



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Onderwijsstichting MOVARE

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Primair Onderwijs

Februari 2018

Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder schoolbestuur in Nederland. In het najaar van 2017 hebben we een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van MOVARE. 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 documenten van het bestuur gelezen en gesprekken gevoerd met medewerkers binnen de organisatie. Deze gesprekken gingen over de kwaliteit van het onderwijs en de financiën. We hebben negen scholen van MOVARE onderzocht. Daar hebben we gekeken of het beeld dat het bestuur heeft van het onderwijs op die scholen overeenkomt met ons beeld. Tevens hebben we gekeken of wat het bestuur wil bereiken ook te zien is op de scholen.

Wat gaat goed?

Het bestuur van MOVARE heeft in overleg met mensen van binnen en buiten de organisatie een plan opgesteld met doelen voor de periode 2016-2020. Daarin is duidelijk opgeschreven wat MOVARE in de komende jaren wil bereiken. Jaarlijks worden deze doelen uitgewerkt in jaarplannen. Om de scholen te helpen om hun onderwijs te verbeteren, moest de MOVARE anders gaan werken dan in de voorafgaande jaren. Ook de financiën moesten weer in orde gemaakt worden. Dat is gelukt en heeft MOVARE 'de basis weer op orde'.

De scholen en het bestuur brengen al jarenlang de leerresultaten in beeld. Het bestuur bezoekt de scholen en heeft gesprekken met leraren. Daardoor ziet het bestuur wat de scholen aan het doen zijn en wat de scholen doen om het onderwijs te verbeteren. Slechte onderwijsprestaties heeft het bestuur dan ook snel in de gaten en kan hij bijsturen als dat nodig is.

Het bestuur stimuleert de scholen om zelf bijvoorbeeld passend onderwijs voor de leerlingen te verbeteren. Daarvan hebben we verschillende voorbeelden gezien. Het bestuur heeft ook werkgroepen samengesteld om onderwerpen op te pakken die meerdere of alle scholen aangaan.

Bestuur: MOVARE

Bestuursnummer: 41516

Aantal scholen onder bestuur:
44 scholen voor basisonderwijs
3 scholen voor speciaal basisonderwijs

1 school voor speciaal onderwijs/
voortgezet speciaal onderwijs

Totaal aantal leerlingen: 11.471

Lijst met onderzochte scholen:

OBS Harlekijn (00CG)

SBO Arcadia (00RX)

Meander (06CK)

Steltloper (08MW)

Taalschool de Werelddelen (11LL-C2)

St. Ursula (11MN)

ZMLK St. Jan Baptistschool (16PB) SO
en VSO

't Valder (20TN)

Ten opzichte van enkele jaren geleden is er nu meer openheid en duidelijkheid binnen MOVARE. Het bestuur is hierin een voorbeeld voor de scholen en praat open en eerlijk over besluiten die genomen zijn en gaat respectvol met anderen om.

Het bestuur laat anderen ook zien wat er gebeurd is in een schooljaar en vertelt over de verbeteringen in de scholen. Dat doet het bestuur met een jaarverslag en de bespreking van de jaarplannen met de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. De gesprekken gebeuren in alle openheid, waarbij iedereen zich verantwoordelijk voelt.

Het bestuur heeft de financiën ook op orde.

Wat moet beter?

In dit onderzoek is bij het bestuur niets vastgesteld waarmee niet aan de wet voldaan wordt. Dat was wel het geval bij twee scholen. Het gaat dan over het vermelden van de resultaten in de schoolgids. Daarover hebben we een herstelafpraak met het bestuur gemaakt, die inmiddels is nagekomen.

Wat kan beter?

Er zijn nog twee punten binnen Movare die beter zouden kunnen. De eerste gaat over hoe het bestuur zicht houdt op het onderwijs op de scholen. Er zijn al verschillende manieren bedacht om het onderwijs goed te kunnen volgen op de scholen. Zo is er op verschillende scholen een 'schoolfoto' of een 'dashboard' waarmee het bestuur kan blijven zien hoe de scholen het doen. Binnenkort gaat MOVARE ook werken met schoolbezoeken. Dit zijn bezoeken waarbij scholen elkaar bezoeken en elkaar vertellen wat ze hebben gezien en wat ze ervan vinden.

Niet alle scholen zijn in één keer aan de beurt voor zo'n schoolbezoek. Daarom kunnen de scholen ook zélf iets vinden van hun onderwijs en dat aan het bestuur doorgeven. Deze eigen oordelen kunnen versterkt worden doordat het bestuur aangeeft wat MOVARE verstaat onder goed onderwijs en wat niet.

Een tweede punt is dat scholen nog te weinig van elkaar weten wat ze aan het doen zijn. Zo blijven goede ideeën en goede voorbeelden vaak

nog maar op één of twee scholen. Scholen zouden bruikbare ideeën en voorbeelden meer met elkaar kunnen delen.

Ook is het MOVARE-gevoel in de scholen nog niet te zien. Leraren geven aan trots te zijn op hun school en het werk dat ze doen. Maar het bestuur waarvoor ze werken, MOVARE, zegt de leraren nog weinig. Als eenmaal duidelijk is wat het bestuur (en de scholen) goed onderwijs vinden, dan kan het bestuur daar beter het gesprek over aangaan met anderen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de kinderopvang, gemeente en de ouders. Deze gesprekspartners kunnen dan beter aangeven wat zij van het onderwijs vinden en zo het bestuur en de scholen helpen hun onderwijs te verbeteren.

Vervolg

Het bestuur valt onder het basistoezicht en wordt over vier jaar opnieuw onderzocht.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	6
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	10
3.	Resultaten verificatieonderzoek	22
4.	Reactie van het bestuur	42

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij MOVARE. 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 voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt hij op de verbetering van de onderwijskwaliteit?
2. Heeft het bestuur een professionele kwaliteitscultuur en functioneert hij 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 de standaarden van het gebied 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 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 (alleen) uit bij scholen en besturen waar het vermoeden bestaat dat zij onvoldoende kwaliteit bieden.*
- *Onderzoek op verzoek goede school
Een bestuur kan bij het vierjaarlijks onderzoek een verzoek doen aan de inspectie onderzoek uit te voeren bij scholen die naar de mening van het bestuur goed zijn.*
- *Herstelonderzoek
Wanneer er sprake is van eerder afgesproken vervolgtoezicht zullen we het herstelonderzoek waar mogelijk tegelijkertijd uitvoeren.*
- *Stelselonderzoek
Om op onderdelen een goed beeld te krijgen van de onderwijskwaliteit in een sector of over de sectoren heen bepalen wij jaarlijks welke standaard of welke standaarden daarvoor in aanmerking komen. Wij selecteren door middel van een steekproef scholen voor deze onderzoeken.*

Onderstaand figuur geeft weer hoe het vierjaarlijks onderzoek bij scholen is ingericht. De informatie over de kwaliteit van deze scholen betrekken 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	4	5	6	7	8	9
Onderwijsproces									
OP2 Zicht op ontwikkeling	•		•	•		•			
OP2SN Zicht op ontwikkeling en begeleiding					•		•		
OP3 Didactisch handelen		•			•	•	•	•	•
OP4 (Extra) ondersteuning	•		•	•					
OP6 Samenwerking	•	•	•	•				•	
Kwaliteitszorg en ambitie									
KA1 Kwaliteitszorg			•			•	•	•	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•			•					•
KA3 Verantwoording en dialoog		•			•		•	•	

1. OBS Harlekijn (00CG)
2. SBO Arcadia (00RX)
3. Meander (06CK)
4. Steltloper (08MW)
5. Taalschool de WereldDelen (11LL-C2)
6. St. Ursula (11MN)
7. ZMLK St. Jan Baptistschool (16PB) SO
8. ZLMK St. Jan Baptistschool (16PB) VSO
9. 't Valder (20TN)

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. We hebben gesproken met leerlingen en leraren en verschillende lessen bezocht.

De verantwoording van de precieze inrichting van het onderzoek is opgenomen in een onderzoeksplan dat voor dit vierjaarlijks onderzoek is opgesteld. In samenvattende zin komt het er op neer dat wij vanuit het meerjarenbeleidsplan van het bestuur twee beleidsthema's hebben gekozen, aan de hand waarvan wij hebben onderzocht hoe het bestuur stuurt op kwaliteit. Tevens hebben wij daar relevante standaarden uit ons Onderzoekskader aan verbonden ten behoeve van de verificatieonderzoeken op de scholen. In het begin van hoofdstuk 3 hebben we de onderzochte beleidsthema's en standaarden beschreven.

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 die we op negen scholen van MOVARE hebben uitgevoerd. In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

-  Goed
-  Voldoende
-  Onvoldoende
-  Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

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

2. Resultaten onderzoek op bestuursniveau

In dit hoofdstuk geven 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 het oordeel is op het kwaliteitsgebied Financieel beheer. Op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie wordt in dit eerste onderzoek naar bestuurlijk handelen geen samenvattend oordeel gegeven. Om die reden is de linkerkant van deze figuur nog niet gevuld. Vervolgens is in een figuur weergegeven in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau.



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



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

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



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

Samenvattend oordeel

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

Op basis van onze bevindingen waarderen wij alle drie standaarden binnen het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie als voldoende. Ook het Financieel beheer is van voldoende niveau.

Binnen MOVARE heeft een kanteling in de organisatie plaats gevonden, die er voor zorgt dat er nu op inhoud gewerkt kan worden. De inhoud volgt uit het Strategisch beleidsplan 2016-2020 (in het vervolg SBP). Daarin zijn streefdoelen op zes beleidsterreinen (goede bedrijfsvoering, het kind, onderwijskwaliteit, personeel, ouders en maatschappij en de wereld) uitgewerkt, die scholen aan hun eigen schoolplanontwikkeling verbinden.

Het bestuur heeft voldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs. Er zijn echter ook ontwikkelingen gaande en deze zijn ook nodig. We maken daarbij een onderscheid tussen de innovatieve kracht van scholen en de kwaliteit van het onderwijsproces. Tot dusver was het zicht van het bestuur vooral nog risicogericht, op basis van leerresultaten en gesignaleerde risico's. Het kwaliteitssysteem van MOVARE voorziet er in dat op korte termijn ook de onderwijskwaliteit van de scholen systematisch in beeld gebracht gaat worden. Dit biedt mogelijkheden om niet alleen de risico's van de onderwijskwaliteit in beeld te brengen, maar ook goede onderwijskwaliteit te kunnen benoemen.

Het bestuur stuurt voldoende om kwaliteitsverbetering door goede initiatieven te stimuleren en te faciliteren. Dat gebeurt in diverse projecten en lokaal binnen scholen. Bij de scholen proeven we echter ook de behoefte om meer van elkaar te weten waarmee men bezig is, om te voorkomen dat het wiel nogmaals wordt uitgevonden. Als het nodig is, is het bestuur ook directief in zijn sturen op verbetering.

Het bestuur heeft fors geïnvesteerd in de professionele kwaliteitscultuur. Dat heeft geresulteerd in een transparante wijze van besturen, waarbij het bestuur de raad van toezicht (in vervolg RvT), de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (in vervolg GMR) en de directeuren de kans geeft om mee te denken in de beleidsontwikkeling. De betrokken geledingen zeggen deze bestuurswijze als heel positief te waarderen.

De horizontale kwaliteitscultuur binnen de organisatie, met name tussen de scholen, kan nog verder groeien. Het MOVARE-gevoel moet vooral op de werkvloer bij de teams nog tot ontwikkeling komen.

Het bestuur verantwoordt zich actief over de realisatie van haar doelen en resultaten en voert hierover de dialoog met belanghebbenden. Dat doet het bestuur met het jaarverslag en evaluaties van de jaarplannen en de gesprekken daarover met de verschillende geledingen en het directeurenberaad. Naarmate meer evaluaties over de onderwijskwaliteit beschikbaar gaan komen, hoe sterker de verantwoording wordt en beter de dialoog gevoerd kan worden over de bereikte effecten.

In de financiële positie zien wij geen aanwijzingen die duiden op een mogelijk financieel risico voor de continuïteit van het onderwijs op de korte of middellange termijn. Het bestuur voldoet aan de onderzochte standaarden op 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. Vervolgens geven wij antwoorden op drie deelvragen.

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



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

Het kwaliteitssysteem dat in gebruik is en zich momenteel sterk ontwikkelt, biedt het bestuur in voldoende mate zicht op kwaliteit en mogelijkheden om op kwaliteit te sturen. We hebben op verschillende elementen echter nog kansen gezien voor een verdere ontwikkeling. Gedurende het onderzoek proefden we een verschil tussen onderwijsontwikkeling, de innovatieve kwaliteit', en de kwaliteit van het onderwijsproces, de 'onderwijskwaliteit'. Scholen en het bestuur zijn trots op hun innovatieve kwaliteit. Voor de onderwijskwaliteit wordt nog gewezen naar de oordelen en maatstaven van de onderwijsinspectie. Daar komt echter op korte termijn verandering in met eigen audits.

Doelen voor de organisatie en het onderwijs

In het SBP heeft het bestuur streefdoelen geformuleerd en deze worden jaarlijks geoperationaliseerd. De scholen moeten deze doelen betrekken bij hun schoolontwikkeling. Daarmee heeft het bestuur in voldoende mate doelen met de scholen afgesproken.

Waar in het verleden van MOVARE de focus lag op 'boeiend onderwijs' en naderhand op 'opbrengstgericht werken', is de huidige visie gericht op 'wat kinderen nodig hebben'. In het SBP is dat geformuleerd als: 'MOVARE staat voor goed onderwijs voor alle kinderen, voor nu en in de toekomst.' Deze visie is in zes beleidsterreinen (basis op orde, het kind, onderwijskwaliteit, personeel, ouders en maatschappij en de wereld) verder uitgewerkt in richtinggevende uitspraken en daarvan afgeleide prestatie-indicatoren. Het SBP is tot stand gekomen met medewerking van medewerkers, ouders, GMR, RvT en externen. De in dit plan geformuleerde doelen kennen daardoor een breed draagvlak en vormen het verbindende element binnen de ontwikkeling van MOVARE.

In zowel 2016 als in 2017 zijn de richtinggevende uitspraken in het SBP uitgewerkt in een jaarplan en bijbehorende risicoparagraaf. Hierin zijn de prestatie-indicatoren genoemd, vooral op het niveau van de gehele organisatie. Van de scholen wordt verwacht dat zij in hun eigen school- en jaarplan de verbinding leggen met het SBP. De directeuren van scholen met wie wij spraken, zeggen dat ze veel ruimte voelen om hun schoolontwikkeling vorm te geven, binnen de kaders van het SBP en waarden deze ruimte positief.

Er is een versterking van het strategisch beleid mogelijk door ten eerste eigen kwaliteitsdoelen voor het onderwijs in de jaarplannen te benoemen. Nu nog is het onderwijskundig doel dat de scholen een basisarrangement hebben van de inspectie en eindresultaten die boven de wettelijke ondergrenzen liggen én tussenresultaten boven een norm (die gebaseerd is op een oude notitie van de inspectie). De inspectie geeft echter geen basisarrangementen meer en resultaatdoelen zeggen wel iets van de output van het onderwijs, maar niets over de kwaliteit van het onderwijsproces. Er kunnen dus nieuwe doelen worden geformuleerd. De onderlegger van de audits die uitgevoerd zullen gaan worden, beschikt al over deze 'nieuwe' doelen.

Zicht op kwaliteit

Het bestuur heeft voldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs van de afzonderlijke scholen. Dat gebeurt op verschillende manieren en de ontwikkeling van het instrumentarium is nog gaande.

Het zicht wordt op de eerste plaats verkregen door systematisch verzamelen van gegevens over elementen van de onderwijskwaliteit: leerresultaten en veiligheid. Dit geldt voor de leerresultaten, zowel aan het eind als tijdens de basisschoolperiode. De jaarlijkse veiligheidsmetingen geven zicht op de sociale veiligheidsbeleving van de leerlingen.

Op de tweede plaats verkrijgt het bestuur zicht op de innovatieve kwaliteit en organisatie van het onderwijs door de schoolbezoeken en periodieke gesprekken die het bestuur heeft met de teams en directies over onder meer de realisatie van de jaarplannen en de begroting.

Op de derde plaats wordt het bestuur geïnformeerd aan de 'programmatafel' door de projectleiders, coördinator onderwijs en andere medewerkers van het MOVARE-bureau, ook over door hen mogelijk gesignaleerde risico's op scholen.

Met de aldus verkregen informatie is het bestuur in staat om risico's voor onderwijs en organisatie op scholen te detecteren en desgewenst in te grijpen. De informatie is op twee manieren systematisch geordend. Per school is een 'risicoprofiel' opgesteld, met daarop een meerjarige trend van toetsresultaten, trends in leerlingenaantallen en in-, door- en uitstroom van leerlingen en de laatste inspectieoordelen op kernindicatoren uit het oude toezichtkader. Voor de onderwijskwaliteit beschikt het bestuur over onvolledige en verouderde informatie. Onvolledig omdat het alleen om de output van het onderwijsproces, de leerresultaten, gaat. Verouderd omdat het om inspectieoordelen gaat die vaker al jaren geleden zijn gegeven. Daarnaast bestaan per school overzichten met daarop een beschrijving van de innovatieve kwaliteit.

Om het beeld van het bestuur van de innovatieve kwaliteit en onderwijskwaliteit te complementeren, is de afdeling personeel en onderwijskwaliteit met de projectleiders bezig met de ontwikkeling van instrumenten en het uitvoeren van evaluerende activiteiten. Enkele daarvan zijn al klaar en in gebruik genomen. Zo gaat de innovatieve kwaliteit op schoolniveau gerelateerd worden aan het SBP in een 'schoolfoto'. In het 'dashboard' wordt maandelijks het hiervoor genoemde risicoprofiel met gegevens over personeel en financiën in één overzicht gecombineerd. Het bestuur en de afdeling personeel zijn bezig met een zogenaamde vlootinspectie van de directeuren, met als doel de kwaliteit en behoeften van de schooldirecteuren in beeld te brengen. In de voorbereiding van interne audits (gericht op onderwijskwaliteit) zijn de eerste auditors opgeleid en zijn eerste pilots uitgevoerd. De scholen gaan ook de tevredenheid van ouders, leerlingen en personeel over hun onderwijs op uniforme wijze in beeld brengen met een gestandaardiseerde vragenlijst.

Het ontbreekt op dit moment nog aan een expliciete invulling en normering voor onderwijskwaliteit, anders dan de leerresultaten. Tot nog toe waren de oordelen van de inspectie en het toegekende basisarrangement de invulling van de onderwijskwaliteit in het kwaliteitssysteem van MOVARE. Een versterking van het zicht op de onderwijskwaliteit is deels te verwachten van de ontwikkeling van de interne audits. De betreffende projectgroep heeft indicatoren vastgesteld waarmee onderwijskwaliteit is te definiëren. De auditoren zullen in de toekomst daarmee per school de onderwijskwaliteit in beeld kunnen brengen. Er zal ongetwijfeld een norm voor minimale kwaliteit zijn/worden bepaald, maar er kan ook nagedacht worden over een norm voor goede kwaliteit.

Daarnaast kan het bestuur de eigen bevindingen van scholen over

onderwijskwaliteit meer gaan gebruiken, voor zover ze aansluiten bij algemeen afgesproken kwaliteitsindicatoren, bijvoorbeeld die van de audits. Een voorbeeld hiervan zijn de eigen oordelen van scholen over de kwaliteit van lesgeven, op basis van gestandaardiseerde lesobservaties.

Sturen op verbetering

De organisatie heeft enkele jaren geleden zelf vastgesteld dat niet alles goed verliep. Er was sprake van een top-down benadering en scholen waren erg op zichzelf gericht. De RvT heeft ingegrepen en, na een analyse door een waarnemend bestuurder, heeft het huidige College van Bestuur de organisatie meegenomen in een verandering naar MOVARE 2.0.

De prioriteit van het bestuur heeft de afgelopen periode gelegen bij 'de basis op orde', conform de voornemens in het beleidsdocument MOVARE 2.0. Dat hield in dat de organisatiestructuur is herzien met een centralere rol voor de schooldirecteuren en een ondersteunend MOVARE-bureau. Binnen MOVARE is ook hard gewerkt om meer grip te krijgen op de bedrijfsvoering (financiën en personeel). Op het gebied van bedrijfsvoering zijn de doelen nagenoeg gehaald en is daarmee ook inderdaad de basis op orde.

Op de inhoudelijke kant van de organisatie (onderwijs en kwaliteit) is een omslag in denken gaande. Het vertrouwen van de directeuren in de organisatie groeit. Het was in 2016 voor de directeuren nieuw dat ze in hun startgesprek met het bestuur konden aangeven wat ze qua bedrijfsvoering nodig hadden om hun voornemens waar te kunnen maken. Sindsdien zijn in de gesprekken tussen bestuur en directeuren schoolplanontwikkeling en begroting onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Het bestuur stuurt in voldoende mate op de verbetering van het onderwijs. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat het SBP de richting wijst, maar ook ruimte biedt aan de schoolspecifieke ontwikkeling.

We zien het bestuur zacht en hard sturen op innovaties in en organisatie van het onderwijs. Onderstaand eerst drie voorbeelden van zachte sturing, waarbij het bestuur initiatieven van scholen en personeel stimuleert en ondersteunt, en daarna twee voorbeelden van harde sturing waarbij het bestuur gerichte actie onderneemt. Het bestuur stimuleert en faciliteert kleinschalige innovatieve ontwikkeling om passend onderwijs voor elke leerling mogelijk te maken. Binnen MOVARE staat dit bekend als 'kweekscholen' en 'kweekschaaltjes'. Voorbeelden daarvan zijn plusklassen of groepsdoorbrekend rekenen. Scholen nemen hiertoe zelf initiatief en informeren het bestuur waarmee ze bezig zijn.

Ten tweede organiseert het bestuur tweemaal per jaar een tweedaagse voor directeuren en interne begeleiders om goede ideeën en werkwijzen met elkaar te delen. Vanwege de grote regionale spreiding van de scholen zijn deze nu nog regionaal geclusterd. Het

ligt in de bedoeling om in de toekomst scholen op innovatief thema en tijdelijk te clusteren, waarmee het delen en samen ontwikkelen extra gestimuleerd kan worden.

Als derde en laatste voorbeeld van zachte sturing is al eerder genoemd dat de directeuren ook begrotingsgesprekken voeren, gerelateerd aan hun schoolplanontwikkeling. De directeuren kunnen op financieel en personeel gebied aangeven wat ze, binnen de grenzen van de begroting van het bestuur, denken nodig te hebben om hun plannen te kunnen verwezenlijken.

Ten vierde heeft het bestuur ook met school overstijgende of zelfs MOVARE overstijgende ontwikkelingen te maken. Daarvoor werkt het bestuur met project- of regiegroepen. Een actueel voorbeeld daarvan is het passend onderwijs binnen het samenwerkingsverband Heerlen e.o. Mede vanwege een vereveningsopgave vanuit het samenwerkingsverband gaat het bestuur een regiegroep passend onderwijs starten, die met de basisscholen en scholen voor speciaal (basis)onderwijs gaat uitwerken hoe de toekomstige samenwerking vorm en inhoud dient te krijgen.

Tenslotte intensificeert het bestuur het contact met een school als zich onverwachte of ongewenste situaties voordoen. Het bestuur kan in dergelijke situaties adviseren of ondersteuning organiseren, maar ook ingrijpen in de personele bezetting.

Uit het onderzoek zijn ons twee uitspraken bijgebleven die uitnodigen tot nadenken of de sturing op onderdelen niet duidelijker kan: *"We zijn meer met activiteiten zelf bezig, dan met het effect dat we willen bereiken."* en *"We weten heel weinig van elkaar waarmee we bezig zijn."* De eerste uitspraak vraagt om meer focus op de geformuleerde doelen en gewenste effecten en de tweede om de breed gedeelde behoefte aan een centrale vindplaats van goede praktijkvoorbeelden.

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

In het algemeen kan gesteld worden dat binnen MOVARE een voldoende professionele kwaliteitscultuur is en het bestuur er alles aan doet om op integere wijze zo transparant mogelijk te handelen. Daarvoor moest er wel een omslag in de organisatiestructuur en -cultuur komen, wat voor een belangrijk deel is gelukt. De gewenste structuur in de organisatie is met het traject MOVARE 2.0 nagenoeg voltooid. De gewenste cultuurkanteling binnen alle lagen van de organisatie heeft nog meer tijd nodig.

Desondanks geven de betrokken vertegenwoordigers met wie wij hebben gesproken aan, nu toe te zijn aan de volgende inhoudelijke stappen.

Het bestuur heeft ervoor gezorgd dat er een professionele kwaliteitscultuur kan groeien en vervult een voorbeeldrol in het transparant en integer handelen.

Na de wijziging in de samenstelling van het College van Bestuur en een hobbel in de samenwerking tussen het bestuur en de GMR, is er nu sprake van een effectieve samenwerking tussen de verschillende geledingen. De verantwoordelijkheidsverdeling is duidelijk en van daaruit wordt ook op een constructieve manier met elkaar gewerkt.

Een professionele kwaliteitscultuur is een voorwaarde om aan kwaliteitsverbetering te kunnen werken. In dit onderzoek maken we een onderscheid tussen een verticale en een horizontale cultuur. De eerste loopt langs de hiërarchische lijnen binnen de organisatie; de tweede betreft de verbinding en samenwerking binnen en tussen de scholen.

De verticale cultuur is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Dat komt allereerst door de zichtbaarheid, benaderbaarheid en de voorbeeldrol die het bestuur neemt. Daardoor bestaat er vertrouwen in dit bestuur. De duidelijke en eenduidige communicatie, transparantie in besluiten en respectvolle bejegening die in het beleidsdocument MOVARE 2.0 worden genoemd, worden door de sleutelfiguren met wie we hebben gesproken bij het bestuur herkend. Daarmee bevordert het bestuur draagvlak en acceptatie van beslissingen, ook als het om moeilijke besluiten gaat.

Ten tweede is de organisatie de weg ingeslagen van 'individuele professionals naar een professionele organisatie'. Voor de onderwijskwaliteit is het daarbij van belang om inzicht te krijgen in welke professionaliteit/kwaliteit waar te vinden is. Dit raakt de eerder beschreven behoefte aan een centrale vindplek. Vervolgens is het van belang om de verbinding te leggen tussen vraag en aanbod en tussen gelijkgestemden. Dat gebeurt nu al in de zogenaamde Gideonsbende. Dit is een groep directeuren en leraren die nadenken over de wijze waarop innovatieve talenten en ideeën gedeeld kunnen worden. Ten derde is er het directeurenoverleg waarin het bestuur geen kans laat liggen om vanuit het SBP de directeuren te informeren over de ontwikkelingen. Daarvan zeggen zowel de directeuren met wie we hebben gesproken als het bestuur dat nu de tijd rijp is om de mededelingen schriftelijk te doen en meer op inhoud met elkaar verder te praten.

De horizontale cultuur verdient nog versterking. In zijn ambitie beschrijft het bestuur dat er gestreefd wordt naar inhoudelijke en professionele afhankelijkheid, gezamenlijke en geïntegreerde dienstverlening vanuit één MOVARE-organisatie. Zowel deze professionele intentie als het MOVARE-gevoel is volgens de sleutelfiguren met wie we hebben gesproken, het sterkst voelbaar in het MOVARE-bureau, vervolgens bij de schooldirecteuren en het minst bij de leraren op de werkvloer. Het wij-gevoel betreft nog vooral de gezamenlijke opdracht: goed onderwijs voor de leerlingen, maar wel op eigen wijze. Tijdens de schoolbezoeken werden naar ons wel opmerkingen gemaakt dat de scholen/leraren vinden dat ze dingen beter doen/kunnen dan anderen. Wanneer het om innovatieve

samenwerking gaat "...kruipen mensen in vertrouwde groepen bij elkaar...".

Aspecten waarmee de horizontale cultuur versterkt kan worden betreft op de eerste plaats het zicht krijgen op elkaars kracht, respect daarvoor voelen en uiten en het inzetten daarvan buiten de eigen groep of buiten de eigen school.

Op de tweede plaats gaat het om het verbinden van leraren, werkgroepen of scholen op zelfde inhoudelijke thema's. Een dergelijke samenwerking is er nu wel incidenteel en op ad hoc thema's, meestal omdat men bij elkaar al een ingang heeft. Het zou een meer systematische verbinding moeten worden, met als doel het best passend onderwijs voor elk kind. Een heel belangrijk thema, waarbij nog veel professionele en gezamenlijke winst te halen is, is de samenwerking tussen de basisscholen en het speciaal (basis) onderwijs.

Ten derde kan het 'MOVARE-gevoel' versterkt worden door collegiale consultaties op de werkvloer of gezamenlijke trainingen, waarbij het gezamenlijk doel ook leren van en met elkaar kan zijn. Tenslotte willen wij wijzen op een mogelijke valkuil bij de voorgenomen audits. De toon waarmee bij de audits de muziek wordt gemaakt is van cruciaal belang: voelt de ontvangende school zich afgerekend of is zij dankbaar voor de positief-kritische blik van professionele collega's?

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

Het bestuur verantwoordt zich actief over de realisatie van haar doelen en resultaten en voert hierover de dialoog met belanghebbenden.

De verantwoording vindt in eerste instantie jaarlijks plaats door middel van het jaarverslag, waarin buiten de kengetallen van de bedrijfsvoering ook de voortgang van de realisatie van het SBP is beschreven. In het regulier overleg met de RvT bespreekt het bestuur de analyses van de risicoprofielen van de scholen.

De RvT heeft in het jaarverslag ook haar eigen verslag opgenomen. De RvT zegt meer bronnen dan in het verleden te benutten om zijn taak als toezichthouder uit te kunnen voeren. Daartoe horen ook enkele schoolbezoeken per jaar. Desondanks is de Raad nog op zoek naar de wijze waarop ze meer zicht kan krijgen op de onderwijskwaliteit.

Ten tweede verantwoordt het bestuur zich halfjaarlijks met een 'verantwoording resultatenoverzicht' bij de jaarplannen van MOVARE. Daarin is de voortgang en realisatie beschreven van de activiteiten en producten, die nodig zijn om de doelen uit het SBP te bereiken.

De dialoog over de gerealiseerde doelen en resultaten voert het bestuur met de RvT, de GMR en op het gebied van interne beheersing van de organisatie met de daartoe aangestelde concern controller. In overleggen met directeuren, leraren, gemeenten en partners van het samenwerkingsverband stelt het bestuur zich open op: alles kan en

mag gevraagd worden.

De verantwoording kan versterkt worden door in toekomstige jaarverslagen niet meer te verwijzen naar inspectieoordelen, maar gebruik te maken van eigen oordelen over onderwijskwaliteit. Zeker nu er meerdere instrumenten beschikbaar komen om de kwaliteit van onderwijs en innovatie in beeld te brengen. Indien daarbij ook duidelijke normen worden gesteld, hebben de RvT en de GMR ook concrete handvatten om de kwaliteitsdialoog (in de zin van georganiseerde tegenspraak) te kunnen voeren. Dit lukt al beter bij 'hardere' gegevens voor wat betreft financiën en bedrijfsvoering.

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	•



Financiële continuïteit

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

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	1,40	1,57	1,56	1,96	1,91	2,02
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,58	0,61	0,59	0,64	0,64	0,66
Weerstandsvermogen	< 5%	12,8%	12,7%	12,8%	14,2%	15,7%	16,6%
Huisvestingsratio	> 10%	6,9%	7,4%	7,5%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	-4,6%	0,0%	0,2%	1,3%	1,3%	0,7%

Wij beoordelen de financiële continuïteit als voldoende. Zoals blijkt uit de tabel is er immers geen sprake van waarden die wijzen op een mogelijk financieel risico voor de continuïteit van het onderwijs op de korte of middellange termijn. In ons onderzoek vonden wij geen belangrijke informatie die strijdig is met dat beeld.

Wel wijzen wij op de volgende aandachtspunten:

- In de meerjarenbalans die is opgenomen in de continuïteitsparagraaf is de post 'vlottende activa' niet nader gespecificeerd in 'vorderingen' en 'liquide middelen'. Volgens bijlage 3 behorende bij artikel 4 vierde lid van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO) moet deze verbijzondering wel zijn opgenomen in de meerjarenbalans van de continuïteitsparagraaf. Wij verwachten dat het bestuur deze verbijzondering in volgende bestuursverslagen zal opnemen.
- In de continuïteitsparagraaf heeft het bestuur in het kader van passend onderwijs aangegeven dat het financieel risico kan oplopen tot € 1,2 miljoen, als de instroom in het SBO en (V)SO niet gaat dalen. In de meerjarenbegroting is voor een deel rekening gehouden met dit effect, uitgaande van te treffen maatregelen om deze instroom de komende jaren te verlagen. De belangrijkste maatregelen die het bestuur heeft genomen zijn het opzetten van een expertisecentrum voor het aanbieden van maatwerkonderwijs en het vanaf 2018-2019 bovenschools houden van een deel van de middelen van het samenwerkingsverband om van daaruit maatwerktrajecten te kunnen financieren.

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 MOVARE kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

Verantwoording van de middelen voor passend onderwijs

MOVARE ontvangt jaarlijks financiële middelen van drie samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs (2016: € 2.042.000). In het bestuursverslag is nauwelijks verantwoording afgelegd over de besteding en de effecten hiervan en de terugkoppeling hierover aan de samenwerkingsverbanden. Gezien de omvang van de ontvangen middelen en het belang van passend onderwijs verwachten wij dat het bestuur hier in volgende bestuursverslagen voldoende aandacht aan zal besteden.

Toezicht op doelmatige aanwending van rijksmiddelen

Volgens artikel 17c. lid 1c. van de WPO is het de wettelijke taak van het bevoegd gezag om onafhankelijk en deugdelijk intern toezicht mogelijk te maken. Bevoegdheden die hij moet beleggen bij de intern toezichthouder (ook wel de Raad van Toezicht) zijn dan onder meer,

dat deze toe moet (kunnen) zien op de financiële doelmatigheid. De intern toezichthouder legt verantwoording af over de uitoefening van zijn bevoegdheden in het bestuursverslag. Deze verantwoording hebben wij niet aangetroffen in het bestuursverslag over 2016. Wij verzoeken de intern toezichthouder aandacht te besteden aan de doelmatigheid van de besteding en de verantwoording van zijn toezicht daarop in de bestuursverslagen vanaf 2017. Omdat dit aspect van het interne toezicht op dit moment sectorbreed nog in ontwikkeling is, vinden wij het vooralsnog niet gepast om naast dit verzoek ook een expliciete herstelopdracht te geven.

Financiële rechtmatigheid

We hebben de financiële rechtmatigheid voor MOVARE als 'voldoende' beoordeeld. Ons oordeel bij deze standaard gaat enerzijds uit van de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijns toezicht 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 MOVARE hebben zich aan ons geen gegevens voorgedaan die een positieve waardering van de financiële rechtmatigheid in de weg staan.

2.3 Afspraken over vervolgtoezicht

Wij hebben een positief oordeel over de centrale vraag: is de sturing op kwaliteit door het bestuur van MOVARE op orde. Dat betekent dat wij bij dit bestuur voor het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs niet afwijken van de reguliere termijn van vier jaar. De jaarlijkse risicoanalyse en/of urgente signalen kunnen voor ons echter aanleiding zijn om het vervolgtoezicht alsnog aan te scherpen. Dat geldt ook voor het toezicht op het financieel beleid. Omdat het bestuur voldoet aan de deugdelijkheidseisen van het kwaliteitsgebied Financieel beheer, is er op dit moment geen reden voor aangepast financieel toezicht.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In de verificatieonderzoeken zijn we nagegaan of de beleidsdoelstellingen van het bestuur herkenbaar zijn in het onderwijs en de kwaliteitsontwikkeling van de scholen. Daarvoor hebben we op schoolniveau gekozen voor de beleidsthema's 'Passend onderwijs voor elk kind' en 'Duurzame onderwijsverbetering en innovatie'. Deze thema's komen voort uit de accenten die binnen MOVARE zijn gelegd en beschreven in het SBP 2016-2020 van MOVARE en het Transitieplan MOVARE 2.0.

Daarnaast onderzochten we ook de samenwerking van de scholen met ketenpartners. De keuze voor dit onderwerp komt voort uit ons parallelonderzoek bij het samenwerkingsverband Heerlen e.o. en de taak die MOVARE zich vanuit afspraken in het samenwerkingsverband heeft gesteld om zorgniveau 1 tot en met 4 in de eigen scholen aan te bieden in samenwerking met deskundigen en ketenpartners.

In de verificatieonderzoeken hebben we ons gericht op de volgende standaarden: Zicht op ontwikkeling (OP2), Didactisch handelen (OP3), (Extra) Ondersteuning (OP4), Samenwerking (OP6), Kwaliteitszorg (KA1), Kwaliteitscultuur (KA2) en Verantwoording en dialoog (KA3). In het overzicht in hoofdstuk 1 is te zien welke standaarden we op welke scholen zijn onderzocht.

In het kader van 'Passend onderwijs voor elk kind' zien wij in de verificatieonderzoeken dat de scholen in voldoende mate met een cyclische en planmatige werkwijze handelingsgericht werken. De leerlingen krijgen de zorg die ze nodig hebben, binnen de didactische afstemming in de lessen of op basis van een apart plan/ontwikkelingsperspectief als er meer zorg of begeleiding nodig is. Voor specifieke onderwijsbehoeften hebben MOVARE en individuele scholen een aparte voorziening, zoals een aparte taalschool voor nieuwkomers en een aparte aanpak voor bijvoorbeeld meer- en hoogbegaafden. Om het onderwijs beter passend te krijgen op de onderwijsbehoeften van de leerlingen probeert een enkele school ook andere organisatievormen uit, zoals groepsdoorbrekend rekenen.

Bij het thema 'Duurzame onderwijsverbetering en innovatie' constateren wij een voldoende planmatige aanpak van de onderwijsverbetering, veelal betreffende het opbrengstgericht en handelingsgericht werken en de kwaliteit van het lesgeven. Ook hier lijkt te gelden: eerst de basis op orde. Om doelgericht te verbeteren, moeten de scholen eerst weten wat hun eigen kwaliteit is. Daarin zien we nog wel verschillen. Enkele scholen hebben de kwaliteit van hun onderwijsproces al scherp in beeld. Wij hebben ook vastgesteld dat er nog wel kansen liggen om innovaties en expertise die bij scholen aanwezig is, meer te delen met elkaar. Een voorbeeld daarvan is de expertise van de Taalschool.

De samenwerking tussen scholen in het licht van passend onderwijs kan nog sterker. Zowel bij de basisscholen als bij de scholen voor

speciaal (basis)onderwijs proeven we de behoefte om meer voor elkaar te kunnen en gaan betekenen. De samenwerking met ouders, ketenpartners in de zorg en begeleiding en de voor- en vervolgscholen verloopt volgens de onderzochte scholen naar wens.

3.1 OBS Harlekijn

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		●	
OP4 (Extra) ondersteuning			<i>h</i>
OP6 Samenwerking			<i>h</i>



De leraren hebben zicht op de ontwikkeling van hun leerlingen. De kwaliteit die in het vorige onderzoek is vastgesteld, is behouden gebleven. De planning van de preventieve en curatieve zorg ligt vast in de groepsplannen en in de dag-/weekplanning. De preventieve zorg wordt geboden op basis van de groepsplannen, waarin de leerlingen zijn verdeeld in drie aanpakken. Daarnaast bieden de leerkrachten extra zorg in het zorgblok. De school voert de cyclus handelingsgericht werken, zoals door het bestuur vastgesteld, zorgvuldig uit. Dit betreft onder andere het voeren van groepsbesprekingen, het interne spreekuur en de consultaties met een orthopedagoge. Aanvullend op de cyclus heeft de school sinds dit schooljaar zorgvergaderingen, waarin het gehele team gezamenlijk opvallende zorgsignalen bespreekt. Hiermee wordt de kwaliteit van de zorg versterkt. Een kans ligt in de evaluatie van de groepsplannen, waardoor de cyclische aanpak in de groepen verder wordt versterkt.

De kwaliteit van de extra begeleiding is van een hoog niveau. OBS Harlekijn heeft een aantal leerlingen die extra begeleiding nodig hebben om het onderwijs op de school te kunnen blijven volgen. Dit betreft leerlingen met een lichamelijke of geestelijke beperking en leerlingen die een onderwijsaanbod op een ander niveau krijgen dan hun leeftijdsgenootjes. Voor deze leerlingen zijn ontwikkelingsperspectieven (ondersteuningsniveau 5) of een handelingsgerichte aanpak (ondersteuningsniveau 3 en 4) opgesteld. De groepsleerkracht is als eerste verantwoordelijk voor het onderwijs aan deze leerlingen. De extra begeleiding en indien nodig extra zorg worden daarnaast gegeven door onderwijsassistenten. Ook werkt de intern begeleider met kleine groepjes leerlingen, waarbij het aanbod specifiek gericht is op het inhalen van leerstofhiaten. Een belangrijke ambitie van de school is om ook leerlingen die extra zorg nodig hebben onderwijs te kunnen bieden. De school is er terecht trots op dat ze in staat is deze leerlingen een passende plek te bieden. Ook sluit de school hiermee aan op de regionale visie rondom passend onderwijs 'inclusief als het kan'.

Leerlingen met een specifieke NT2-hulpvraag krijgen in de regio allereerst onderwijs op een nieuwkomersvoorziening. Binnenkort komen leerlingen van deze voorziening terug naar OBS Harlekijn. Enkele leerkrachten zijn reeds opgeleid om het onderwijs en de extra begeleiding die deze leerlingen nodig hebben vorm te geven.

De kwaliteit van de samenwerking met relevante partners is van een hoog niveau. Allereerst omdat de school informatie uitwisselt met de voorschoolse voorzieningen, voorgaande scholen en vervolgscholen met als doel het realiseren van een doorgaande leerlijn. Hierbij zoekt de school ook bewust naar samenwerking met de ouders. Daarnaast werkt de school intensief samen met haar ketenpartners. De werkwijze van de school, waarbij, in het belang van de leerling, verbinding is gecreëerd tussen het onderwijs en de externe zorgondersteuning, heeft model gestaan voor het 'knooppunt' dat vanuit het samenwerkingsverband in de regio wordt uitgezet. Door deze intensieve samenwerking is de school in staat haar ambitie op het gebied van het bieden van zorg waar te maken. Ook binnen het project 'de beweegschool' is er sprake van een goede samenwerking tussen de school, de pedagogisch medewerkers van de opvangorganisatie en de overblijfouders.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KAz Kwaliteitscultuur		•	



De kwaliteitscultuur op OBS De Harlekijn is van een voldoende niveau. De school karakteriseert haar cultuur in eerste instantie als een familiale cultuur, waarbij het 'Harlefijn-gevoel' belangrijk is. Uit verschillende soorten evaluaties, zoals het tevredenheidsonderzoek onder leraren, het vorige inspectieonderzoek en consultatiegesprekken na klassenbezoeken, is gebleken dat de school wil groeien naar een meer professionele cultuur. Valkuilen betroffen bijvoorbeeld de communicatie tussen MT en team, het elkaar aanspreken op het nakomen van afspraken en elkaar meer vakinhoudelijke feedback geven. Het MT en team hebben deze valkuilen erkend en hebben gezamenlijk stappen gezet om de professionele cultuur te versterken. Deze versterking is op de eerste plaats zichtbaar in de communicatie tussen MT en team; deze is volgens betrokkenen nu duidelijker en transparanter. Daarnaast wordt vanuit persoonlijke leerdoelen en collegiale consultaties gewerkt aan het versterken van bijvoorbeeld de vakinhoudelijke feedback en de borging van schoolbrede afspraken.

3.2 SBO Arcadia

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen			
OP6 Samenwerking		•	



De kwaliteit van het didactisch handelen is van hoog niveau. Bij de bezochte leraren waren duidelijk elementen van het gekozen schoolmodel van directe instructie aanwezig. De organisatie van de lessen verliep soepel en de leerlingen waren actief betrokken bij de les. De leraren stellen zich zorgzaam en begripvol op naar de leerlingen en weten daarmee de pedagogische basisvoorwaarden te creëren, waarbinnen leren mogelijk wordt. De leraren kennen de methodische leerlijnen en kiezen selectief de werkvormen en leermaterialen, waardoor de methode niet 'slaafs' wordt gevolgd, maar het lesdoel centraal staat.

Voor spelling en rekenen is gekozen om groepsdoorbrekend te werken. Daarmee beoogt de school de leerlingen beter op hun eigen instructieniveau aan te spreken en de omvang van niveaus voor de leraren werkbaar te houden. Daarbij helpt ook de inzet van onderwijsassistenten.

De school heeft als ambitie om in de toekomst de leerlingen nog meer bij hun eigen ontwikkeling te betrekken. Dat gebeurt nu al door de behaalde leerresultaten met de leerlingen te bespreken en te reflecteren op de doelen in het ontwikkelingsperspectief. Deze reflecties zouden in de toekomst ook opgenomen kunnen worden in het ontwikkelingsperspectief.

De basiskwaliteit van de samenwerking is op SBO Arcadia in voldoende mate aanwezig. De school werkt intensief samen met ouders/verzorgers en ketenpartners voor wat betreft de toelating van leerlingen en het betrekken van ketenpartners bij zorg voor de leerling of gezin als dat nodig is. De school heeft ook gezocht naar meer samenwerking met het samenwerkingsverband en het bestuur en deze heeft zich in de afgelopen jaren verbeterd.

Met toeleverende scholen en instellingen bij instromende leerlingen, bij ontvangende scholen bij uitstromende leerlingen en met de ouders en/of verzorgers heeft de school goede en functionele contacten.

De schoolleiding geeft aan behoefte te hebben aan een verdergaande samenwerking met de scholen voor speciaal (basis) onderwijs binnen MOVARE en in de regio, dan nu het geval is. Dit mede om binnen het samenwerkingsverband ook adequaat antwoord op de hulpvragen van de basisscholen te kunnen gaan geven. Uit de gesprekken met het bestuur is inmiddels duidelijk dat er een 'regiegroep passend onderwijs' komt, die met de scholen voor speciaal (basis)onderwijs en regulier basisonderwijs gaat uitwerken hoe de samenwerking vorm en

inhoud dient te krijgen.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



De school legt in voldoende mate verantwoording af aan belanghebbenden over de resultaten die zij behaalt en welke verbeteractiviteiten zijn ondernomen om de kwaliteit van het onderwijs verder te ontwikkelen. In de schoolgids vermeldt de school uitstroomgegevens van leerlingen en met welke verbeterprocessen de school bezig is. Ook naar het bestuur verantwoordt de school zich over de uitstroom, leerresultaten en schoolontwikkeling. De kwaliteit van deze verantwoording kan versterkt worden door ook over andere opbrengsten van het onderwijs te rapporteren en daar een eigen conclusie aan te verbinden: heeft de school haar eigen streefnorm gehaald of niet? Daarnaast kan de school ook meer rapporteren over de kwaliteit van het onderwijsproces dan dat ze nu doet. De informatie over de kwaliteit van het onderwijsproces, waarover de school nu wel beschikt, moet dan op schoolniveau geclusterd worden, naast de eigen kwaliteitsnorm worden gelegd en voorzien worden van een eigen conclusie of oordeel.

Op de hiervoor beschreven wijze kan de school het bestuur, de MR en andere belanghebbenden ook beter voorzien van kwaliteitsinformatie, waarmee de dialoog aangegaan kan worden over hoe en waar de kwaliteit verder verbeterd kan of moet worden. We hebben met de schoolleiding gesproken over het feit dat de school ook zelf het initiatief kan nemen om een kwaliteitsdialoog te beginnen als ze vindt dat het bij andere belanghebbenden (te lang) uitblijft.

3.3 basisschool Meander

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	
OP4 (Extra) ondersteuning		•	
OP6 Samenwerking		•	



De school heeft in voldoende mate zicht op de ontwikkeling van haar leerlingen. Ten opzichte van het laatste inspectieonderzoek in 2013 is de kwaliteit van de leerlingenzorg aanmerkelijk verbeterd. Er is nu sprake van een duidelijke en door team gedragen zorgstructuur, waarin de leraren meer proactief dan reactief handelen. Volgens de directeur en intern begeleider is er nu sprake van een stevige basis,

waarop verder gebouwd kan worden. De hulpvragen van leerlingen zullen blijven, te meer doordat er ook zij-instromers komen die zijn vastgelopen bij omliggende basisscholen.

Aan de hand van observaties en toetsen brengen de leraren de ontwikkeling van de leerlingen in beeld. In de afgelopen twee schooljaren is fors geïnvesteerd in de deskundigheidsbevordering van het team in het leren analyseren en interpreteren van de toetsresultaten. Daardoor zijn de leraren nu ook in staat om deze analyses te integreren in een pedagogisch-didactisch groepsprofiel, dat als uitgangspunt dient voor het didactisch groepsplan. In de groepsplannen is beschreven welke afstemming van de instructie en verwerking plaats vindt op de niveauverschillen binnen de groep. Voor de leraren die met analyseren of vertalen in een groepsplan nog moeite hebben, biedt de interne begeleider wekelijks tijdens de 'ontwikkeldag' op verzoek hulp of advies.

Voor de leerlingen voor wie alleen afstemming niet genoeg is (zorgniveau 3 en 4), stellen de leraren handelingsplannen op. Dit gebeurt nu veelal met hulp van de interne begeleider of een deskundige (orthopedagoog/psycholoog) vanuit het bestuur. Het is echter de ambitie van de directie om de interne diagnostische en remediale expertise in het team uit te breiden. De school maakt geen expliciet onderscheid naar zorgniveau 3 en 4. In beide niveaus krijgen de leerlingen een handelingsplan, met concrete doelen en evaluaties na de afgesproken periode van 6 tot 12 weken. De kwaliteit van de handelingsplannen kan nog versterkt worden door in de diagnostische fase ook de hulpvraag van de leerling te betrekken.

Voor leerlingen die ondanks de zorg van de school onvoldoende vooruitgang laten zien, stelt de school een ontwikkelingsperspectief op. In tegenstelling tot de hiervoor genoemde handelingsplannen, houdt een ontwikkelingsperspectief een afbuigende leerlijn op een of meerdere leergebieden in. In basisschool Meander betreft het momenteel zeven perspectieven (8%), meestal op de gebieden begrijpend lezen en rekenen-wiskunde. Incidenteel komen leerlingen vanuit REC 2 (spraak- en taalstoornissen) in de school en krijgen (tijdelijk) ondersteuning van de verwijzende SO-school. Er zijn de afgelopen jaren geen leerlingen teruggeplaatst vanuit het SBO. In de actuele ontwikkelingsperspectieven is duidelijk beschreven waarom de individuele leerlijn noodzakelijk is, welk didactisch uitstroomniveau wordt voorzien en hoe daar naar toe wordt gewerkt. Hiermee voldoet de school aan de wettelijke eisen. Het onderdeel 'planning en evaluatie' in het ontwikkelingsperspectief is voor wat rekenen-wiskunde betreft gebaseerd op de opbouw van 'passende perspectieven'. Hiermee is het voor alle betrokkenen inzichtelijk welke delen van de leerlijn wel en nog niet beheerst worden en welke vooruitgang de leerling maakt. De school zoekt nog naar mogelijkheden om een dergelijke opbouw van vaardigheden ook voor begrijpend lezen in de ontwikkelingsperspectieven te realiseren. De kwaliteit van de extra ondersteuning zou nog versterkt kunnen

worden door bij de voorgenomen aanpak en de periodieke evaluatie van de voortgang van de ontwikkelingsperspectieven, ook de leervragen en zelfreflecties van de leerling op te nemen.

De school werkt met verschillende partners in opvoeding en onderwijs samen. De legitimatie daarvoor ligt in het beleid van het samenwerkingsverband, het bestuur, de gemeente en in de eigen ambitie van de school.

Binnen het samenwerkingsverband is de ondersteuningsstructuur voor de leerlingen in en om school gebundeld in een zogenaamd 'Knooppunt'. Basisschool Meander ervaart dat de lijnen naar andere partners korter zijn en hulp vlugger beschikbaar is dan in het verleden. Verbetering is nog mogelijk bij het structureel informeren over ondersteuning door andere partners. Het gebeurt nog wel dat de school verrast wordt met de toevalligheid van informatie door andere partners in zorg.

Het bestuur heeft laten onderzoeken welke samenwerkingsmogelijkheden er zijn tussen SBO Boemerang en de Brunssumse scholen, dan wel met basisschool Meander. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek, is de tijd nu nog niet rijp voor een intensieve samenwerking.

De gemeente stimuleert in het kader van voor- en vroegschoolse educatie samenwerking tussen voor- en vroegscholen. Kinderopvang Pimpeloentje is in hetzelfde gebouw als basisschool Meander gehuisvest. De contacten tussen de leraren onderbouw en de pedagogisch medewerkers van de kinderopvang zijn er voor wat betreft de warme overdracht van de kinderen. Versterking is zeker nog mogelijk op het gebied van eenzelfde pedagogisch-didactische aanpak, begeleiding en zorg en ouderbetrokkenheid.

De directie verwacht ook een succesvolle samenwerking in de pilot 'De Rupsjes'. Op initiatief van de gemeente Brunssum, Xonar en Radar is in hetzelfde gebouw een peutergroep (2-5 jaar) gestart. De kinderen krijgen extra zorg en begeleiding, in de hoop dat deze kinderen kunnen doorstromen naar het reguliere onderwijs. Net zoals bij de samenwerking met de Kinderopvang is genoemd, liggen ook in de samenwerking met De Rupsjes kansen om op inhoudelijke elementen de samenwerking nu al te versterken.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			



De school heeft duidelijke oordelen over de kwaliteit van de leerresultaten en over de kwaliteit van het onderwijsproces. Daarom vinden we de kwaliteitszorg van goede kwaliteit. Ook op dit gebied heeft de school ten opzichte van het vorige inspectiebezoek een forse vooruitgang gemaakt. Er is stevig ingezet op opbrengstgericht en

handelingsgericht werken. De leraren zijn intensief betrokken bij de leerresultaten van hun eigen groep en van de school. Binnen het team in de huidige samenstelling is een nieuw elan ontstaan en is ook sprake van een goede professionele cultuur. De directeur en intern begeleider hebben goed de vinger aan de pols. Met de inzet van een onderwijsassistent en een wekelijkse 'ontwikkeldag' ('stel je vraag aan de interne begeleider') is ook een ondersteunende structuur voor leraren gecreëerd.

De school heeft een breed en actueel beeld van de kwaliteit van de leerresultaten en van de kwaliteit van het onderwijsproces. De toetsresultaten worden tweemaal per jaar in een schoolzelfevaluatie geordend, geanalyseerd, verklaard en voorzien van verbeteracties. Om de kwaliteit van het onderwijsproces in beeld te brengen, heeft de school gekozen voor een tweeledig systeem. Enerzijds wordt de tevredenheid over het onderwijs eens in de vier jaar gemeten bij ouders, leerlingen, personeel en management van de school. De laatste keer was dat in januari 2017. Anderzijds heeft de school eigen kwaliteitskaarten ontwikkeld voor essentiële elementen van het onderwijsproces, zoals pedagogisch klimaat, leerlingenzorg, didactisch handelen en afstemming. Deze kaarten bevatten evalueerbare doelen en zijn besproken met het team. Zowel de directeur als de interne begeleider bezoekt jaarlijks elke leraar met de betreffende kaarten en brengen op basis van hun bevindingen de stand van zaken en daarmee ook de vooruitgang in beeld. Als norm geldt bij minimaal 60% realisatie een voldoende waardering en bij minimaal 80% een goede waardering. In het jaarverslag heeft de school opgenomen welke realisatie is bereikt en in het daaropvolgende jaarplan is de ambitie met een hoger percentage verwoord.

3.4 basisschool Steltloper

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling			<i>h</i>
OP4 (Extra) ondersteuning			<i>h</i>
OP6 Samenwerking			<i>h</i>



De leerkrachten hebben goed zicht op de ontwikkeling van hun leerlingen. Hiermee laat de school een grote groei zien ten opzichte van het vorige inspectieonderzoek.

Op de eerste plaats voldoet de school aan de wettelijke eisen op deze standaard. De ontwikkeling van de leerlingen wordt ten minste gevolgd voor taal en rekenen. Op basis van alle toets- en observatiegegevens plannen de leerkrachten de preventieve en curatieve zorg. Indien nodig wordt een nadere analyse gemaakt van de toetsresultaten om vast te stellen waar mogelijk een leerstofh

is en wat daarvan de oorzaak kan zijn.

De school ligt in een wijk met relatief veel sociale en economische achterstand en een deel van de leerlingen start met een leer- of ontwikkelingsachterstand. De ambitie van de school is om al haar leerlingen goed onderwijs te geven en de diversiteit van de populatie als kracht te gebruiken. Dit vraagt van de leerkrachten een diepgaand inzicht in de ontwikkeling van de leerlingen, zowel sociaal-emotioneel als cognitief. Om deze ambitie waar te maken heeft de school veel werk gemaakt van het in beeld brengen van de onderwijsbehoeften van de leerlingen en het gestructureerd noteren van bevindingen uit onder andere observaties en groeps- of leerlingbesprekingen. De intern begeleiders hebben het gebruikte volgsysteem zo ingericht dat het ondersteunt bij het structureren van alle notaties. Een daarbij passend observatie-instrument is geïmplementeerd vanaf groep 3, voor de groepen 1 en 2 vindt de implementatie dit schooljaar plaats. De school heeft hoge verwachtingen van haar leerlingen. Om meer zicht te krijgen op de cognitieve verwachtingen van haar leerlingen, neemt de school in groep 4 en 6 een capaciteitentest af. De resultaten daarvan worden gerelateerd aan de toetsresultaten en de eigen observaties. Ook de bevindingen daaruit worden inzichtelijk vastgelegd. Tevens zijn er duidelijke criteria vastgesteld wanneer een leerling extra goed in beeld moet blijven. Een voorbeeld van versterking van de preventieve zorg is zichtbaar bij het rekenonderwijs. Schoolbreed is geconstateerd dat met name voor rekenen de niveaus binnen de groepen ver uit elkaar lopen. Om beter tegemoet te komen aan zowel de betere rekenaars, de gemiddelde rekenaar en de leerlingen die rekenen moeilijk vinden, is de school vorig jaar gestart met groepsdoorbrekend rekenen. De school kijkt hierbij gericht naar de instructiebehoefte van de leerlingen. Daarbij is de school zich er van bewust dat een andere organisatie niet mag leiden tot het voor groepjes leerlingen niet meer aanbieden van de rekenstof tot en met leerjaar 8. De eerste resultaten zijn volgens de school positief; er is een hogere mate van betrokkenheid bij de rekenles en het leerrendement van de meeste leerlingen is verbeterd.

De kwaliteit van de extra begeleiding is van een hoog niveau. Basisschool Steltloper heeft een aantal leerlingen die extra begeleiding nodig hebben om het onderwijs op de school te kunnen blijven volgen. Voor deze leerlingen is ambulante begeleiding beschikbaar vanuit een school voor speciaal onderwijs. De school stelt voor deze leerlingen ontwikkelingsperspectieven (opp) op die voldoen aan de eisen. Een aandachtspunt is de registratie hiervan in BRON. Daarnaast zijn er enkele leerlingen die op basis van een handelingsgerichte aanpak een afbuigende leerlijn volgen. Voor hen is een individueel plan of opp beschikbaar, omdat de begeleiding niet meer past binnen de niveaus van de eigen groep. Een ander mooi voorbeeld is de startklas. Hierin observeert en begeleidt de school een deel van de instromende 4-jarigen in een kleine groep, waarbij gericht wordt gekeken naar welke onderwijsbehoeften deze jonge leerlingen

hebben en op welke wijze ze op de eigen basisschool kunnen worden begeleid, er externe zorg nodig is of dat een school voor (speciaal) onderwijs mogelijk de beste plek is.

De kwaliteit van de samenwerking met relevante partners is van een hoog niveau. Allereerst omdat de school informatie uitwisselt met de voorschoolse voorzieningen, voorgaande scholen en vervolgscholen met als doel het realiseren van een doorgaande leerlijn. Daarnaast werkt de school intensief samen met haar ketenpartners, zoals gemeente en zorginstellingen, bij de begeleiding van haar leerlingen. Een ambitie van de school is om ouders, naast ouderhulp in de school, gericht te betrekken bij de ontwikkeling van hun kind. Dit vult de school in door het gebruik van een app, waardoor ouders op een voor hen vertrouwde manier gemakkelijk contact hebben met de groepsleerkracht. Daarnaast is dit schooljaar gestart met een startgesprek tussen kind, ouder en leerkracht, waarin onder andere wederzijdse verwachtingen zijn uitgesproken. Ook worden ouders en leerlingen vroegtijdig betrokken bij de adviesgesprekken vo. Daarnaast zoekt de school, in het kader van kennisuitwisseling, de samenwerking op met de nabijgelegen school voor speciaal basisonderwijs en de inpandige voorschoolse voorziening. De werkwijze van de school, waarbij, in het belang van de leerling, verbinding is gecreëerd tussen het onderwijs, de ouders en de externe zorgondersteuning, is passend bij het 'knooppunt' dat vanuit het samenwerkingsverband in de regio wordt uitgezet. Wel liggen er binnen het samenwerkingsverband nog kansen om de samenwerking gericht op het vinden van een passende plek voor leerlingen tussen scholen te versterken.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA2 Kwaliteitscultuur			



De kwaliteitscultuur op de Steltloper is van goede kwaliteit. De school heeft in de afgelopen jaren een omslag gemaakt van 'zelf doen' naar 'samen doen'. Vanuit de ontwikkeling van het schoolplan is er meer sprake van eigenaarschap van het team bij de schoolontwikkeling. Innovatieteams hebben een centrale rol in het veranderproces van de gehele school en de samenwerking met elkaar is verankerd. Vanuit de groei-gedachte is er ook aandacht voor het geven van feedback en het elkaar aanspreken op het nakomen van afspraken. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is een sfeer van veiligheid, respect en vertrouwen. Deze sfeer is afgelopen jaren met elkaar opgebouwd en biedt daarmee de kans de professionele cultuur stevig te verankeren in de school.

3.5 Taalschool de WereldDelen

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



De school volgt de ontwikkeling van de leerlingen op een zeer zorgvuldige wijze en gebruikt die informatie voor het plannen van haar onderwijs en de (extra) begeleiding van de leerlingen. De goede kwaliteit die is vastgesteld in het vorige onderzoek in 2016 is behouden gebleven. Wel heeft de school haar werkwijze, vanwege de verandering in de leerlingenpopulatie en de groei van het aantal leerlingen, op onderdelen aangepast. Een voorbeeld hiervan is het werken met onderwijsassistenten die, onder verantwoordelijkheid van de leerkracht, werken met groepjes leerlingen. Een inhoudelijke aanpassing betreft bijvoorbeeld het formuleren van normen voor een risicovolle ontwikkeling per leerlijn (woordenschat, technisch lezen, spelling, rekenen, mondelinge grammatica, begrijpend lezen/luisteren, fonologisch/fonemisch bewustzijn en klankvaardigheid). Hierdoor is heel duidelijk wanneer de begeleiding van leerlingen wordt geïntensiveerd. Een ambitie van de school is om haar expertise en kennis over het onderwijs aan nieuwkomers, zoals het plannen van de begeleiding op basis van leerlijnen, meer te delen met basisscholen in de omgeving. Een voorbeeld van dit delen zijn de informatiebijeenkomsten voor intern begeleiders en leerkrachten van reguliere basisscholen. Een volgende fase in de ambitie is het leveren van nazorg voor leerlingen die uitstromen naar een reguliere basisschool.

Het didactisch handelen van de leraren biedt de leerlingen de mogelijkheid om, in een korte periode, veel te leren. Door de indeling in meerdere niveaugroepen past de instructie bij het beoogde doel. In de instructies is ook de NT2-didactiek herkenbaar. Over de inzet en taken van de onderwijsassistenten zijn heldere afspraken gemaakt. Hiermee is de kwaliteit van het didactisch handelen van een voldoende niveau. Wel liggen er nog kansen om die kwaliteit verder te ontwikkelen. Een door de directie genoemd voorbeeld betreft het tonen van leiderschap in de groepen. Daarnaast kan in bepaalde groepen ook nog meer aandacht zijn voor werkvormen die actieve taaluitingen uitlokken.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



De kwaliteit van de verantwoording moet zich nog verder ontwikkelen. De wet gaat er vanuit dat dat de school in de schoolgids aangeeft wat de doelen van het onderwijs zijn en welke resultaten met het onderwijsleer-proces worden bereikt. Ook dient in de schoolgids gerapporteerd te worden over uitkomsten van evaluaties en verbetermaatregelen (beide art. 13 WPO). Deze verantwoording heeft ten tijde van ons onderzoek nog geen vorm gekregen op Taalschool De WereldDelen. De school heeft in januari 2018 de schoolgids op dit punt aangepast. Ook andere manieren van verantwoording worden nog niet benut. Het bestuur vraagt de school ook nog niet om zich op dergelijke wijze te verantwoorden. Wel is sprake van gesprekken met bestuur en andere belanghebbenden over het belang van goed onderwijs aan nieuwkomers en de onderwijsontwikkeling op de school. Deze gesprekken kunnen groeien naar een actieve en kritische dialoog door een inzichtelijke verantwoording over welke resultaten de school behaalt en welke effecten met de onderwijsontwikkeling worden bereikt.

3.6 basisschool St. Ursula

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



De leraren volgen de ontwikkeling van de leerlingen op een goede wijze en geven op planmatige wijze een passende begeleiding. De school voldoet op de eerste plaats aan de wettelijke eisen op deze standaard. De ontwikkeling van de leerlingen wordt ten minste gevolgd voor taal en rekenen. Op basis van alle toets- en observatiegegevens plannen de leraren de preventieve en curatieve zorg. Indien nodig wordt een analyse gemaakt van de toetsresultaten om vast te stellen waar mogelijk een leerstofhiaat is en wat daarvan de oorzaak kan zijn. De school gebruikt daarnaast het digitaal handelingsprotocol hoogbegaafdheid om vroegtijdig te kunnen signaleren of leerlingen meer- of hoogbegaafd zijn. De intern begeleider en vakspecialist hoogbegaafdheid zijn gericht op het verder ontwikkelen van de vroegtijdige signalering in de groepen 1 en 2, zodat mogelijk onderpresteren snel wordt herkend. Zo'n twintig leerlingen werken

één dagdeel per week in de plusklas 3/4/5 of 6/7/8 met een uitdagend programma. De vakspecialisten hebben goed zicht op de ontwikkeling van de individuele leerlingen en bespreken deze ontwikkeling met leerlingen, ouders en groepsleraar.

Tevens heeft de school goed zicht op de ontwikkeling van leerlingen met leesproblemen of dyslexie. Door aanpassingen in het aanbod en het leesaanbod af te stemmen op de onderwijsbehoeften van groepjes leerlingen is het aantal leerlingen dat belemmeringen ondervindt bij het lezen gedaald. De inzet van een digitaal programma is hierbij ondersteunend.

De kwaliteit van het didactisch handelen is van voldoende niveau. In de bezochte lessen zijn duidelijk elementen van het door de school gehanteerde effectieve instructiemodel aanwezig. De leerlingen zijn taakgerichtheid bezig en de organisatie van de lessen verliep soepel. Ook het handelingsgerichte werken op drie niveaus is gebruikelijk bij de instructie en verwerking; de leraren worden daarbij ondersteund door de gebruikte methodes. Wel zijn er nog verschillen zichtbaar tussen de bezochte leraren en liggen er nog kansen om het didactisch handelen te versterken.

Directie en intern begeleiders hebben zicht op de individuele kwaliteiten van leraren. Op schoolniveau is het beeld wat sterke elementen zijn van het didactisch handelen nog onvoldoende objectief vastgesteld. In het kader van de ontwikkeling van de nieuwe onderwijsvisie is het van belang dat de school weet welke elementen van het didactisch handelen sterk zijn en behouden moeten blijven en waar schoolbreed nog ontwikkeling wenselijk is.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	



De kwaliteitszorg is van een voldoende niveau, maar kan zeker nog versterkt worden. De school werkt planmatig aan verbeteractiviteiten. De jaarplannen zijn afgeleid van het schoolplan en worden gezamenlijk geëvalueerd. Het jaarplan van dit schooljaar is volledig gericht op de ontwikkeling van een nieuw onderwijsconcept en een nieuwe/aangepaste huisvesting. De onderwijsontwikkeling vindt dit schooljaar vooral plaats vanuit de onderzoeksvragen 'Hoe bevorderen we de zelfstandigheid van de leerlingen?' en 'Hoe bieden we binnen wereldoriëntatie projecten aan, waarbij we gebruik maken van ieders (kinderen en leraren) talenten?'. Daarnaast evalueert de school onderdelen van haar onderwijs. De toetsresultaten worden geanalyseerd en zorgsignalen worden met behulp van een 'schoolzelfevaluatie' in beeld gebracht. Leraren, intern begeleiders en directie bepalen gezamenlijk welke verbeteracties nodig zijn.

Periodieke tevredenheidmetingen onder ouders en leerlingen geven een beeld van wat zij als sterke en minder sterke punten van de school zien. Daarnaast heeft de school een externe analyse laten uitvoeren, waarbij voor de schoolverlaters wordt getracht grip te krijgen op de toegevoegde waarde. De zelfevaluatie kan versterkt worden door ook eigen oordelen te geven over de onderwijskwaliteit, bijvoorbeeld van het lesgeven, het schoolklimaat of de leerlingenzorg. Daarvoor moet de school wel eerst eigen kwaliteitsnormen formuleren en vervolgens op geobjectiveerde wijze in beeld brengen of de eigen norm ook gehaald wordt.

3.7 St. Jan Baptistschool SO

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



We beoordelen de leerlingenzorg met een voldoende. Met hulp van de intern begeleider werken de teamleden eraan om nieuw ingevoerde procedures en instrumenten effectief toe te passen en te borgen. Enkele jaren geleden is de school overgestapt op een nieuw digitaal leerlingvolgsysteem. In dit volgsysteem zijn voor de belangrijkste vak- en vormingsgebieden leerlijnen met te scoren doelen opgenomen. In recent ontwikkelde periodeplannen leggen de leraren niveaugroepen vast met bijbehorende doelen. Voor het zicht op de didactische ontwikkeling nemen ze waar mogelijk methodeonafhankelijke toetsen af. Onlangs heeft de school een genormeerd instrument ingevoerd om ook de sociale en emotionele ontwikkeling op objectievere wijze vast te stellen. Tweemaal per jaar voert de intern begeleider met de leraar een groepsbespreking waarbij de toetsresultaten en de interpretatie daarvan aan de orde komen. Ook is er overleg tussen de intern begeleider en de fysio- of ergotherapeut, wanneer dat bij een kind van toepassing is. Voor deze aanvullende zorg maakt de school aparte plannen van aanpak. Bovendien vindt afstemming plaats met externe begeleiders die op basis van een persoonsgebonden budget in de school aanwezig zijn.

De commissie voor de begeleiding (cvb) stelt voor iedere leerling en in overleg met ouders een ontwikkelingsperspectief (opp) vast dat voldoet aan de wettelijke vereisten. Cvb en leraren brengen de kenmerken van het kind zorgvuldig in kaart en vertalen ze naar onderwijs- en ondersteuningsbehoeften. De evaluatie van het perspectief vindt minimaal jaarlijks plaats. De school was van plan om voortaan evaluatiemomenten te organiseren, waarbij niet altijd een medisch en psychologisch deskundige aanwezig hoeven te zijn. Dit zou in strijd zijn met artikel 40b, lid 2b van de WEC. Daarin staat

beschreven dat het de taak is van de voltallige cvb om minimaal een keer per jaar het ontwikkelingsperspectief van een leerling te evalueren.

De kwaliteit van het didactisch handelen van de leraren is voldoende. Het is duidelijk waar te nemen dat de periodeplannen richting geven aan het klassenmanagement en aan de doelen en activiteiten die in de les aan bod komen. De lessen vinden gestructureerd plaats met behulp van onder andere het circuitmodel. Dit model voorziet erin dat steeds weer andere groepjes leerlingen instructie van de leraar krijgen, terwijl de overige kinderen met of zonder onderwijsassistent zo zelfstandig mogelijk aan het werk zijn. Bij sommige groepen is het aantal niveaus echter te groot om binnen één les aan alle instructiebehoeften tegemoet te komen. Dan komt het voor dat sommige leerlingen een tijdlang te weinig effectief met een taak bezig zijn. Vanaf dit schooljaar werkt de school met units om vergelijkbare groepen kinderen te bundelen zodat de leraren gezamenlijk nog beter kunnen inspelen op de behoeften van de kinderen.

In de lessen is sprake van een leerklimate waarin de kinderen actief en enthousiast betrokken zijn. De goede (ortho)pedagogisch benadering van de leraren draagt daar zeker aan bij, maar ook de aantrekkelijke inrichting van de lokalen en de moderne en kleurige leermiddelen en lesmaterialen waarmee de kinderen aan het werk zijn. Bij de groepen met leerlingen met autisme zijn extra structurelementen aangebracht om rust en concentratie te waarborgen en de voorspelbaarheid van de les te vergroten.

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



Op het gebied van kwaliteitszorg heeft de school een cyclisch proces ingericht dat in de basis voldoet, maar op bepaalde punten verbetering behoeft. In het school- en zorgplan staat duidelijk vermeld welke visie de school heeft op het onderwijs en de ondersteuning voor de doelgroepen die aan haar zijn toevertrouwd. Het kwaliteitszorgbeleid dat zij hanteert om deze visie te waarborgen, vraagt echter nadere uitwerking. Om vast te stellen op welke punten het onderwijs beter moet, voert de directie onder andere swot analyses uit en neemt zij tevredenheidsmetingen af onder ouders. Het zicht op de onderwijspraktijk wil zij verwerven aan de hand van klassenobservaties. Die vinden af en toe plaats, maar op dit moment gebeurt dat onvoldoende structureel en in ieder geval te weinig met het expliciete doel hiermee een kwaliteitsbeeld op schoolniveau te vormen. Binnen de stichting is een audit in ontwikkeling, waar de Sint

Jan Baptistschool vooralsnog geen deel aan heeft. Ook is de school in afwachting van nieuwe instrumenten die het bestuur ontwikkeld voor functionerings- en beoordelingsgesprekken.

De school heeft een begin gemaakt met analyses van cognitieve leerresultaten op schoolniveau op basis van eigen standaarden. Uit een eerste analyse voor taal en rekenen blijkt dat op een aantal leerlijnen het beoogde streefniveau niet wordt behaald. Dit leidt tot verbeteracties in het jaarplan.

Op het gebied van verantwoording constateren we een wettelijke tekortkoming, die in principe leidt tot het oordeel onvoldoende. In de schoolgids staat niet vermeld welke resultaten de school met het onderwijsleerproces bereikt heeft. Ook ontbreekt informatie over de bevindingen op basis van kwaliteitsmetingen met de maatregelen die naar aanleiding daarvan genomen zijn. Dit betekent dat de school niet handelt conform artikel 22 van de WEC. Daarvoor hebben wij een herstelafspak gemaakt, die inmiddels is nagekomen. Daarom hebben wij ons oordeel aangepast.

Positief is, dat de school een medezeggenschapsraad kent met een ouder- en personeelsvertegenwoordiging die betrokken is bij beleids- en besluitvorming. Ook is er een leerlingenraad ingericht. De dialoog en verantwoording met het bestuur moet nadere vorm en inhoud krijgen. Op dit moment betreft het vooral presenteren en informeren. Ook komt het jaarplan aan de orde. Dat heeft vooral een procesmatig karakter, maar geeft weinig inzicht in bereikte resultaten. Een gesprek over opbrengsten van leerlingen heeft nog niet plaatsgevonden.

3.8 St. Jan Baptistschool VSO

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen			✓
OP6 Samenwerking		•	



De kwaliteit van het didactisch handelen is goed. De leraren weten doelgerichte groepsactiviteiten te realiseren waarbij de leerlingen actief en enthousiast betrokken zijn. De betekenisvolle context waarbinnen de activiteiten plaatsvinden, dragen daar zeker aan bij. We hebben een taal/rekenles gezien voor leerlingen met de uitstroombestemming belevings- of activiteitgerichte dagbesteding en een groepsstage bij een supermarkt voor leerlingen met een arbeidsperspectief. De uitleg en begeleiding was goed en in hoge mate afgestemd op de verschillen in mogelijkheden en ondersteuningsbehoeften van de leerlingen. Duidelijk blijkt dat de leraren hoge verwachtingen hebben van de leerlingen. Ook geven zij

hun concrete feedback en nodigen ze hen uit om na te denken over wat en hoe ze geleerd hebben.

We beoordelen de samenwerking met een voldoende. De school spant zich stevig in om goede contacten te onderhouden en initiatieven te ontplooiën met gemeente, (stage)bedrijven, zorgverleners, kinderdagcentra en instellingen voor dagbesteding. Zo wil zij leerlingen optimale kansen bieden voor nu en later. Op dit moment is er weinig samenwerking met scholen binnen de eigen stichting, ook niet met de sbo-school aan de overkant van de straat. Een 'regiegroep passend onderwijs' is in oprichting die de samenwerking moet bevorderen.

In het kader van samenwerking is ouderbetrokkenheid een belangrijk speerpunt voor de school, waar ze zich op allerlei manieren voor inzet. Op het niveau van de individuele leerling door ouders te betrekken bij het ontwikkelingsperspectief van hun kind, maar ook op schoolniveau met onder andere evenementen, thema-avonden en informatie via de website.

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



Op het gebied van kwaliteitszorg heeft de school een cyclisch proces ingericht dat in de basis voldoet, maar op bepaalde punten verbetering behoeft. In het school- en zorgplan staat duidelijk vermeld welke visie de school heeft op het onderwijs en de ondersteuning voor de doelgroepen die aan haar zijn toevertrouwd. Het kwaliteitszorgbeleid dat zij hanteert om deze visie te waarborgen, vraagt echter nadere uitwerking. Om vast te stellen op welke punten het onderwijs beter moet, voert de directie onder andere swot analyses uit en neemt zij tevredenheidsmetingen af onder ouders. Het zicht op de onderwijspraktijk wil zij verwerven aan de hand van klassenobservaties. Die vinden af en toe plaats, maar op dit moment gebeurt dat onvoldoende structureel en in ieder geval te weinig met het expliciete doel hiermee een kwaliteitsbeeld op schoolniveau te vormen. Binnen de stichting is een audit in ontwikkeling, waar de Sint Jan Baptistschool vooralsnog geen deel aan heeft. Ook is de school in afwachting van nieuwe instrumenten die het bestuur ontwikkelt voor functionerings- en beoordelingsgesprekken.

De school heeft een begin gemaakt met analyses van cognitieve leerresultaten op schoolniveau op basis van eigen standaarden. Uit een eerste analyse voor taal en rekenen blijkt dat op een aantal leerlijnen het beoogde streefniveau niet wordt behaald. Dit leidt tot verbeteracties in het jaarplan.

Op het gebied van verantwoording constateren we een wettelijke tekortkoming, die in principe leidt tot het oordeel onvoldoende. In de schoolgids staat niet vermeld welke resultaten de school met het onderwijsleerproces bereikt heeft. Ook ontbreekt informatie over de bevindingen op basis van kwaliteitsmetingen met de maatregelen die naar aanleiding daarvan genomen zijn. Dit betekent dat de school niet handelt conform artikel 22 van de WEC. Daarvoor hebben wij een herstelaafspak gemaakt, die inmiddels is nagekomen. Daarom hebben wij ons oordeel aangepast.

Positief is, dat de school een medezeggenschapsraad kent met een ouder- en personeelsvertegenwoordiging die betrokken is bij beleids- en besluitvorming. Ook is er een leerlingenraad ingericht. De dialoog en verantwoording met het bestuur moet nadere vorm en inhoud krijgen. Op dit moment betreft het vooral presenteren en informeren. Ook komt het jaarplan aan de orde. Dat heeft vooral een procesmatig karakter, maar geeft weinig inzicht in bereikte resultaten. Een gesprek over opbrengsten van leerlingen heeft nog niet plaatsgevonden.

3.9 Basisschool 't Valder

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



De kwaliteit van het didactisch handelen is van voldoende niveau. Bij de bezochte leraren waren duidelijk elementen van het gekozen schoolmodel van directe instructie aanwezig. De organisatie van de lessen verliep soepel en de leerlingen waren actief betrokken bij de les. Vanwege de aanwezige niveauverschillen tussen de leerlingen kreeg een aantal leerlingen verlengde instructie en weer andere leerlingen konden doorwerken aan moeilijker leerstof. Er zijn wel enkele punten waarmee het didactisch handelen van de leraren versterkt kan worden. Zo kunnen de leerlingen meer uitgedaagd worden om de door hun gebruikte leer- of denkstrategie te verwoorden, waardoor de leraar kan nagaan of de leerling de essentie van de leerstof heeft begrepen. Een ander punt betreft het efficiënt benutten van de onderwijstijd voor beter lerende leerlingen. De didactische afstemming vindt nu nog vooral plaats door verkorte instructie en in de verwerking. Ook in de instructie is het voor de plusleerlingen mogelijk om de basisinstructie over te slaan als dat niet nodig is. Binnen het team wordt daarom al gedacht om op basis van voortoetsen na te gaan welke leerstof al bekend is en niet meer onderwezen hoeft te worden. In de zoektocht naar de organisatie van 'passend onderwijs voor elk kind' is het team dit schooljaar een proef gestart om met rekenen groepsdoorbrekend te werken. Op basis van toetsresultaten is bij de

leerlingen het instructieniveau voor rekenen bepaald en daardoor rekent een aantal leerlingen op een hoger of lager niveau (van maximaal één schooljaar). Het voordeel van deze werkwijze is een afname van het aantal leerlingen met extra hulp op zorgniveau 3 of 4. De directie en het team hebben echter ook het risico onderkend dat het terugplaatsen van een leerling naar een lager niveau slechts van tijdelijke aard mag zijn, om te voorkomen dat er impliciet een afbuigende leerlijn ontstaat. Binnenkort gaan directie en team het proces van groepsdoorbrekend rekenen tot nu toe evalueren en aanpassen waar dat nodig is. Wij hebben met de directie gesproken over het afgeven van een garantie aan ouders en bestuur voor het product van het rekenonderwijs: hoe de als school het ook organiseert, de rekenprestaties van de leerlingen mogen er niet onder lijden.

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



De kwaliteitszorg van de school is van voldoende niveau, maar kan zeker nog versterkt worden. De toetsresultaten van de leerlingen en van de groepen worden tweemaal per jaar geanalyseerd en in een 'schoolzelfevaluatie' in beeld gebracht. De 'zorgsignalen' zijn in de evaluatie voorzien van verbeteracties. Volgens de interne begeleider lukt het de leraren al beter om verklaringen voor de zorgsignalen ook binnen het onderwijsproces binnen de groepen te zoeken. Dat zijn dan de eerste 'knoppen waaraan gedraaid' kan worden om betere resultaten te bereiken. De wijze waarop de school haar verbeteractiviteiten aanpakt is doelgericht en planmatig te noemen. Versterking kan nog plaatsvinden bij de evaluatie van het onderwijsproces. Op dit moment heeft de school nog geen eigen oordelen geformuleerd over de kwaliteit van bijvoorbeeld lesgeven, schoolklimaat of leerlingenzorg. De periodieke kwaliteitsmetingen onder personeel, ouders en leerlingen geven wel een indicatie van sterke of minder sterke elementen, maar geen geobjectiverde conclusie over de kwaliteit. Er liggen mogelijkheden om bijvoorbeeld lesobservaties door de directie ook te gebruiken om op schoolniveau te concluderen of het gewenste kwaliteitsniveau al dan niet is bereikt. In het gesprek met de directie hebben we over verschillende mogelijkheden gesproken.

Binnen de directie en het team is sprake van een goede kwaliteitscultuur. Dit vinden wij omdat binnen het team breed draagvlak is voor de vernieuwde visie/missie op onderwijs. De leraren werken op professionele wijze samen in units en krijgen ondersteuning wanneer dat nodig is. Op een 'scrumkaart' in de

teamkamer is de actuele stand van zaken zichtbaar gemaakt van de verbeteractiviteiten waarmee de units bezig zijn of al afgerond hebben. Meerdere teamleden zijn bezig met professionaliseringstrajecten, bijvoorbeeld voor gedrag of leermoeilijkheden. Het volledige team is met externe ondersteuning zich aan het bekwamen in professionele communicatie en bewustwording van eigen pedagogisch-didactisch handelen. Een aandachtspunt is nog dat de weg naar de realisering van de nog niet voor iedereen in het team even duidelijk en is soms nog wel eens spannend is. Dat heeft onder meer geleid tot wat wisselingen in de teamsamenstelling.

4. Reactie van het bestuur

Vooraf

Het onderzoek van de inspectie in november 2017, heeft voor ons een belangrijke bijdrage geleverd aan de beoordeling en waardering van ons bestuurlijk handelen. Het rapport schetst een helder beeld van de ontwikkelingen binnen MOVARE de afgelopen jaren, de stand van zaken nu en de ambities en ontwikkelkansen voor de toekomst. In dit hoofdstuk gaan wij in op een aantal voor MOVARE belangrijke onderwerpen die in het rapport aan de orde komen.

Reactie van het bestuur

Het rapport van de onderwijsinspectie schetst een beeld waar MOVARE trots op is! De afgelopen jaren is hard gewerkt aan de transitie van een stichting waar scholen vooral in naam deel van uitmaakten, naar een stichting die daadwerkelijk meer is dan alleen een optelsom van 47 scholen. Het MOVARE bestuur heeft de transitie gemaakt van een op aanbod en beheer gerichte organisatie naar een meer faciliterende en ondersteunende organisatie die de vraag van de scholen als uitgangspunt neemt. Dit zorgt voor een organisatiecultuur waarbij beleid niet voor de scholen bepaald wordt, maar een resultante is van een coproductie tussen scholen en de stichting. Financieel en administratief is MOVARE op weg naar 'in control'. De veranderde begrotingssystematiek heeft gezorgd voor meer transparantie en begrip op de scholen en de begroting is gekoppeld aan de ambities die de school heeft. MOVARE scholen werken doelgericht en doelbewust aan deze ambities. De kwaliteit van het onderwijs en de opbrengsten zijn op niveau en de mate waarin de scholen de focus verleggen van het werken in het heden naar het werken aan kansen in de toekomst neemt toe. De transitie naar MOVARE 2.0 was voor bestuur, MOVARE bureau en de scholen niet eenvoudig, maar deze eerste resultaten mogen er zijn!

Onderwijskwaliteit ontstaat niet vanzelf. Het is het resultaat van doelbewust plannen, uitvoeren, meten en analyseren van het onderwijsleerproces gericht op hoge opbrengsten, passend bij het vermogen van het kind en de groep. Op schoolniveau zet MOVARE in op het verdiepen van dit proces door in te zetten op professionalisering van leerkrachten en door het optimaliseren van het gebruik van de beschikbare systemen (Parnassys en het Cito LOVS). Dit leidt tot hogere opbrengsten en meer kansen voor kinderen. Daarnaast wordt het steeds belangrijker om ook te kijken naar het proces dat naar deze opbrengsten leidt. Op schoolniveau wordt, zij het nog beperkt, gewerkt met collegiale groepsbezoeken. Leerkrachten geven elkaar op basis van observatie-instrumenten feedback op de groepsorganisatie, het leerstofaanbod en het leerkrachthandelen. Dit zorgt ervoor dat de onderwijskwaliteit onderwerp van gesprek in de school wordt. De komende tijd zal het beeld van de kwaliteit van de MOVARE scholen ook bovenschools duidelijker worden. MOVARE werkt met een daarvoor opgeleid intern

auditteam. Dit team bezoekt iedere MOVARE school minstens een keer per twee schooljaren. Het vigerende inspectiekader vormt de basis van deze ontwikkelingsgerichte audits, maar daarnaast kan de betrokken school zelf ook aangeven waarop het auditteam de aandacht moet vestigen. De rapportage van de audit deelt de school met het college van bestuur en de verschillende afdelingen van het bestuursbureau. Op die manier groeit de inhoudelijke kennis over sterke punten en de ontwikkelpunten van de scholen. Deze op hun beurt kunnen de resultaten van de audits gebruiken om gerichte ondersteuningsvragen te formuleren. De audits dragen op die manier bij aan beeldvorming én ontwikkeling en leiden tot een kader dat naast inspectie-indicatoren ook specifieke MOVARE onderwijs elementen bevat.

In de ontwikkeling van MOVARE is de afgelopen jaren de focus verschoven van de vorm van het onderwijs (bijvoorbeeld boeiend onderwijs) naar het resultaat van het onderwijs (bijvoorbeeld opbrengstgericht werken). De eenzijdige gerichtheid op opbrengsten zorgde ervoor dat verbeteractiviteiten vooral gericht waren op het verbeteren van deze resultaten. De laatste twee jaar is dit nadrukkelijk veranderd. Naast de (blijvende) aandacht voor resultaten, is het belang van het onderwijsproces meer naar het hart van de ontwikkeling van de stichting verschoven. MOVARE staat voor een vooruitstrevende aanpak en werkwijze. Wij willen aandacht hebben voor innovatie en zien dit als één van de middelen om de mate waarin het onderwijs ten goede komt aan onze leerlingen te vergroten. Dit betekent dat we niet kunnen volstaan met ambities op het vlak van opbrengsten, maar dat we ook nadrukkelijk ambities moeten formuleren op het vlak van de ontwikkeling van ons onderwijs. Het strategisch beleidsplan 2016-2020 laat een aantal van deze ambities zien. De uitwerking krijgt gestalte in ondermeer de Gideonsbende en de doorontwikkeling van kweekschaltjes en kweekscholen. Op deze manier ontwikkelen we steeds meer beelden over verandering in het leerproces die niet alleen het rendement van ons onderwijs vergroten, maar die ook bijdragen aan de brede talentontwikkeling en het welbevinden van leerlingen. Uiteindelijk zal dit bijdragen aan een gedragen beeld van 'goed onderwijs bij MOVARE'. Scholen die werken aan de ontwikkeling van hun onderwijs, doen dit niet alleen. Wij refereerden al eerder aan de actieve en vraag gestuurde ondersteuning door het MOVARE bureau. Scholen zoeken elkaar echter ook steeds meer op. MOVARE wil de komende tijd actief werken aan nog meer verbinding tussen scholen. Dit begint bij kennis nemen van elkaars ontwikkelingen en het uitwisselen van ervaringen. In het voorjaar van 2018 wordt een symposium georganiseerd waarbij scholen hun schoolontwikkeling en innovatie inspanningen voor het voetlicht kunnen brengen.

Daarnaast wordt er een digitaal platform ontwikkeld waarop de continue uitwisseling plaats kan vinden. Vanuit de kennis over elkaars

ontwikkelingen, willen we scholen in netwerken aan elkaar verbinden. Deze netwerken kunnen spontaan ontstaan (op basis van bijvoorbeeld gelijke doelen), maar ze kunnen ook doelgericht geïnitieerd worden door de stichting (bijvoorbeeld rondom een thema als passend onderwijs). In de netwerken ondersteunen de scholen elkaar, maar leren ze vooral ook samen.

In de waan van alle dag zijn leerkrachten en scholen wellicht vooral gericht op de eigen organisatie. Toch zien we steeds meer dat men ook onderdeel uit gaat maken van het grotere geheel: MOVARE. Door scholen aan elkaar te verbinden, het MOVARE bureau actief en vraaggericht te laten ondersteunen en door samen steeds meer helderheid te krijgen over de opdracht die we hebben bij MOVARE, groeit het MOVARE gevoel. We staan samen voor goed onderwijs aan alle kinderen en we maken daarbij gebruik van elkaars kwaliteiten en ondersteunen elkaar daar waar dat nodig is. Op die manier is MOVARE meer dan een optelsom van 47 scholen.

Het rapport van de onderwijsinspectie bevestigt het beeld dat wij hebben. MOVARE zit op de goede weg. De basis is op orde en de doorontwikkeling moet nu stevig worden ingezet. Het rapport geeft aan waar wij kunnen verbeteren en dat is een uitdaging die we graag aan gaan. Dat verdienen onze kinderen en dat verdienen onze collega's!

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

