonden en methode-onafhankelijke toetsen. We vinden het vermeldenswaard hoe gedetailleerd de leraren te werk gaan bij de evaluatie van de toetsen. Zij bepalen bijvoorbeeld of de groep het streefdoel heeft behaald en ook of de groep voldoende leerrendement laat zien, in termen van vaardigheidsgroei. Ook gaan ze nauwkeurig te werk bij de overgang van de leerlingen naar een volgende groep. Per leerling vullen ze een uitgebreid overdrachtsformulier in.

Op basis van deze overdracht kan de leraar direct bij de start van het nieuwe schooljaar aan de slag bij het afstemmen van de les op de ontwikkeling van de leerlingen. Hoe ze dat vormgeven, leggen de leraren vast in de groepsplannen. Voor leerlingen die extra zorg nodig hebben, wordt een handelingsplan opgesteld.

In de tweede plaats zien we tijdens de bezochte lessen duidelijk terug dat de leraren in de praktijk ook rekening houden met wat ze van hun leerlingen weten. Pientere leerlingen worden al snel aan het werk gezet en na een korte instructie gaan ook de meeste andere leerlingen zelfstandig of in groepjes aan het werk. Dit geeft de leraar ruimte om de leerlingen die meer moeite hebben met de stof, extra te begeleiden.

Het beeld dat we tijdens de lessen zien, komt overeen met de bevindingen van de directeur. In haar ogen zijn alle leraren voldoende tot zelfs goed in staat te differentiëren. Ze baseert zich daarbij op haar eigen frequente observaties in de groepen. Deze observaties zijn afgelegd in het kader van de gesprekkencyclus, maar ook in het kader van het intensieve begeleidingstraject dat het team in de afgelopen jaren heeft gevolgd.

In hun lessen maken de leraren gebruik van activerende werkvormen en reflectie en feedback.

In de meeste groepen zien we dat de leerlingen dan ook taakgericht en betrokken aan het werk zijn. In een enkele groep lukt dat minder: ongewenst gedrag en een korte spanningsboog van de nodige kinderen maken dat veel van hen niet tot effectief leren komen. Volgens het managementteam van de school ligt in dat laatste ook één van de redenen van de tegenvallende resultaten. Ondanks alle maatregelen lukt het nog steeds onvoldoende om dit ongewenste, grensoverschrijdende en onacceptabele gedrag om te buigen. We gaan daar bij de standaard veiligheid (SK1) verder op in.

Wij denken dat het vergroten van een aantal vaardigheden het didactisch handelen van de leraren verder kan versterken. Gezien de tegenvallende resultaten hebben we onze analyse van de toetsgegevens van een aantal groepen vergeleken met de door de

leraren opgestelde evaluaties. Uit deze vergelijking komt naar voren dat niet alle leraren al even vaardig zijn in bijvoorbeeld het interpreteren van de grafieken die de vaardigheids groei in beeld brengen en dat dit soms tot foutieve conclusies leidt. Weer andere leraren beheersen deze vaardigheid beter, maar ook dan zien we dat de vervolganalyses beter kunnen. Het ontbreekt nogal eens aan een gerichte analyse van de vraag waarom een leerling stagneert. Soms wordt de leerling bij onvoldoende vaardigheids groei alleen naar een andere niveau groep verplaatst, maar daarmee is de hulpvraag c.q. het (leer-)probleem niet opgelost. We denken daarom ook dat het van belang is de leraren vaardiger te maken in het analyseren en interpreteren van toetsgegevens, zodat ze hun onderwijs nog beter kunnen afstemmen op dat wat een leerling nodig heeft.

Schoonklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



SK1 Veiligheid

Leerlingen voelen zich onvoldoende veilig, maar school komt zorgplicht na

We waarderen de veiligheid als voldoende, ook al blijkt uit de recente resultaten van de Primair Onderwijs Monitor (juni 2017) dat veel leerlingen van de groepen 6, 7 en 8 aangeven zich niet veilig te voelen op school en/of gepest te worden door ander leerlingen.

Tegelijkertijd constateren we dat de school *wel* haar zorgplicht in deze nakomt. Er is al veel werk verzet om de veiligheid te vergroten. Zo is er onder andere in overleg met het bestuur besloten dat de gedragspecialist extra tijd kan besteden aan het coachen van leraren en ook kan toezien dat het pestprotocol goed wordt ingezet.

Daarnaast heeft de school een start gemaakt om het eigenaarschap van de leerlingen bij hun eigen leerproces te versterken, in de hoop dat hun betrokkenheid en motivatie toenemen.

Tegelijkertijd beseft de school dat ze niet in staat is om alle problemen zelf op te lossen. Meer en meer leerlingen groeien op in een gezin met sociaaleconomische en/of psychosociale problemen. Er is niet alleen sprake van gedragsproblematiek en grensoverschrijdend gedrag op school, maar ook na schooltijd in de omgeving van de school en dat maakt ook dat de leerlingen niet iedere dag al 'in de leerstand' de school binnenkomen.

Daarom werkt de school nauw samen met stichting Divers. Samen met de wijkwerkers en de kinderwerker wordt geprobeerd het ongewenste gedrag op school, maar ook buiten schooltijd terug te dringen. Verdere inspanningen door alle betrokkenen (school, gemeente, wijk) zullen echter nodig zijn.

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



KA1 Kwaliteitszorg

Duidelijke kwaliteitszorgcyclus, monitoren onderwijsleerproces kan beter

We waarderen de kwaliteitszorg als voldoende, omdat we vinden dat de school voor het merendeel voldoet aan de wettelijke eisen (basiskwaliteit). Zo vinden we in het schoolplan van De Wijboom een duidelijke beschrijving van het stelsel van kwaliteit zorg. Ook maakt de school gebruik van een kwaliteitsmonitor.

In deze kwaliteitsmonitor wordt per kwaliteitsgebied beschreven volgens welke systematiek de kwaliteit bepaald, verbeterd, bewaakt en geborgd wordt. Deze kwaliteitsgebieden zijn management & leiderschap, personeel, ouders & leerlingen, onderwijsproces en financiën. We zien ook dat de school de kwaliteitsmonitor gebruikt om de kwaliteit van het onderwijs te monitoren en te verbeteren. De gesignaleerde verbeter- en ontwikkelpunten worden opgenomen in het jaarplan, waarbij de speerpunten van het bestuur als ordeningsprincipe worden gebruikt. Daarnaast stellen ook de specialisten van de school een jaarwerkplan op. In deze jaarplannen is de Plan Do Check Act cyclus duidelijk herkenbaar. Het is ook de taak van de specialisten om te zorgen dat afspraken worden vastgelegd en toe te zien op het naleven daarvan.

We zien mogelijkheden voor verbetering in de kwaliteitscyclus door aspecten van het onderwijsproces ook daadwerkelijk te monitoren. In het schoolplan geeft de school aan dat het onderwijsleerproces systematisch wordt geëvalueerd, waarbij de volgende onderdelen aan bod komen: leerstofaanbod, schoolklimaat, pedagogisch en didactisch handelen, leerlingenzorg, resultaten en onderwijstijd en afstemming van aanbod, tijd, instructie en verwerking. Nadere analyse laat zien dat de uitwerking van deze onderdelen vooral een beschrijving betreft van de stappen die achtereenvolgens worden gezet bij bijvoorbeeld de invoering van een nieuwe rekenmethode (oriëntatie, implementatie, evaluatie en borging), dan het in kaart brengen van de kwaliteit (in dit geval van het rekenaanbod).

KA2 Kwaliteitscultuur

Veel aandacht voor scholing, professionele schoolcultuur groeit

We beoordelen de kwaliteitscultuur als voldoende. We zien bijvoorbeeld dat zowel de schoolleiding als het team gezamenlijk werken aan hun professionaliteit. Ook is er steeds meer sprake van een breed gedragen visie en eigenaarschap.

Om dit resultaat te bereiken, heeft de school heel wat hindernissen moeten nemen. Bij de start van de fusie was er namelijk sprake van grote verschillen tussen de beide teams van de betrokken scholen. Dat bleek bijvoorbeeld duidelijk uit de door School aan Zet gemaakte scan: daarin werd zichtbaar dat de teams zich in een andere fase van ontwikkeling bevonden op het gebied van de lerende organisatie. Het ene team was verder op weg dan het andere team. Hoewel de directeur aanvankelijk hoopte dat de kopgroep de rest op sleeptouw zou kunnen nemen, bleek de realiteit weerbarstiger. In feite moest de professionele cultuur van onderaf weer worden opgebouwd.

Om het team daarbij te ondersteunen is een intensief begeleidingstraject opgestart onder leiding van Leerkracht & CO. Dit begeleidingstraject was onder andere gericht op opbrengstgericht werken en het werken vanuit leerlijnen bij rekenen. Uit de evaluaties bleek dat dit bijvoorbeeld heeft geleid tot doelgericht spel, effectievere instructie en klassenmanagement. Naast teamscholing was er ook ruimte voor individuele professionalisering. Het team telt intussen verschillende specialisten, zoals een rekenspecialist, een taalspecialist, een gedragsspecialist en een specialist hoogbegaafdheid.

Op basis van het onderzoek en de gevoerde gesprekken constateren we dat er voldoende sprake is van het gevoel 'Wij zijn het team van de Wijboom' om de schoolontwikkeling verder vorm te geven.

We zien nog wel enkele aandachtspunten c.q. verbetermogelijkheden. In de eerste plaats betreft dit de verantwoordelijkheidsverdeling. De directeur geeft aan dat het vinden van een balans tussen sturing en zelfsturing een aandachtspunt is en blijft gezien de verschillende bestuursstijlen waarmee de leraren in het verleden van doen hebben gehad. Ook het gevoel van een gedeelde verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs kan nog verder groeien.

Tot slot geeft het managementteam aan er voor te waken dat de goede band die intussen binnen het team is ontstaan, niet omslaat in een familiecultuur. 'Elkaar aanspreken op' is en blijft een belangrijk aandachtspunt.

4. Reactie van het bestuur

In de maanden september-oktober 2017 werd ATO-scholenkring bezocht door de inspectie in het kader van het vierjaarlijkse bestuursgerichte toezicht. Op 7 november 2017 werd de eindrapportage gedeeld en besproken met de betrokkenen. In deze paragraaf geeft het bestuur van ATO-scholenkring zijn reactie op dit rapport. Wij herkennen onze organisatie in de zienswijze en de boordeling van de inspectie.

De afgelopen jaren heeft ATO-scholenkring op het gebied van kwaliteit een grote ontwikkeling doorgemaakt. Met ingang van 2015 is het nieuwe CvB aan de slag gegaan om de organisatie te optimaliseren. Heel veel aspecten van de bedrijfsvoering op school, bestuursniveau en bovenbestuurlijk niveau liepen goed, omdat de onderlinge persoonlijke verbinding op orde was en mensen elkaar vanuit een historisch gegroeid perspectief goed konden vinden. Toch waren er facetten die de aandacht vroegen van het bestuur. Deze hadden vooral betrekking op Governance, statuten, nevenstichtingen, fiscale en juridische risico's. Veel zaken moesten worden aangepast aan de huidige wet- en regelgeving. Als uitkomst van dit proces is in 2017 met de RVT een toezichtskader afgesproken.

Om meer zicht te krijgen op de kwaliteit van de organisatie heeft het bestuur in die tijd een brede analyse uitgevoerd. Daarbij werd gebruik gemaakt van beschikbare data en aanvullende analyses op het gebied van bedrijfsvoering zoals: de inrichting stafbureau, een Risicoscan en de rapportage bovenbestuurlijke samenwerking. De daaruit voortvloeiende aanbevelingen zijn beleidsmatig opgepakt. Uit deze analyse bleek opnieuw dat de basis op orde is op alle domeinen zoals op personeel, financiën en op het gebied van opbrengsten.

ATO scholenkring beschikt over een enorme diversiteit aan data met betrekking tot de kwaliteit op diverse gebieden. Op de meest relevante onderdelen (personeel, financiën en onderwijsopbrengsten) is in 2017 gekozen voor de invoering van een kwaliteitsmonitorinstrument om de analyses in onderlinge samenhang te kunnen verbeteren en de gegevens op verschillende niveaus uit te kunnen lezen. Dit gaan we doen met behulp van Qualiant. Het invoeringstraject hiervoor staat nog dit schooljaar gepland. De verantwoording vindt plaats door middel van jaarplannen en jaarverslagen op schoolniveau. Het bestuur verantwoordt zich door middel van een jaarverslag en een publieke versie voor externen en ouders. We zijn tevreden met het inspectieoordeel voldoende voor het onderdeel Verantwoording en Dialoog. Maar we zien ook nog verbeterpunten die we de komende jaren door gaan voeren.

Onderwijs is mensenwerk, niet voor niets heeft ATO-scholenkring een *besturingsfilosofie* ontwikkeld waarin onze belangrijkste kernwaarde vertrouwen opgenomen is. Om die reden is er veel contact tussen de

verschillende scholen onderling en tussen het bestuur en de scholen. Dit wordt zichtbaar in de veelvuldige schoolbezoeken die gepland staan en uitgevoerd worden rond de speerpunten van ons strategisch beleid. Het bestuur heeft hierbij de focus op de professionele dialoog. Indien nodig of wenselijk zet het bestuur actie uit. We zijn gericht op samenwerking, en geven in gezamenlijkheid uitvoering aan onze missie: “Leren en ontwikkelen doe je samen.”

ATO beschikt over een goed en eigentijds personeelsbeleid. In de opvatting van ATO doet de professional voor de groep ertoe. De leerkracht maakt het onderscheid wanneer het gaat om kwaliteit van onderwijs voor de leerlingen. Het personeelsbeleid is gericht op ‘kwalitatief goede leerkrachten’, dit beleid is zichtbaar in beleidsstukken zoals de gesprekkencyclus, de accreditatieprocedure, mobiliteit en brede inzetbaarheid. We zijn trots op het inspectieoordeel ‘goed’ voor de kwaliteitscultuur van ATO. Het bestuur heeft voor de komende periode een kwaliteitsslag te maken. Wat ons betreft kwam het inspectiebezoek dan ook te vroeg. Het inspectieoordeel ‘onvoldoende’ klopt met de situatie van dit moment, maar ATO-scholenkring heeft de ambitie om de kwaliteitsactiviteiten (juli 2017) te veranderen via kwaliteitsbeleid (juni 2018) naar kwaliteitsmanagement (juni 2019) zodat scholen een beweging kunnen maken in denken.

- Van een toezichtskader naar een onderzoekskader;
- Vanuit een onderzoekende houding van een risico-gestuurd naar een gedifferentieerd toezicht met professionele inbreng (normen);
- Van een smalle opvatting (toetsen) naar een brede opvatting over kwaliteit;
- Op zoek naar andersoortige instrumenten om onderwijskwaliteit inzichtelijk te maken.

In de uitvoering van ons kwaliteitsbeleid leggen wij de koppeling tussen kwaliteitsbeleid en leiderschap. Dit geeft ons focus: *Bij alles wat we doen, staat centraal dat het ten goede komt aan de leerlingen en aan goed onderwijs.*

College van bestuur ATO scholenkring,

Ankie de Laat en Hans Tijssen.

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

