



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

Elan Onderwijsgroep

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 20 april 2020

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

We hebben het onderzoek bestuur en scholen vervroegd uitgevoerd omdat we bij een aantal scholen risico's zien in de kwaliteit van het onderwijs. Tevens hebben wij een signaal ontvangen over het bestuurlijk handelen.

Wat gaat goed?

Het bestuur heeft voldoende zicht op de kwaliteit van de scholen en stuurt aan op verbetering als dit nodig is. Door de schoolontwikkelgesprekken die het bestuur voert met de scholen, weet het bestuur wat het verhaal is van de school en welke resultaten ze behaalt. Scholen kunnen aangeven wat ze nodig hebben om het onderwijs te verbeteren en het bestuur ondersteunt waar mogelijk en nodig.

De kwaliteitscultuur is open, informatief en transparant. De onderlinge samenwerking tussen bestuurder, raad van toezicht, de GMR en de directeuren is effectief. Ieder kan daardoor zijn professionele verantwoordelijkheid nemen. Het bestuur betreft belanghebbenden voldoende bij de beleidsontwikkeling en -uitvoering.

We hebben in totaal tien scholen bezocht. Bij vijf scholen hebben we een kwaliteitsonderzoek of een herstelonderzoek uitgevoerd omdat we risico's zien omtrent de kwaliteit van het onderwijs. Bij de andere vijf scholen hebben we een verificatieonderzoek uitgevoerd om te onderzoeken hoe het strategisch beleid van het bestuur doorwerkt op de werkvloer. Bij alle tien scholen zien we een duidelijke verbinding tussen het beleid van het bestuur en het beleid van de school. Bij de risicoscholen zien we dat, mede door de sturing van het bestuur, de kwaliteit van het onderwijs verbetert. De interventies van het bestuur hebben een gunstig effect.

**Bestuur: Stichting Elan
Onderwijsgroep**
Bestuursnummer: 41693

Aantal scholen onder bestuur: 21

Totaal aantal leerlingen per 1 oktober
2019: 2070

Lijst met onderzochte scholen:

Op 'e Trije (09ED)
Op 'e Dobbe (10AA)
De Twilling (11YW)
sbo de Bolder (12DV)
De Steven (13LR)
De Opslach (13QJ)
De Waadwizer (14HA)
De Lytse Terp (18UL)
De Pôlle (18RV)
SWS De Fierljepper (18TK)

Het signaal wat ging over de aanstelling van de bestuurder, is voldoende toegelicht door zowel het bestuur als de raad van toezicht. Wij concluderen dat het bestuur rechtmatig heeft gehandeld.

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

Wat kan beter?

We zien diverse mogelijkheden voor verbetering. Zo kan het bestuur de lat hoger leggen en de scholen stimuleren eigen ambitieuze doelen te hanteren die hoger liggen dan de wettelijke ondergrens. Ook kan het bestuur meer aangeven wat ze vindt van de documenten die scholen inleveren en hoe ze de kwaliteit kunnen verbeteren. Daarbij hoort ook het beter controleren op het naleven van de wettelijke verplichtingen. We constateren dat de raad van toezicht niet geheel de Code Goed Bestuur toepast terwijl deze wel is onderschreven. We vragen met name aandacht voor het vervullen van de kritische onafhankelijke rol naast de adviserende rol die de raad uitvoert.

Het bestuur heeft een start gemaakt met de beleidsvisie "Passie voor elk talent" door scholen te activeren zelf eigenaar te zijn van hun professionele ontwikkeling. Het bestuur biedt de kaders, maar verwacht wel van het personeel dat ze zelf initiatief nemen. Leraren moeten hier nog aan wennen.

Het bestuursverslag van het bestuur is niet volledig. Een aantal onderdelen kan worden verbeterd, te weten:

Toezichthouder

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

Bestuur

Wij vinden dat het bestuur in de volgende bestuursverslagen meer aandacht kan geven aan:

- de verantwoording over de besteding van de middelen die het van het samenwerkingsverband heeft ontvangen;
- aan de toelichtingen bij de meerjarenbegroting, ook bij de (verwachte) kengetallen;
- duidelijker een verbinding leggen tussen de meerjarenbegroting en het strategisch beleidsplan en
- een betere verantwoording over de kwaliteit van het onderwijs: wat zijn de ambities en wat is bereikt.

Wat moet beter?

Het bestuursverslag van het bestuur moet volledig zijn. Een onderdeel ontbreekt nog, te weten: een beschrijving van de opzet en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.

Vervolg

- We komen terug voor een herstelonderzoek bij de De Twilling, De Opslach en De Pôlle.
- We controleren het eerstvolgende bestuursverslag of de tekortkoming is hersteld betreffende het ontbreken van een verslag intern risicobeheersings- en controlesysteem.
- We vertrouwen erop dat het bestuur de schoolgidsen controleert waardoor de gesignaleerde tekortkomingen omtrent de verantwoording worden hersteld.

Ons onderzoek leidt niet tot aanvullend onderzoek op bestuursniveau. Het eerst volgend onderzoek bij het bestuur vindt plaats over vier jaar tenzij er signalen zijn die een eerder onderzoek noodzakelijk maken.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	6
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	10
3.	Resultaten verificatieonderzoek	20
	3.1. o.b.s. Op 'e Trije	20
	3.2. o.b.s. Op 'e Dobbe	22
	3.3. s.b.o. De Bolder	22
	3.4. o.b.s. de Steven	23
	3.5. De Waadwizer	25
4.	Resultaten onderzoek naar risico's o.b.s. De Twilling	27
5.	Resultaten onderzoek naar risico's o.b.s. De Lytse Terp	32
6.	Resultaten herstelonderzoek s.w.s. De Fierljepper	36
7.	Reactie van het bestuur	40

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in periode november 2019 - januari 2020 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Stichting Elan Onderwijsgroep. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen:

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

Werkwijze

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

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

We doen niet alleen onderzoek op het niveau van het bestuur. We onderzoeken ook de onderwijskwaliteit van een deel van de scholen waarvoor het bestuur verantwoordelijk is. Alleen dan kunnen we de standaard Kwaliteitszorg en ambitie beoordelen. We onderscheiden binnen het vierjaarlijks onderzoek op schoolniveau verschillende typen onderzoek:

- *Verificatieonderzoek*

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

- *Onderzoek naar aanleiding van risico's*

We voeren een kwaliteitsonderzoek uit bij scholen en besturen waar het vermoeden bestaat dat 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 we het herstelonderzoek waar mogelijk tegelijkertijd uitvoeren.

- *Stelselonderzoek*

Ieder jaar bepalen wij één of enkele standaarden die wij op stelselniveau in beeld willen krijgen. Dit doen we om een goed beeld te krijgen van de onderwijskwaliteit in een of meer sectoren. Dit geeft input voor ons rapport de Staat van het onderwijs. We doen een steekproef van scholen die zo'n stelselonderzoek krijgen.

Onderstaande tabel 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.

	Verificatie					Risico		Herstel		
School	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onderwijsproces										
OP1 Aanbod	•		•	•		•		•	•	
OP2 Zicht op ontwikkeling			•		•	•	•	•	•	•
OP3 Didactisch handelen		•	•			•	•	•	•	•
OP4 (Extra) ondersteuning					•				•	
OP6 Samenwerking	•									
Schoolklimaat										
SK1 Veiligheid			•	•	•	•	•	•	•	•
SK2 Pedagogisch klimaat	•			•	•					
Onderwijsresultaten										
OR1 Resultaten				•		•	•	•	•	•
Kwaliteitszorg en ambitie										
KA1 Kwaliteitszorg	•	•	•			•	•	•	•	•
KA2 Kwaliteitscultuur		•	•	•		•	•	•	•	•
KA3 Verantwoording en dialoog	•			•		•	•	•	•	•

1. Op 'e Trije (09ED), 2. Op 'e Dobbe (10AA), 3. sbo De Bolder (12 DV), 4. De Steven (13LR), 5. De Waadwizer (14 HA), 6. De Twilling (11YN), 7. De Lytse Terp (18UL), 8. De Opslach (13QJ), 9. De Pôlle (18RV), De Fierljepper (18TK).

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we op 7 november 2019 een startgesprek gevoerd met het bestuur. In dat gesprek heeft het bestuur gepresenteerd hoe het zicht heeft op de kwaliteit van de scholen, stuurt op verbetering en het financieel beheer uitoefent. Tijdens het startgesprek hebben we tevens de opzet en inhoud van het onderzoek doorgenomen. Dit hebben we uitgewerkt in het onderzoeksplan Elan Onderwijsgroep. Op 28 januari 2020 hebben wij onze bevindingen besproken met het bestuur, in het bijzijn van de raad van toezicht en een vertegenwoordiging van het stafbureau.

We hebben gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de diverse geledingen binnen de organisatie zoals de raad van toezicht (RvT), de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR), het directiebestuur en het stafbureau. Op schoolniveau hebben we gesproken met de directeuren, intern begeleiders, leraren, leerlingen en ouders. Indien we lessen hebben bezocht, hebben we dat gedaan met een observant van de school.

Overige wettelijke vereisten

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

- Aanwezigheid schoolgids art. 16, lid 2 en 3, WPO;
- Vrijwilligheid ouderbijdrage art. 13, lid 1 onder e, in samenhang met art. 40, eerste lid, WPO;
- Aanwezigheid meldcode kindermishandeling en huiselijk geweld art. 4b, WPO;
- Onderwijstijd art. 8, lid 9 onder b, WPO.

Signalen

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we altijd naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek.

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. Hoofdstukken 4 en 5 gaan over de resultaten kwaliteitsonderzoeken naar risico's bij respectievelijk De Twilling en De Lytse Terp. Hoofdstuk 6 gaat over de resultaten van het herstelonderzoek bij De Fierljepper. Bij De Opslach en De Pôlle hebben we ook een herstelonderzoek uitgevoerd. De resultaten uit deze onderzoeken zijn verwerkt in een afzonderlijk schoolrapport omdat deze scholen gebonden zijn aan de wettelijke hersteltermijn van een jaar bij het oordeel Zeer Zwak. De informatie uit deze onderzoeken hebben we gebruikt om het oordeel op bestuursniveau te onderbouwen. De herstelopdrachten voor deze twee scholen hebben we opgenomen in dit rapport om een totaaloverzicht op bestuursniveau te kunnen geven (zie paragraaf 2.3. Afspraken over vervolgtoezicht).

In hoofdstuk 7 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 het onderzochte kwaliteitsgebied Financieel beheer op bestuursniveau. Over het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie geven we (nog) geen totaaloordeel. We beoordelen alleen de drie standaarden KA1, KA2, en KA3.

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



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

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



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

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



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

Samenvattend oordeel

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

Het bestuur heeft voldoende zicht op de kwaliteit van de scholen en stuurt aan op verbetering waar dit nodig is. De kwaliteitscyclus van schoolontwikkelgesprekken is de spil van het stelsel van kwaliteitszorg dat het bestuur hanteert. Afhankelijk van wat op schoolniveau nodig is, zorgt het bestuur voor extra ondersteuning. De informatie die het bestuur haalt uit deze ontwikkelgesprekken gebruikt het bestuur om de voortgang van de schoolontwikkeling te beoordelen.

Jaarlijks voeren wij een risico-analyse uit naar bestuur en scholen. Uit onze risico-analyse van 2019 zagen wij dat vijf scholen mogelijk een risico laten zien op de kwaliteit van het onderwijs. Dit gegeven, samen met het feit dat we een signaal hebben ontvangen over het bestuurlijk handelen, heeft geleid tot een vervroegd kwaliteitsonderzoek naar bestuur en scholen.

We hebben een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd op deze vijf scholen. Hieruit blijkt dat de stagnatie in de schoolontwikkeling bij elke school verklaarbaar is en dat bij de meeste scholen een positieve ontwikkeling waarneembaar is. Wij concluderen dat de interventies van het bestuur een positief effect hebben.

Het signaal wat ging over de aanstelling van de bestuurder, is voldoende toegelicht door zowel het bestuur als de raad van toezicht. Naar aanleiding van dit gesprek heeft een wijziging in de aanstelling van de bestuurder plaatsgevonden, waardoor mogelijke misverstanden worden voorkomen. Een aanleiding voor verder onderzoek kwam hiermee te vervallen.

De kwaliteitscultuur is voldoende open en transparant zodat alle geledingen hun verantwoordelijke rol kunnen innemen. Het bestuur stimuleert dat het personeel werkt aan het voortdurend verbeteren van hun professie door overlegvormen, instrumenten en scholing aan te reiken die dit bevorderen. We merken dat de geledingen waarmee we hebben gesproken, waardering uitspreken voor de wijze waarop dit is georganiseerd.

De rolinneming en rolvastheid van de raad van toezicht kan, conform de Code Goed Bestuur, beter. We constateren dat de raad van toezicht voldoende de adviserende rol en ondersteunende rol vervult, maar het innemen van de onafhankelijke kritische rol kan beter.

De kwaliteit van de verantwoording en de dialoog voldoet aan de wettelijke vereisten, maar op onderdelen is de informatie summier en kan daarom beter.

Wij zien op dit moment geen financiële risico's die het voortbestaan van het bestuur binnen nu en twee jaar in gevaar kunnen brengen. Ook het financieel beheer is in orde. Hiermee voldoet het bestuur aan de eisen van het kwaliteitsgebied Financieel beheer.

2.1. Kwaliteitszorg en ambitie

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

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



In het eerste vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau geven we in het funderend onderwijs geen oordeel op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. We geven alleen een oordeel op de drie standaarden afzonderlijk. Aan de hand van deze oordelen geven we een kwalitatieve beschrijving van het kwaliteitsgebied.

Heeft het bestuur doelen afgesproken met de scholen, heeft het voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt het op de verbetering van de onderwijskwaliteit (KA1)?

Wat gaat goed?

Het bestuur hanteert een stelsel van kwaliteitszorg waardoor het voldoende zicht heeft op de onderwijskwaliteit en stuurt op verbetering. De schoolontwikkelgesprekken die het bestuur jaarlijks voert met de scholen zijn daarbij van groot belang om het verhaal van de school te horen en de resultaten te bespreken. Veel scholen hebben een verhaal omtrent een fusie/ samenwerking die recent is afgerond of nog gaat plaatsvinden. We merken dat het bestuur planmatig aandacht heeft voor de effecten van krimp en de scholen ondersteunt waar mogelijk. Dit in de vorm van extra formatie, financiën of het aantrekken van personeel. In het strategisch beleidsplan zijn de bestuurlijke kaders vastgelegd en worden scholen gestimuleerd vorm te geven aan de eigen ruimte die ze hebben vanuit de besturingsfilosofie 'eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie leggen'. De informatie uit ontwikkelgesprekken vertaalt het bestuur naar een waarderingsscore gebaseerd op een eigen meetlat, het waarderingsskader van Elan. Bepalend voor deze score is hoe de school een verbinding legt met het strategische beleidsplan en de resultaten die het behaalt. Het behalen van de wettelijke ondergrens is een belangrijk referentiepunt waarop het bestuur acteert.

De lat kan hoger.

We hebben in totaal tien scholen bezocht. Bij alle scholen zien we dat er een herkenbare verbinding is tussen het bestuursbeleid en het schoolbeleid. Bij de scholen waar we een kwaliteitsonderzoek naar risico's hebben gedaan of een herstelonderzoek, zien we een positief effect van de interventies die het bestuur heeft toegepast. We constateren dat het beleid van het bestuur voldoende doorwerkt in de scholen.

Wat kan beter?

Het bestuur kan de lat hoger leggen door scholen te stimuleren eigen ambitieuze doelen te hanteren die passen bij de schoolpopulatie en hoger liggen dan de wettelijke ondergrens. Van de scholen vraagt dit een diepgaandere analyse van de schoolresultaten om te bepalen waar de ontwikkelkansen liggen om 'eruit te halen wat erin zit'. Op bestuursniveau zal dit leiden tot het vroegtijdiger signaleren van risico's en biedt het meer mogelijkheden pro-actief te handelen. Inmiddels heeft het bestuur haar normen in het eigen waarderingskader aangescherpt en besproken in het directieberaad. Binnenkort zal de toepassing plaatsvinden in de schoolontwikkelgesprekken.

Daarnaast kan het bestuur de schoolontwikkeling nog meer stimuleren door: feedback te geven op de ingeleverde schooldocumenten, afspraken uit ontwikkelgesprekken vast te leggen zodat duidelijk is wie welke verantwoordelijkheid heeft voor het vervolg, stelselmatig feedback te organiseren van onafhankelijke (externe) deskundigen en te communiceren over het oordeel/ de waarderingsscore die het bestuur aan de scholen geeft. We merken in de gesprekken met scholen dat het bestuur voldoende mondeling communiceert, maar dat het voor de directeuren lastig is aan te geven welke concrete doelen of afspraken met het bestuur zijn gemaakt. Ook controleert het bestuur niet genoeg of de scholen voldoen aan de wet en regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van aanbod, veiligheid en verantwoording in de schoolgidsen.

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

Wat gaat goed?

De kwaliteitscultuur binnen Elan is voldoende open, informatief en transparant waardoor alle geledingen hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. Zowel de raad van toezicht (RvT), de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) als de directeuren waarmee we hebben gesproken, geven aan dat ze vroegtijdig en volledig worden geïnformeerd. Het bestuur is veelal bij de vergaderingen van de GMR en RvT aanwezig om nadere toelichting te geven.

Het bestuur onderschrijft de Code Goed Bestuur en daarmee is de scheiding tussen (uitvoerend) bestuur en intern toezicht geregeld.

De samenwerking tussen het bestuur en de RvT is gericht op elkaar adviseren, ondersteunen en informeren conform het 'no-surprise'-beginsel. Vanuit de werkgeversrol houdt de RvT functioneringsgesprekken met het bestuur. De RvT kwam zelf al tot de conclusie dat een eigen toezichtskader, conform de Code Goed Bestuur, ontbrak en heeft inmiddels alsnog een toezichtskader vastgesteld. Ook is besloten om binnen afzienbare tijd het eigen functioneren te evalueren op het toepassen van de Code Goed Bestuur met een externe deskundige.

Het bestuur zorgt ervoor dat kennis en kunde wordt gedeeld in het directieberaad en in het netwerk van ib'ers. Indien nodig organiseert het bestuur centraal ingekochte scholing. Zo volgen dit jaar alle directeuren en ib'ers een cursus didactisch handelen. Ook organiseert het bestuur jaarlijks een Elaninspiratie dag voor alle personeelsleden. Het bestuur zorgt ervoor dat het personeel zijn bekwaamheid onderhoudt en in gezamenlijkheid werkt aan een voortdurende verbetering van hun professionaliteit. Zo heeft elk schoolteam dit inmiddels uitgewerkt in een professioneel statuut. Ook heeft elke school een start gemaakt met het invoeren van een digitaal personeelsinstrument waarin elke leraar zijn vakbekwaamheid kan bijhouden. Van de directeuren verwacht het bestuur dat ze zicht hebben op de kwaliteit van het personeel en aansturen op ontwikkeling. Tevens heeft het bestuur aandacht voor "Passie voor elk talent". Leraren kunnen scholingswensen aangeven en kenbaar maken hoe ze hun talenten willen inzetten ten behoeve van Elan. Er is bij het personeel een besef dat veel mogelijk is, maar je moet wel zelf het initiatief nemen. We merken in gesprek met de schoolteams dat dit nog een leerpunt is.

Wat kan beter?

De raad van toezicht vervult zijn rol als adviseur en is ondersteunend naar het bestuur. Conform de Code Goed Bestuur wordt ook een kritische onafhankelijke rol verwacht. Deze rolinneming kan explicieter.

Het bestuur kan het 'leren van en met elkaar- Elanbreed' nog meer activeren. We zien diverse mogelijkheden. Zo kan het bestuur het gebruik en het effect van de bovenschoolse voorzieningen, zoals het Innovatorium en de Talentgroep, beter monitoren en de scholen bevragen in hoeverre het bijdraagt aan de schoolontwikkeling. Ook zien we dat enkele scholen een 'pilotstatus' krijgen, maar onduidelijk is wat dit moet opleveren voor de betreffende school en hoe de andere scholen er beter van worden. Tenslotte merken we op dat scholen positief zijn over de kwaliteitscultuur van Elan, maar dat er tevens een behoefte is aan meer diepgang, een kritische dialoog en reflectie om samen te leren en verder te ontwikkelen.

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

Wat gaat goed?

Het bestuur legt voldoende verantwoording af en betreft belanghebbenden bij de beleidsvoorbereiding en -uitvoering. Voorbeelden hiervan zijn de dialoog die is gevoerd met de raad van toezicht, GMR, directeuren en alle intern begeleiders over de besteding van de middelen Passend Onderwijs en de jaarlijkse open dialoogsessie met alle raadsleden van de drie gemeenten waar de scholen staan. Verder kan genoemd worden de wijze waarop het strategisch beleidsplan tot stand is gekomen. Hierin is met alle stakeholders van de organisatie de dialoog gevoerd om de koers voor vier jaar te bespreken en vast te leggen. Tenslotte staan veel documenten op de website van de organisatie en kunnen daar door belangstellenden worden bekeken.

Wat kan beter?

Hoewel de verantwoording over de kwaliteit van het onderwijs voldoet aan de wettelijke vereisten, is het wel summier. Het bestuur geeft weinig informatie over de kwaliteit van de scholen en wat de vervolgacties zijn om de kwaliteit te verhogen. Tevens constateren we dat de RvT onderdelen uit de Code Goed Bestuur niet toepast (zie bovenstaand bij KA2). Indien de RvT besluit af te wijken van de code, is zij wettelijk verplicht daarover verantwoording afleggen in het bestuursverslag.

Daarnaast kan het bestuur meer aandacht besteden aan het verbeteren van de verantwoordingscultuur op schoolniveau. De meeste scholen zien de schoolgids als een informatiegids voor ouders, terwijl het wettelijk tevens een verantwoordingsgids is over de resultaten en de schoolontwikkeling (zie art. 13, eerste lid WPO).

2.2. Financieel beheer

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

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

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



Financiële continuïteit

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

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	2,98	2,99	2,40	4,15	4,14	4,11
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,73	0,74	0,74	0,83	0,83	0,83
Weerstandsvermogen	< 5%	26,18	28,97	26,83	33,02	33,69	34,17
Huisvestingsratio	> 10%	0	10,77	8,29	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	-3,48	3,63	-1,97	0	0	0

Wij beoordelen de financiële continuïteit als Voldoende. De tabel geeft geen indicatie van financiële risico's voor de continuïteit van het onderwijs binnen nu en twee jaar. Ons onderzoek bevestigt dat beeld.

Wel wijzen wij op de volgende aandachtspunten:

De verantwoording in het bestuursverslag van het bestuur moet volledig zijn (artikel 4, lid 4, van de Rjo) zodat de interne toezichthouders, de medezeggenschap en andere belanghebbenden kunnen begrijpen welke keuzes het bestuur maakt en welke ontwikkelingen het verwacht. Een onderdeel van de continuïteitsparagraaf ontbreekt in het bestuursverslag over 2018. Het betreft:

- Toelichtingen over de manier waarop het interne risicobeheersingssysteem is ingericht, hoe dit in de praktijk functioneert en welke resultaten ermee zijn bereikt.

De in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo)voorgeschreven elementen uit de Continuïteitsparagraaf zijn weliswaar aanwezig in het bestuursverslag, maar de informatiewaarde kan beter in de volgende bestuursverslagen. In artikel 4, lid 4, van de Rjo worden namelijk toelichtingen gevraagd bij de onderdelen van de continuïteitsparagraaf, die wij nu nog niet volledig aantreffen. Het gaat om:

- (verwachte) kengetallen worden genoemd, maar een adequate toelichting ontbreekt;
- toekomstige ontwikkelingen in de meerjarenbegroting worden geschetst, maar zijn erg beperkt en gaan voornamelijk over verwachte rijksvergoeding in relatie tot krimp. Verder wordt verwezen naar de (cijfermatige) meerjarenbegroting. Een uitgebreider toelichting op de verwachte ontwikkeling is dan ook gewenst.
- De meerjarenbegroting is niet echt beleidsrijk en gaat voornamelijk over de opbrengsten en indexering van uitgaven. Een koppeling met het strategisch beleid zou de informatiewaarde van de meerjarenbegroting verhogen.

Financiële doelmatigheid

Wij geven geen oordeel over financiële doelmatigheid, tenzij daar nadrukkelijk aanleiding voor is. Met financiële doelmatigheid bedoelen we dat het geld efficiënt wordt besteed en dat het geld ten goede komt aan de door het bestuur gestelde doelen. We verwachten dat die doelen bijdragen aan kwaliteit van het onderwijs en dat deze duidelijk zijn toegelicht in het bestuursverslag.

Bij ons onderzoek kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- *Verslag intern toezichthouder over toezicht op doelmatige besteding van rijksmiddelen:*

Het intern toezichthoudend orgaan moet in het bestuursverslag verantwoording afleggen over zijn handelen en de resultaten die dat opleverde.

Daaronder valt ook het toezien op de doelmatige besteding van het overheidsgeld dat het bestuur ontving. De informatie hierover ontbrak in het bestuursverslag over 2018.

Wij vragen de intern toezichthouder om voortaan in de bestuursverslagen hieraan meer aandacht te geven.

- *Besteding middelen passend onderwijs*

Voor passend onderwijs ontving het bestuur in 2018 geld van het samenwerkingsverband. Naast verantwoording aan het samenwerkingsverband over de inzet van dit geld, is het belangrijk dat het bestuur ook in het eigen bestuursverslag laat zien hoe dit geld is ingezet. Dit komt tegemoet aan een breed levende maatschappelijke behoefte. Het bestuur laat in het bestuursverslag 2018 niet zien hoe het geld voor passend onderwijs is besteed. Wij verwachten daarom dat het bestuur in de volgende bestuursverslagen meer aandacht geeft aan hoe ze dit geld voor extra ondersteuning inzet en welke resultaten ze ermee bereikt.

Financiële rechtmatigheid

Wij beoordelen de financiële rechtmatigheid als Voldoende. Wij baseren ons hierbij op de bevindingen van de instellingsaccountant. Daarnaast speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van de financiële rechtmatigheid.

2.3. Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Bestuur		
Financieel beheer, standaard FB1, art. 4 lid 4 RJO. Ontbreken verslag intern risicobeheersings- en controlesysteem	Het bestuur zorgt ervoor dat een verslag van het intern risicobeheersings- en controlesysteem voortaan in het jaarverslag is opgenomen.	Wij gaan in het eerstvolgende bestuursverslag na of deze tekortkoming is hersteld.
Kwaliteitszorg	idem	idem
Scholen		
De Opslach: De standaard Zicht op ontwikkeling is als Onvoldoende beoordeeld. (OP2) De school analyseert de leerresultaten onvoldoende om een ononderbroken ontwikkeling van alle leerlingen te garanderen.(art. 8, eerste lid WPO).	Het bestuur zorgt ervoor dat de school binnen een jaar voldoet aan de wettelijke eisen.	Wij voeren in het eerste kwartaal van 2021 een herstelonderzoek uit.
De Opslach: De standaard Kwaliteitszorg is als Voldoende beoordeeld. De herstelopdracht krijgt het bestuur omdat het schoolplan niet voldoet aan artikel 12 WPO. Dit betekent dat de doelen uit het meerjarenbeleid 2019-2023 beschreven moeten worden in een document, ter verantwoording aan de ouders en andere geïnteresseerden.	Het bestuur dient ervoor te zorgen dat deze tekortkoming hersteld wordt.	We vragen aan het bestuur om het schoolplan, dat aan de eisen voldoet, naar de inspectie te sturen voorafgaand aan de start van het schooljaar 2020-2021.

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
De Pôlle: De standaard OP3 Didactisch handelen is Onvoldoende (niet voldaan is aan art. 8, eerste lid WPO).	Het bestuur zorgt ervoor dat de school binnen een jaar voldoet aan de wettelijke eisen	Wij voeren een herstelonderzoek uit in het 4e kwartaal van 2020.
De Twilling: De standaard Resultaten (OR1) is Onvoldoende. Er wordt niet voldaan aan artikel 10a WPO.	Het bestuur zorgt ervoor dat de eindresultaten van 2020 op of boven de norm liggen, zoals vermeld in de wettelijke Regeling leerresultaten PO. Zodra de eindresultaten bekend zijn, stuurt het bestuur deze naar de inspectie.	Wij voeren een herstelonderzoek uit in het 4e kwartaal van 2020.
De Twilling: De standaard Didactisch handelen (OP3) is als Voldoende beoordeeld, maar de afstemming moet beter. De school garandeert daardoor niet een 'ononderbroken ontwikkeling' vereiste (art. 8, eerste lid WPO).	Het bestuur zorgt ervoor dat de kwaliteit van didactisch handelen voldoet aan de basiskwaliteit.	Wij voeren een herstelonderzoek uit in het 4e kwartaal van 2020.
De Waadwizer: De standaard Veiligheid (SK1) is als Voldoende beoordeeld, maar moet op onderdelen beter. Zo ontbreekt een methode/doorgaande lijn om sociaal gedrag aan te leren zodat pesten kan worden voorkomen. Deze tekortkoming heeft betrekking op zowel het Aanbod (OP1) als Veiligheid (SK1). Het naleven van art. 4c en 8, tweede lid WPO, moet daarom beter.	Het bestuur zorgt ervoor dat deze tekortkoming wordt hersteld.	Wij vertrouwen erop dat het bestuur dit uitvoert.
Algemeen: Verantwoording in de schoolgidsen over resultaten en schoolontwikkeling voldoet bij enkele scholen niet aan de wet (art. 13, eerste lid, WPO).	Het bestuur zorgt ervoor dat deze tekortkoming in de schoolgidsen wordt hersteld.	Wij vertrouwen erop dat het bestuur dit uitvoert.

2.4. Onderzoek naar risico's

We hebben herstelonderzoeken gedaan bij de scholen waarvan de kwaliteit Zeer Zwak was. Dit was bij De Pôlle en De Opslach. Voor beide scholen geldt dat de kwaliteit niet meer Zeer Zwak is maar Onvoldoende. Voor meer informatie verwijzen wij naar de afzonderlijke rapporten van deze scholen.

3. Resultaten verificatieonderzoek

Bij Elan hebben we verificatieonderzoeken uitgevoerd op de onderstaande basisscholen. Deze onderzoeken laten zien of de sturing op de kwaliteit door het bestuur in de praktijk werkt. Ook gaan we na of ons beeld van de school overeenkomt met het beeld dat het bestuur heeft over de school. Tijdens het onderzoek beoordelen we de kwaliteit van de scholen op enkele standaarden. Aan het eind van het onderzoek geven we een mondelinge terugkoppeling.

In de onderstaande paragrafen staan de oordelen per school. Het oordeel Voldoende op de onderzochte standaard betekent dat de standaard voldoet aan de basiskwaliteit zoals beschreven in het waarderingskader 2017. Het oordeel lichten we niet toe. Alleen indien het oordeel afwijkt van de basiskwaliteit, en dat is bij het oordeel Onvoldoende en Goed, lichten wij ons oordeel toe.

3.1. o.b.s. Op 'e Trije

Op 20 januari 2020 hebben wij o.b.s. Op 'e Trije bezocht voor een verificatieonderzoek. Van de onderzochte standaarden waarden wij twee als Goed en beoordelen wij drie als Voldoende.

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod			
OP6 Samenwerking			



Aanbod

De kwaliteit van de standaard Aanbod waarden we met een Goed omdat het voldoet aan de wettelijke vereisten en tevens laat zien welke eigen ambities de school heeft met het aanbod. Deze is gericht op "Als leerlingen meer kunnen, ook meer geven". Zo heeft de school een breed aanbod voor alle leerlingen om hun talenten te ontwikkelen; uiteenlopend van muziek en theater tot voeding en programmeren. Tevens heeft de school eigen leerlijnen ontwikkeld voor digitale geletterdheid en burgerschap. We zien dat de school een geheel eigen manier heeft gevonden om de Elanvisie "Passie voor elk Talent" in de praktijk te brengen.

"Als leerlingen meer kunnen, ook meer geven."

Samenwerking

De standaard Samenwerking waarden we met een Goed omdat de school pro-actief de samenwerking zoekt met meerdere partijen om, vanuit een wederzijds belang, zo eigentijds mogelijk onderwijs aan te bieden. Voorbeelden daarvan zijn: projecten waarbij ondernemers en leerlingen samenwerken in het kader van talentontwikkeling, ouders geven voorlichting over voeding en leerlingen uit het voortgezet onderwijs laten samenwerken met

leerlingen uit de bovenbouw bij een project digitalisering. Heel doelgericht investeert de school in samenwerking om de overgang van de voorschool naar de basisschool goed te laten verlopen, maar ook de overgang van het basisonderwijs naar het voortgezet onderwijs. Duidelijk is dat de gerichtheid op samenwerking voor de school van cruciaal belang is om de visie 'verbonden zijn met jezelf en de omgeving' waar te maken.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat			●	



De standaard Pedagogisch Klimaat voldoet aan de basiskwaliteit.

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



De standaarden binnen Kwaliteitszorg en ambitie voldoen aan de wettelijke vereisten.

Overige wettelijke vereisten

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

3.2. o.b.s. Op 'e Dobbe

Op 17 december 2019 hebben wij o.b.s. Op 'e Dobbe bezocht voor een verificatieonderzoek. Alle onderzochte standaarden beoordelen wij als Voldoende.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



De standaard Didactisch handelen voldoet aan de wettelijke vereisten.

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



De standaarden binnen Kwaliteitszorg en ambitie voldoen aan de wettelijke vereisten.

Overige wettelijke vereisten

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

3.3. s.b.o. De Bolder

Op 21 november 2019 hebben wij s.b.o. De Bolder bezocht voor een verificatieonderzoek. Alle onderzochte standaarden beoordelen wij als Voldoende.

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod		•	
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	
OP2SN Zicht op ontwikkeling en begeleiding		•	



De standaarden binnen het Onderwijsproces voldoen aan de wettelijke vereisten.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



De standaard Veiligheid voldoet aan de wettelijke vereisten.

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



De standaarden binnen Kwaliteitszorg en ambitie voldoen aan de wettelijke vereisten.

Overige wettelijke vereisten

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

3.4. o.b.s. de Steven

Op 3 december 2019 hebben wij o.b.s. De Steven bezocht voor een verificatieonderzoek. Drie standaarden beoordelen we als Voldoende en twee standaarden waarderen we als Goed.

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod			✓



De kwaliteit van de standaard Aanbod waarderen we met een Goed omdat de school vanuit een eigen visie en ambitie op het onderwijs het aanbod zodanig doelgericht inricht dat het past bij de leerlingenpopulatie en daarbij het naleven van de wettelijke vereisten bewaakt. Door het borgen van de doorgaande leerlijnen, en deze als richtlijn te gebruiken bij het samenstellen van het aanbod op zowel groepsniveau als individueel niveau, bewaakt de school dat er sprake is van een ononderbroken ontwikkeling. De school doet dit door een geheel eigen onderwijsconcept vorm te geven en deelt kennis en ervaring met soortgelijke scholen in het land. Kenmerkend is dat het aanbod vakspecifiek wordt aangeboden in daarvoor vakspecifiek ingerichte lokalen.

Nadat de leerlingen instructie hebben ontvangen van daarvoor gespecialiseerde vakleraren kunnen ze verder leren met behulp van hun persoonlijk leerplan dat is toegesneden op hun ontwikkelingsniveau.

We zien dat het inrichten van een uitdagende leeromgeving waardoor leerlingen al spelend komen tot ontluikende geletterdheid en gecijferdheid beter kan.

Schoolklimaat

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



De standaarden binnen het kwaliteitsgebied Veiligheid voldoen aan de wettelijke vereisten.

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



Kwaliteitscultuur

De kwaliteitscultuur waarderen we met een Goed omdat de school een heldere visie hanteert op de kwaliteitscultuur, hoge eisen stelt aan het vakmanschap van de leraren en hier continu naar handelt. Dit is merkbaar aan de duidelijke eisen die gesteld worden aan alle leraren in het bijhouden van de vakbekwaamheid als teamlid en als vakleraar. De opgedane kennis uit scholing wordt doelgericht ingezet ten behoeve van de schoolontwikkeling en geborgd in personeeldossiers. Uit het gesprek met de leraren die we gevoerd hebben blijkt dat er sprake is van een open, positief kritische houding, gericht op innoveren en blijven leren vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een optimaal onderwijsresultaat.

Hoewel we de kwaliteitscultuur met een Goed waarderen, zien we ook dat het beter kan. Zo is het team vooral gericht op het halen van kennis en ervaring van buiten Elan. De school kan nadenken of ze ook binnen Elan van meer betekenis kan zijn.

We zien dat de school zich bewust is van de kansen en risico's bij het doorontwikkelen van een nieuw onderwijsconcept. Om hierop scherp te blijven is het van belang om met enige regelmaat niet alleen kritische feedback te organiseren van gelijkgestemden maar ook van (externe) onafhankelijke deskundigen.

Gericht op innoveren en samen blijven leren.

Verantwoording en dialoog

De standaard Verantwoording en dialoog voldoet aan de wettelijke vereisten.

Overige wettelijke vereisten

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

3.5. De Waadwizer

Op 3 december 2019 hebben wij De Waadwizer bezocht voor een verificatieonderzoek. Alle vier standaarden beoordelen we als Voldoende.

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



De standaarden Zicht op ontwikkeling (OP2) en (Extra) ondersteuning (OP4) voldoen aan de basiskwaliteit.

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



De standaarden Veiligheid (SK1) en Pedagogisch klimaat (SK2) voldoen aan de basiskwaliteit, echter de standaard Veiligheid moet op onderdelen beter.

Uit de gesprekken die we hebben gevoerd met de leraren en de leerlingen blijkt dat de school een aanspreekpunt voor leerlingen heeft om pesten tegen te gaan. De school heeft echter geen methode om sociaal gedrag aan te leren zodat pesten kan worden voorkomen. Een doorgaande lijn op het gebied van de sociaal-emotionele ontwikkeling of het hanteren van een anti-pestmethode ontbreekt. Het naleven van art. 4c en art. 8, tweede lid WPO moet daarom beter.

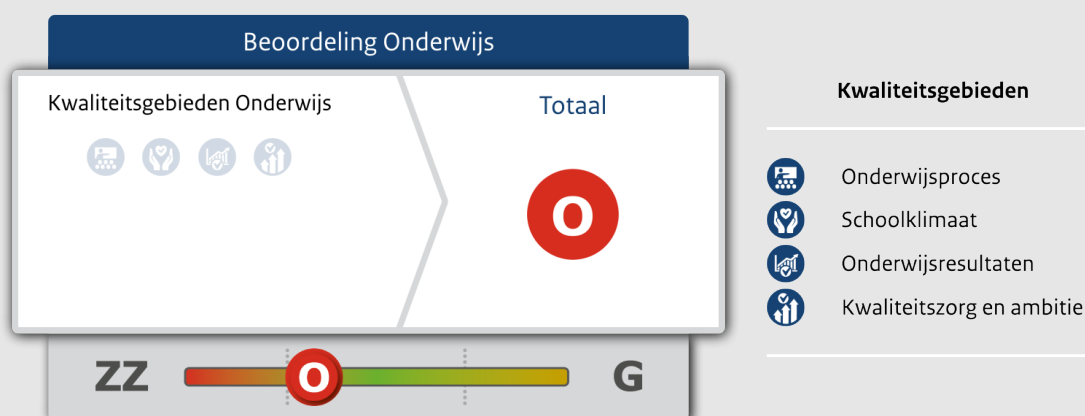
Overige wettelijke vereisten

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

4. Resultaten onderzoek naar risico's o.b.s. De Twilling

Op 26 november 2019 hebben wij een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd op o.b.s. De Twilling omdat wij risico's zien in de onderwijsresultaten. In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het onderzoek weer.

Onderstaand figuur geeft de resultaten van het onderzoek.



Conclusie

De kwaliteit van het onderwijs op De Twilling is Onvoldoende, omdat de school onvoldoende onderwijsresultaten heeft behaald in de laatste drie jaren. Daarmee heeft de school niet het resultaat behaald dat minimaal op grond van de kernmerken van de leerlingenpopulatie van De Twilling mag worden verwacht (zie Regeling leerresultaten PO.)

We hebben onderzocht wat de oorzaak kan zijn van de tegenvallende resultaten. We constateren dat de kwaliteit van het didactisch handelen weliswaar voldoende is, maar dat inspelen op de verschillen tussen leerlingen beter moet. Het bestuur krijgt de opdracht om de kwaliteit van het didactisch handelen op dit aspect te verhogen (art. 8, eerste lid, WPO). Door dit te verbeteren en daarbij uit te gaan van hoge verwachtingen, haalt de school meer uit de leerlingen dan nu gebeurt.

De kwaliteit van het onderwijs is verbeterd, nu de resultaten nog.

4.1. Onderwijsproces

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod		•	
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	
OP3 Didactisch handelen		•	



Aanbod

Wij beoordelen de kwaliteit van deze standaard als Voldoende. De methoden die de school gebruikt dekken de kerndoelen en bieden voldoende basis voor een doorgaande lijn. In de onderbouw gebruiken de leraren een specifiek aanbod gericht op de brede ontwikkeling van het jonge kind. Een deel van de methoden vanaf de midden- en bovenbouw is opgenomen in een digitaalgestuurd programma. De leraren gebruiken dit programma om het aanbod beter te kunnen afstemmen op de verschillende ontwikkelingsniveaus van leerlingen. Daarbij bewaken de leraren dat de cruciale leerdoelen in voldoende mate worden aangeboden.

We zien ook mogelijkheden tot verbetering om hogere resultaten te behalen. Hiermee doelen we op de kwaliteit van het aanbod voortgezet technisch lezen. Dit wordt nu in circuitvorm aangeboden zonder een duidelijk uitgewerkte opbouw in leerdoelen, moeilijkheidsgraad en didactiek. Ook kan de school nadenken of het aanbod voor de leerlingen die meer kunnen uitdagender kan, waarbij een natuurlijke verbinding wordt gemaakt met het bovenschoolse aanbod in het Innovatorium.

Zicht op ontwikkeling

De leraren hebben voldoende zicht op de ontwikkeling van leerlingen doordat zij een cyclus hanteren waarin ze dagelijks, om de 10 weken en (half)jaarlijks de vorderingen van leerlingen volgen met toetsen en observaties. Deze gegevens gebruiken zij om te bepalen op welke onderdelen leerlingen uitvallen. In groepsbesprekingen bespreken zij wat de oorzaken kunnen zijn voor de achterstand en welke acties zij ondernemen om het resultaat te verbeteren. Daarna evalueren de leraren de plannen en stellen deze weer bij.

Wat nog beter kan is het diepgaander analyseren wat de oorzaak is van een signaleerde stagnatie. Dit is nodig om te komen tot specifiekere doelen voordat overgegaan wordt tot een plan van aanpak.

*Meer uitgaan
van hoge
verwachtingen.*

Didactisch handelen

De standaard Didactisch handelen beoordelen we als Voldoende, maar we zien ook dat de afstemming op de verschillen tussen leerlingen beter moet. Door een betere afstemming op de verschillen tussen leerlingen realiseert de school een ononderbroken ontwikkeling. Dit is een wettelijke vereiste (art. 8, eerste lid WPO). Het bestuur ontvangt hiervoor een herstelopdracht.

De leraren leggen voldoende helder uit in een rustige, prettige werksfeer. Bij de start van de les is veelal duidelijk welke doelen aan de orde komen. Zichtbaar is dat leerlingen weten wat van hen wordt verwacht; de regels en routines zijn bekend. Leerlingen werken daardoor gericht aan hun taken. We constateren echter ook dat de gerichtheid van leerlingen op leren wisselend is en dat de leerlingen meer kunnen dan ze nu laten zien. De leraren kunnen dit verbeteren door meer na te gaan wat leerlingen al kennen/kunnen en daarop het lesverloop afstemmen. Uitgaan van hoge verwachtingen is daarbij van belang.

4.2. Schoolklimaat

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			●	



Veiligheid

De standaard Veiligheid beoordelen wij als Voldoende. De school heeft zicht op de veiligheidsbeleving van leerlingen door het monitoren van hun gevoel van welbevinden en veiligheid. Indien er toch iets gebeurt wat niet prettig is, wordt dit besproken met de leerlingen en hun ouders. De school gebruikt een (anti)pestmethode waardoor voor ieder helder is hoe men met elkaar om dient te gaan. De gedragsregels worden nageleefd en zijn zichtbaar in de school. Enkele leraren hebben zich gespecialiseerd in omgaan met pesten waardoor ze ook curatieve aanpakken kunnen toepassen. De leerlingen en de ouders waarmee we hebben gesproken, geven aan dat de rust is weergekeerd in de school doordat de nieuwe aanpak werkt. Men voelt zich veilig en waardeert het positief stimulerend pedagogisch klimaat. Het veiligheidsbeleid is uitgewerkt in diverse plannen en protocollen.

4.3. Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten	•			



De eindresultaten voldoen niet aan de norm zoals die staat beschreven in de Regeling leerresultaten PO, een uitwerking van art. 10a, WPO. De eindresultaten liggen de afgelopen drie jaren onder de ondergrens die past bij de kenmerken van de leerlingenpopulatie van De Twilling.

4.4. Kwaliteitszorg en ambitie

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



Kwaliteitszorg

We beoordelen de Kwaliteitszorg als Voldoende. De school werkt voldoende cyclisch en planmatig aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs door het gebruik van een stelsel van kwaliteitszorg. Deze manier van werken is nog ontwikkeling, maar wel leidend voor de praktijk. De dalende resultaten van de afgelopen jaren waren voor het bestuur aanleiding om vorig jaar in te grijpen. Een interim-directeur is aangesteld met de opdracht te beginnen met het verbeteren van de professionele cultuur en de eisen die worden gesteld aan het vakmanschap van de leraar. Vanuit dit proces heeft het team een visie op onderwijs geformuleerd die leidend is voor het beleid op papier en in de praktijk. De directie heeft zicht op de kwaliteit door lesbezoeken en monitort de resultaten. De leraren merken dat ze samen vaker en diepgaander onderwijsinhoudelijke onderwerpen bespreken dan voorheen. In de gesprekken die we hebben gevoerd met de (interim)directie, intern begeleiders en leraren merken we het resultaat van dit verbetertraject; het team kan helder aangeven wat goed gaat, wat beter kan en wat nog beter moet.

Kwaliteitscultuur

We beoordelen de Kwaliteitscultuur als Voldoende. De leraren voelen zich verantwoordelijk voor de leerlingen en hun resultaten. Ze weten dat deze hoger kunnen en moeten, en ze willen zich daarvoor inzetten. Het onderwijskundig leiderschap van de directie en de ondersteuning door de intern begeleiders heeft ervoor gezorgd dat kwaliteitscultuur gunstig is. De leraren willen leren en staan open voor feedback van collega's, leerlingen en ouders. Mooi is dat alle leraren deelnemen aan een leerwerkgroep en zich verbinden aan de opdracht om te onderzoeken hoe de kwaliteit van een bepaald vakgebied kan worden verhoogd. Door te investeren in zowel de kwaliteitscultuur en als het verbeteren van de basiskwaliteit, wil de school de resultaten verhogen. Wat dit betekent voor de kwaliteitseisen die gesteld worden aan een leraar op De Twilling, is vastgelegd in het professioneel statuut.

Verantwoording en dialoog

De kwaliteit van de Verantwoording en dialoog is Voldoende. De school communiceert open en transparant met bestuur, Medezeggenschapsraad en ouders. Ouders weten daardoor dat de resultaten onvoldoende zijn, maar merken ook het gunstige effect van de verbeteracties. Een mooi voorbeeld van openheid is dat ouders op uitnodiging een klassenbezoek mogen uitvoeren met het verzoek feedback te geven op de kwaliteit van het lesgeven. Dit sluit aan bij de kernwaarde 'van buiten naar binnen', een kernwaarde in het strategisch beleid van Elan. In de schoolgids en in het jaarverslag geeft de school een verantwoording over de resultaten en de schoolontwikkeling.

4.5. Overige wettelijke vereisten

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

5. Resultaten onderzoek naar risico's o.b.s. De Lytse Terp

Op 12 december 2019 hebben wij een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd op o.b.s. De Lytse Terp omdat wij risico's zien in de onderwijsresultaten. In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het onderzoek weer.

Onderstaand figuur geeft de resultaten van het onderzoek.



Conclusie

De kwaliteit van het onderwijs op o.b.s. De Lytse Terp is Voldoende.

5.1. Onderwijsproces

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod		•	
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	
OP3 Didactisch handelen		•	



Aanbod

Wij beoordelen deze standaard als Voldoende. De methoden die de school gebruikt dekken de kerndoelen en bieden voldoende basis voor een doorgaande lijn. Wat beter kan is een doorgaande lijn in het aanbod voor voortgezet technisch lezen. Deze is nu vooral op activiteiten gericht en niet opbouwend in leerdoelen en moeilijkheidsgraad. Wat daarnaast beter kan is de inrichting van de leeromgeving.

Deze is functioneel maar kan uitdagender om het leren van de leerlingen te stimuleren.

Zicht op ontwikkeling

Deze standaard beoordelen wij als Voldoende. De school verzamelt informatie over de kennis en vaardigheden van de leerlingen. Deze informatie wordt op een systematische wijze geanalyseerd waardoor de leerkrachten over voldoende handvatten beschikken om hun onderwijs af te stemmen op de ontwikkeling van de leerlingen. Ook hebben zij goed in beeld wat de onderwijsbehoeften van de leerlingen zijn. Wel zien wij dat de analyses van de leerresultaten diepgaander kunnen en dat leerkrachten beter de evaluaties van het dagelijks aanbod kunnen bijhouden. Dit bevordert de afstemming op de verschillende leerbehoeften van leerlingen.

Didactisch handelen

Het didactisch handelen van de leraren beoordelen we als Voldoende. De instructies die de leraren geven zijn doelgericht, helder en dagen leerlingen uit tot leren. De lessen zijn activerend en er wordt nagegaan of leerlingen de uitleg daadwerkelijk begrijpen. Hierdoor zijn leerlingen actief en betrokken bij de les. Het effectieve klassenmanagement zorgt ervoor dat de onderwijstijd efficiënt gebruikt wordt. Wij hebben gezien dat er wordt gedifferentieerd in de instructie en verwerking van de lesstof. De leraren kunnen meer uit de leerlingen halen door hen (mede)eigenaar te laten zijn van hun eigen leerproces.

5.2. Schoolklimaat

 Schoolklimaat

SK1 Veiligheid

O

K

V

G

•



Veiligheid

De standaard Veiligheid beoordelen wij als Voldoende. De school beschikt over een veiligheidsbeleidsplan en de leraren en directie zorgen voor een veilig leer- en werkklimaat voor de leerlingen. Dit doet de school door het inzetten van een methodiek waarbij het leren van sociaal gedrag kenmerkend is. Ook monitort de school de veiligheidsbeleving van leerlingen. Tot slot beschikt de school over een vertrouwenspersoon en een coördinator om pesten tegen te gaan. Echter de leerlingen en de ouders weten niet wie dit zijn. De school kan hier meer bekendheid aan geven zodat men weet waar men terecht kan indien daar behoefte aan is.

5.3. Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten				



Wij kunnen de resultaten van de leerlingen van o.b.s. De Lytse Terp niet beoordelen. De resultaten van groep 8 zijn in het schooljaar 2018/2019 voor het eerst sinds drie jaar weer voldoende. Het aantal leerlingen dat deze toets heeft gemaakt is echter klein (8 leerlingen). Dat betekent dat wij voor een voldoende oordeel ook de resultaten van de leerlingen van groep 7 bij de beoordeling betrekken. Aangezien wij voor de betreffende toetsen geen normen hebben, kunnen wij de resultaten niet beoordelen.

Op grond van de toetsresultaten taal en rekenen en wiskunde in het leerlingvolgsysteem is het perspectief voor 2020 gunstig.

5.4. Kwaliteitszorg en ambitie

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



Kwaliteitszorg

De Kwaliteitszorg is Voldoende op o.b.s. De Lytse Terp. De school beschikt over een kwaliteitszorgsysteem, neemt tevredenheidsenquêtes af bij personeel, ouders en leerlingen en analyseert haar resultaten. Ook houden de directeur en de intern begeleider regelmatig klassenbezoeken om de kwaliteit van het lesgeven te monitoren. Door deze activiteiten heeft het management goed zicht op de kwaliteit van het onderwijs en weet waar verbeteringen nodig zijn. Wat beter kan is dat de school de verbeterdoelen in het jaarplan concreter formuleert waardoor het cyclisch proces beter kan worden doorlopen.

Kwaliteitscultuur

We beoordelen de Kwaliteitscultuur als Voldoende. Uit de gesprekken met de directie, intern begeleider en team blijkt dat er een breed draagvlak is voor de koers en de visie van de school. Het onderwijskundig leiderschap van de directie en de intern begeleider zorgt voor een professionele verbetercultuur. Samen met het team heeft de directie een professioneel statuut opgesteld en evalueert dit met enige regelmaat met het team.

Verantwoording en dialoog

De standaard Verantwoording en dialoog beoordelen wij als Voldoende. De school communiceert open en transparant en de directie betreft ouders, leerlingen en personeel bij beleids- en besluitvorming. De ouders die wij gesproken hebben zijn betrokken bij de school en weten wat er speelt.

Een verbeterpunt is de verantwoording van de schoolresultaten en schoolontwikkeling in de schoolgids (art. 13, eerste lid, WPO). Hiervoor krijgt het bestuur een herstelopdracht.

5.5. Overige wettelijke vereisten

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

6. Resultaten herstelonderzoek s.w.s. De Fierljepper

Op 17 januari 2019 hebben wij de kwaliteit van het onderwijs op s.w.s. De Fierljepper als Onvoldoende beoordeeld. De reden is dat we een tekortkoming vaststelden in het onderwijsproces: de kwaliteit van het didactisch handelen voldeed niet aan de wettelijke eisen. In dat onderzoek is tevens bepaald dat de leerresultaten niet te beoordelen waren. Op 16 januari 2020 hebben wij een herstelonderzoek uitgevoerd om te bepalen of de school de tekortkoming heeft opgeheven. In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het onderzoek bij s.w.s. De Fierljepper.

Onderstaand figuur geeft de resultaten van het onderzoek.



Conclusie

De kwaliteit van het onderwijs op s.w.s. De Fierljepper is Voldoende.

De school heeft naar aanleiding van het vorig inspectiebezoek merkbaar de kwaliteit van het didactisch handelen verbeterd. Ook de overige verbeterpunten zijn door de school opgepakt. Positief is dat zowel de leraren als de leerlingen waarmee we hebben gesproken, goed kunnen aangeven wat het afgelopen jaar is verbeterd. Zij merken het verschil.

6.1. Onderwijsproces

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



Zicht op ontwikkeling

De leraren hebben voldoende zicht op de ontwikkeling van leerlingen en gebruiken deze informatie om het onderwijs af te stemmen op wat de leerlingen nodig hebben. Dit doen ze door regelmatig te kijken of de leerstofplanning moet worden bijgesteld op grond van toetsen, observaties en gesprekken met leerlingen. De leraren merken dat vooral de dagelijkse evaluatie en het aanbod bijstellen voor de volgende dag een positief effect heeft.

Een aandachtspunt is het diepgaander analyseren wat de oorzaak is van een stagnatie in de leerontwikkeling.

*Leerlingen
geven aan
dat ze meer
kunnen leren
als ze leren
hoe te leren.*

Didactisch handelen

De kwaliteit van het didactisch handelen is Voldoende.

De leraren leggen voldoende helder uit en de leerlingen leren in een rustige, prettige werksfeer. De lessen zijn doelgericht en activerend. Bij de afsluiting van de lessen kijken de leerlingen terug op wat ze hebben geleerd zodat ze meer verantwoordelijk worden voor hun eigen leren. Merkbaar is dat de leraren de informatie gebruiken die ze hebben verzameld over de ontwikkeling van leerlingen om hun lessen beter af te stemmen. Dit zien we vooral bij het inoefenen en verwerken van de leerstof. De leraren kunnen nog meer uit de leerlingen halen door ook tijdens de klassikale instructiemomenten beter af te stemmen op de verschillen tussen leerlingen, met name op de leerlingen die het al begrijpen. Naast het eerder loslaten kunnen de leraren er ook voor kiezen meer variatie in denkvragen te stellen waardoor er voldoende uitdaging is voor alle leerlingen tijdens de klassikale momenten. Mooi is dat de leerlingen waarmee we hebben gesproken aangeven dat ze nog beter kunnen leren als ze leren hoe te leren. We constateren de kwaliteit van het didactisch handelen aanmerkelijk beter is dan in 2019.

6.2. Schoolklimaat

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Veiligheid

De school zet zich voldoende in om een veilig leer- en werkklimaat voor leerlingen te realiseren en we constateren dat het veiligheidsbeleid werkt. Het beleid is naar aanleiding van ons vorig onderzoek in 2019 bijgesteld en bekend gemaakt bij alle betrokkenen. Mooi is dat de school naast de wettelijke eis om jaarlijks de veiligheidsbeleving van leerlingen te monitoren, ook leerlingen verantwoordelijk maakt door hun eigen gevoel van welbevinden dagelijks/wekelijks te peilen. Door de uitkomsten hiervan wekelijks met de leerlingen te bespreken, weten de leraren wat er speelt en kunnen ze snel handelen indien nodig. Uit deze peilingen en het gesprek met leerlingen blijkt dat ze zich prettig en veilig voelen op school. Ook weten ze bij wie ze terecht kunnen mocht dit nodig zijn.

6.3. Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten				

Niet te beoordelen



Resultaten

Wij kunnen de resultaten van de leerlingen niet beoordelen, omdat de Regeling Leerresultaten niet meer is aangepast voor de kleine scholen. De resultaten van groep 8 zijn in 2019 zijn voor het eerst voldoende in de afgelopen drie jaren. Maar omdat deze groep 8 bestond uit minder dan 10 leerlingen, betrekken wij bij het bepalen van het oordeel ook de resultaten van groep 7. Aangezien wij daar geen normen meer voor hebben, kunnen we de resultaten niet beoordelen. De school verwacht op grond van de resultaten in het leerlingvolgsysteem een gunstig resultaat in 2020.

6.4. Kwaliteitszorg en ambitie

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



Wij beoordelen de drie standaarden van Kwaliteitszorg en ambitie als Voldoende. Voor alle drie standaarden geldt dat de school de kwaliteit van vorig jaar heeft weten vast te houden en de aandachtspunten voor verbetering heeft uitgewerkt.

Kwaliteitszorg

Onder onderwijskundig leiderschap van de directeur heeft het team een nieuw schoolplan opgesteld met daarin een duidelijke visie op onderwijs en hoe de school dit de komende jaren wil uitwerken. Deze visie is als een rode draad herkenbaar in de schooldocumenten zoals het jaarverslag, jaarplan, meerjarenplanning en de schoolgids. Het team merkt dat er meer samenhang is in de verbeterpunten waaraan men werkt en dat er meer een eenheid is 'van denken en doen'. Het is de ambitie van de school om, na het herstelonderzoek, door te groeien tot het ontwikkelen van een specifiek schoolprofiel dat past bij de kenmerken van de leerlingenpopulatie.

Kwaliteitscultuur

Het afgelopen jaar heeft het team veel geïnvesteerd in het verbeteren van vakmanschap op het gebied van didactisch handelen. Scholing, coaching, het organiseren van klassenbezoeken en collegiale consultatie hebben ertoe geleid dat de leraren een open leerhouding hebben, de onderlinge dialoog opzoeken en ontvankelijk zijn voor feedback. De instrumenten die het bestuur aanreikt, zoals de gesprekkencyclus en het professioneel statuut, gebruikt de directie om de professionele ontwikkeling van leraren te bevorderen en hun eigenaar te laten zijn van hun eigen ontwikkeling. Daarnaast is elke leraar ook verantwoordelijk voor de schoolontwikkeling door procesbewaker te zijn van een verbeterpunt op schoolniveau.

Verantwoording en dialoog

De school communiceert open en transparant en betreft ouders bij beleidsvorming en –uitvoering. De leerlingen waarmee we hebben gesproken voelen zich betrokken bij en verantwoordelijk voor de school. De kritische opmerkingen die we vorig jaar hebben gemaakt over het naleven van de wettelijke eisen omtrent de schoolgids, zijn uitgevoerd. De school communiceert daarin beter over de resultaten en de schoolontwikkeling. De verantwoording is nu vooral gebaseerd op de eisen die worden gesteld aan de basiskwaliteit. Het niveau kan hoger door de vraag te stellen: Welke eigen eisen, hoger dan de wettelijke eisen, stelt de school aan de kwaliteit van de verantwoording?

6.5. Overige wettelijke vereisten

Voor zover onderzocht hebben wij geen tekortkomingen geconstateerd bij overige wettelijke vereisten.

7. Reactie van het bestuur

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

Algemene beeld

De opgestelde rapportage is besproken binnen de Raad van Toezicht. Wij herkennen ons in het door de inspectie opgestelde rapport. Voor zowel Elan Onderwijsgroep als organisatie als voor de scholen zijn concrete punten genoemd waar verder aan kan worden gewerkt. Deze punten zijn herkenbaar en sluiten aan bij het beeld dat de organisatie zelf heeft van waar zij nu staat in haar ontwikkeling.

De inspectie heeft in het kader van dit onderzoek meerdere scholen bezocht. De bezoeken hebben in een open dialoog en op een constructieve wijze plaatsgevonden. De gegeven feedback levert voldoende basis op voor de komende periode zodat elke school zich verder kan ontwikkelen.

Tenslotte

De contactmomenten gedurende dit onderzoek zijn als prettig ervaren. In alle gevoerde gesprekken zijn standpunten uitgewisseld en heeft de organisatie kunnen verwoorden waar zij nu mee bezig is.

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

