



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



Stichting Hub Noord- Brabant

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 21 juni 2018

Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder schoolbestuur in Nederland. Het vierjaarlijks onderzoek is dit jaar uitgevoerd bij het bestuur van Stichting Hub Noord-Brabant. We hebben onderzocht of het bestuur op zijn scholen zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen.

Wat gaat goed?

Het bestuur van Stichting Hub Noord-Brabant weet goed wat het wil bereiken met zijn scholen en legt de lat hoog. Er is een heldere, doordachte visie op de kwaliteit van het onderwijs die door iedereen wordt gesteund en het personeel van alle scholen weet wat er van ze wordt verwacht. Het beleid is samenhangend en is in iedere school van Hub terug te zien. Het bestuur heeft op basis van het systeem voor kwaliteitszorg goed in beeld hoe de kwaliteit van de scholen ervoor staat.

Er is een sterke sturing vanuit het bestuur maar elke school heeft ook een duidelijke eigen verantwoordelijkheid. Alle scholen volgen hetzelfde professionaliseringstraject dat door Hub Noord-Brabant is georganiseerd. Hierdoor denken en werken Hub-medewerkers op dezelfde manier. Zij willen het onderwijs steeds verder ontwikkelen door met en van elkaar te leren.

Het bestuur heeft veel oog voor de omgeving. Er zijn veel contacten op regionaal en landelijk niveau, niet alleen om af te stemmen en goed op de hoogte te zijn, maar ook om een actieve bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van het speciaal onderwijs.

Tot slot is het bestuur financieel gezond. Het bestuur weet hoeveel geld het nu en in de toekomst nodig heeft voor het geven van goed onderwijs.

Wat moet beter?

Het bestuur moet ervoor zorgen dat de scholen zich beter verantwoorden over hun resultaten in hun schoolgidsen. Dat geldt zowel voor de resultaten van de leerlingen als voor de resultaten van het werken aan kwaliteitsverbetering. De scholen beschrijven nu wel in de schoolgids waar de leerlingen naar

Bestuur: Stichting Hub Noord-Brabant

Bestuursnummer: 82292

Aantal scholen onder bestuur: 9

Totaal aantal leerlingen: 1131

Lijst met onderzochte scholen:

Hub Noord-Brabant Rosmalen so

Hub Noord-Brabant Rosmalen vso

Hub Noord-Brabant Boxtel so en vso

Hub Noord-Brabant Stedelijk vso Rosmalen

BRIN: 025J en 01PD

uitstromen, maar het is niet duidelijk wat de scholen met de leerlingen wilden bereiken en of dit ook gelukt is. Ook als het gaat om de resultaten van de schoolontwikkeling moeten de scholen beter beschrijven wat zij bereikt hebben en of zij daar tevreden mee zijn. De scholen moeten bovendien duidelijke (eind)niveaus formuleren voor de sociale en maatschappelijke competenties die zij bij hun leerlingen willen ontwikkelen. Alleen dan kunnen de scholen nagaan of de leerlingen bij het verlaten van de school de competenties hebben geleerd die zij nodig hebben voor een succesvolle uitstroom naar een vervolgplek.

Wat kan beter?

Het bestuur en de scholen zouden vaker de onderwijskwaliteit van de scholen kunnen evalueren en kunnen aangeven of ze tevreden zijn. Er is genoeg informatie beschikbaar om een uitspraak te doen over de kwaliteit van bijvoorbeeld de veiligheid, de lessen of de leerresultaten van leerlingen. Met een duidelijke uitspraak over de kwaliteit kunnen het bestuur en de scholen hun keuzes voor verdere kwaliteitsverbetering beter onderbouwen en maken ze ook duidelijk waar iedereen trots op kan zijn. Bovendien wordt voorkomen dat bepaalde onderwijsaspecten buiten beeld blijven. Een tweede ontwikkelpunt betreft de wijze waarop de scholen hun (leer)resultaten op schoolniveau laten zien. Ondanks het feit dat het bestuur hier al geruime tijd op inzet, blijven de scholen het moeilijk vinden om vast te stellen of zij met hun leerlingen de Hub-normen halen en om te analyseren hoe het komt als dit niet het geval is. Bovendien zouden de scholen naar meer opbrengsten kunnen kijken dan alleen naar de taal- en rekenprestaties.

Vervolg

We verwachten dat het bestuur ervoor zorgt dat de scholen duidelijke doelen formuleren voor de sociale en maatschappelijke competenties die zij willen ontwikkelen bij hun leerlingen en aangeven wat daarvan terecht komt. Ook moeten de scholen de resultaten van het onderwijs in de schoolgidsen 2018/2019 beter beschrijven. Over vier jaar komt de Stichting Hub Noord-Brabant opnieuw in aanmerking voor een vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	10
3.	Resultaten verificatieonderzoek	20
	3.1. Hub Noord-Brabant locatie Rosmalen so	20
	3.2. Hub Noord-Brabant locatie Rosmalen vso	23
	3.3. Hub Noord-Brabant locatie Stedelijk VSO	26
	3.4. Hub Noord-Brabant locatie Boxtel so en vso	29
4.	Reactie van het bestuur	33

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in de periode februari-april 2018 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Stichting Hub Noord-Brabant. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen:

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

Werkwijze

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

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

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

• Verificatieonderzoek

Het verificatieonderzoek is onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer op bestuursniveau. We voeren het in de eerste plaats uit om vast te stellen of het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie voldoende is; het onderzoek laat zien of de

sturing op de kwaliteit door het bestuur ook in de praktijk werkt. Het geeft ons in de tweede plaats zicht op de onderwijskwaliteit van de school.

- Onderzoek naar aanleiding van risico's

We voeren een kwaliteitsonderzoek uit bij scholen en besturen waar het vermoeden bestaat dat 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.

Er was bij Stichting Hub Noord-Brabant geen aanleiding om onderzoeken naar aanleiding van risico's of herstelonderzoeken uit te voeren. De scholen van Hub vielen niet in een steekproef voor een stelselonderzoek en daarom is er ook geen stelselonderzoek uitgevoerd. Het bestuur deed geen verzoek voor een onderzoek gericht op de waardering 'goed'. Dit alles betekent dat we alle onderzoeken op de scholen hebben ingericht als een verificatieonderzoek.

Binnen een vierjaarlijks onderzoek voeren wij in de sector so bij grote en middelgrote besturen ook een onderzoek uit naar voortijdig schoolverlaten en verzuim. Dat is ook gebeurd bij Stichting Hub Noord-Brabant. Een verslag van dit onderzoek wordt separaat verstuurd.

Om een indruk te krijgen van de sturing door het bestuur, hebben we bekeken hoe het bestuur stuurt op twee beleidsthema's die voor Hub Noord-Brabant belangrijk zijn. Het eerste thema betreft de '*focus op professie*' van het bestuur. Uit de beleidsdocumenten van stichting Hub Noord-Brabant komt een focus op professionele cultuur naar voren. Het tweede beleidsthema betreft het '*sturen op resultaten*', waarbij we onderzoeken hoe het bestuur erop stuurt dat de scholen hun opbrengsten in beeld brengen, analyseren en benutten voor verbeteringen van het onderwijs. Ook dit is een thema dat veel aandacht krijgt binnen Hub Noord-Brabant.

We onderzoeken beide thema's op bestuursniveau en op schoolniveau. Op schoolniveau doen we dat door middel van verificatieonderzoeken. We onderzoeken het eerste thema tijdens verificatieonderzoeken bij Hub Rosmalen so en Hub Boxtel so en vso. We koppelen het thema aan de standaarden Kwaliteitszorg (KA1) en Kwaliteitscultuur (KA2). We bekijken hierbij ook hoe de focus op professie doorwerkt in het handelen van het personeel. We gaan daarvoor na hoe professionaliseringsactiviteiten doorwerken in het lesgeven en in de wijze waarop het personeel de sociale veiligheid van leerlingen bewaakt. We koppelen dit thema daarom ook aan de standaarden Didactisch handelen (OP3) en Veiligheid (SK1). Het tweede thema onderzoeken we tijdens verificatieonderzoeken bij Hub Rosmalen vso en Hub Stedelijk vso. We koppelen dit onderwerp aan de standaarden Kwaliteitszorg (KA1) en Verantwoording en dialoog (KA3) en aan de drie standaarden behorend bij Onderwijsresultaten (OR1, OR2, OR3).

Onderstaande figuur geeft weer hoe het vierjaarlijks onderzoek bij de 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 en welk type onderzoek is ingezet.

School	Verificatie				
	1	2	3	4	5
Onderwijsproces					
OP1 Aanbod/Onderwijsprogramma					
OP2 Zicht op ontwikkeling <en begeleiding>					
OP3 Didactisch handelen			•	•	•
OP4 (Extra) ondersteuning					
OP5 Onderwijstijd					
OP6 Samenwerking					
OP7 Praktijkvorming/Stage / Beroepspraktijkvorming					
OP8 Toetsing en afsluiting					
Schoolklimaat					
SK1 Veiligheid			•	•	•
SK2 Pedagogisch klimaat/Leerklimaat					
Onderwijsresultaten					
OR1 Resultaten/Studiesucces	•	•			
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	•	•			
OR3 Vervolgsucces	•	•			
Kwaliteitszorg en ambitie					
KA1 Kwaliteitszorg	•	•	•	•	•
KA2 Kwaliteitscultuur			•	•	•
KA3 Verantwoording en dialoog	•	•			

1. Hub Rosmalen vso, 2. Hub Stedelijk vso, 3. Hub Rosmalen so, 4. Hub Boxtel so, 5. Hub Boxtel vso

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd. Het gaat onder andere om het Jaarverslag 2016, het Strategisch Ondernemingsplan 2016-2020, het Onderwijskundig Beleidsplan 2014-2018 (schoolplan), het Jaarplan 2018, het Professionaliseringsbeleid, het Meerjaren Scholingsplan, notities over de opbrengsten van de scholen en diverse managementrapportages. Ook de gegevens uit de jaarlijkse prestatieanalyse van de inspectie zijn betrokken bij het onderzoek. Verder hebben wij gesprekken gevoerd met de bestuurder, de raad

van toezicht en de medezeggenschapsraad.

Op de scholen hebben de directeuren een presentatie gegeven over de kwaliteit van het onderwijs op de school. We hebben kwaliteitsdocumenten, ontwikkelingsperspectieven en groepsplannen bekeken. Op de locaties in Rosmalen so en Boxtel so en vso hebben we lessen bezocht. We hebben op de scholen gesproken met leraren, leerlingen, de locatieleiding en vertegenwoordigers van de commissie voor de begeleiding. Ook hebben we gesprekken gevoerd met leden van de Kenniskring Opbrengsten, de Kenniskring Professionalisering en vertegenwoordigers van het Dienstencentrum van Stichting Hub Noord-Brabant.

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 bij Hub Rosmalen so, Hub Rosmalen vso, Hub Stedelijk vso en Hub Boxtel so en vso. Elk verificatieonderzoek staat in een aparte paragraaf beschreven. De bevindingen en oordelen voor de locatie Boxtel beschrijven we in één paragraaf, omdat deze voor het so gelijk zijn aan die van het vso.






In hoofdstuk vier 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 de oordelen zijn op de twee onderzochte kwaliteitsgebieden op bestuursniveau. Ook is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen en in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau.



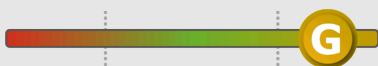
Oordelen op bestuursniveau voor de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer

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



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

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



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

Samenvattend oordeel

Het beeld dat het bestuur heeft van de kwaliteit van de scholen komt voor een belangrijk deel overeen met het beeld van de inspectie. Het beleid van het bestuur werkt goed door tot het niveau van de scholen. We hebben twee van de standaarden van het Kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie als goed beoordeeld en één standaard als

voldoende. Er is sprake van een sterke sturing vanuit het bestuur, terwijl er voldoende ruimte is voor een schoolspecifieke invulling van het bovenschoolse beleid. De sturing op professionalisering leidt mede tot een goede kwaliteitscultuur.

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

We beoordelen de standaard Kwaliteitszorg (KA1) als goed omdat het bestuur de kwaliteit van de scholen stimuleert vanuit een heldere visie op onderwijskwaliteit die is uitgewerkt in een bovenschools meerjarenbeleid met meetbare doelen. Het beleid wordt breed gedragen en volgens plan uitgevoerd. Het bestuur is goed op de hoogte van de uitvoering en stuurt bij als dat nodig is. Ook de standaard Kwaliteitscultuur (KA2) beoordelen we als goed. Alle betrokkenen bij Hub werken vanuit een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling en heldere afspraken. De schoolteams zijn gericht op voortdurende ontwikkeling. Het meerjarige bovenschoolse professionaliseringstraject en de Kenniskringen dragen daar in belangrijke mate aan bij. Het bestuur legt in voldoende mate intern en extern verantwoording af over de resultaten van de schoolontwikkeling en de leerlingresultaten. Ons voldoende oordeel op de standaard Verantwoording en dialoog (KA3) wijkt af van het eigen oordeel 'goed' van het bestuur. Wij zien op dit punt ruimte voor verdere ontwikkeling. Het bestuur kan duidelijker vaststellen of het tevreden is over de bereikte onderwijskwaliteit. Dat kan onder andere door meer systematisch per kwaliteitsdomein na te gaan wat de gerealiseerde kwaliteit is en of dit voldoet aan de normen van het bestuur. Het bestuur zoekt goed de dialoog met anderen om de kwaliteit van de scholen en het speciaal onderwijs als geheel verder te ontwikkelen.

Ook de financiële positie van het bestuur is in orde. We zien op de korte of middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit bij Stichting Hub Noord-Brabant. Het bestuur voldoet aan de onderzochte standaarden van het kwaliteitsgebied Financieel beheer.

2.1. Kwaliteitszorg en ambitie

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

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



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

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

Focus en ambitie

Het bestuur heeft zijn visie op kwaliteit duidelijk omschreven en legt de lat hoog. Daarbij maakt het gebruik van inzichten uit literatuur en wetenschap. De kernwaarden zijn richtinggevend voor alles wat er gebeurt op het niveau van de scholen en het bestuur. Er is een sterke focus op professionaliteit. Alle betrokkenen worden geacht voortdurend aan de versterking van hun professionele handelen te werken. We vinden dat het bestuur met zijn ambitieuze en goed onderbouwde doelen duidelijk eigen aspecten van kwaliteit laat zien.

Sterke sturing op kwaliteitsverbetering

Het systeem voor kwaliteitszorg functioneert goed. De doelen en ambities zijn met inbreng van alle betrokkenen geformuleerd en het draagvlak is groot. Er is een duidelijke samenhang tussen beleidsdocumenten en de focus op professionaliteit is steeds zichtbaar.

De verbeteractiviteiten worden voor een belangrijk deel bovenscholings vastgesteld. De scholen werken aan dezelfde doelen met behulp van dezelfde instrumenten, zoals de Hub-profielen, een gemeenschappelijk schoolplan en vaste formats voor andere documenten. Het directieboard speelt een belangrijke rol als het gaat om de monitoring van de schoolontwikkeling. De directeuren hebben elke twee weken een gezamenlijk overleg met de bestuurder waarin

Het bestuur heeft zijn visie op kwaliteit duidelijk omschreven en legt de lat hoog

alle onderwijskundige, personele en financiële zaken worden besproken. Zo nodig grijpt het bestuur in. Soms wordt daartoe eerst een extern onderzoek uitgevoerd om een probleem beter in beeld te krijgen. Eens in de vier jaar wordt op elke school een externe audit uitgevoerd. Dit levert het bestuur een goed beeld op van de kwaliteit op de verschillende domeinen en geeft input voor het nieuwe schoolplan. Daarnaast vinden er tweejaarlijks tevredenheidsonderzoeken plaats onder medewerkers, ouders en leerlingen.

Sturing op resultaten is in ontwikkeling

Het bestuur stuurt op goede resultaten en heeft voor lezen en rekenen stichtingsbrede normen geformuleerd. Tot een systematische vaststelling of de normen worden bereikt en wat dit betekent, komt het nu echter nog niet. Het bestuur is zich ervan bewust dat dit een belangrijk ontwikkelpunt is.

Op leerling- en groepsniveau zijn de resultaten goed in beeld en dit leidt tijdens groepsbesprekingen tot steeds meer reflectie op de effectiviteit van het onderwijs. Op school- en bestuursniveau is het beeld van de resultaten echter nog in ontwikkeling. Er is een Kenniskring Opbrengsten die een vertegenwoordiging van alle scholen bevat. Scholen werken met hetzelfde leerlingvolgsysteem en er zijn vaste formats voor het ontwikkelingsperspectief en voor het beschrijven van de opbrengsten. Op die manier zijn de gegevens van de verschillende locaties met elkaar te vergelijken. Het in beeld brengen van de resultaten op schoolniveau en daar conclusies aan verbinden, blijkt echter een complex proces voor de scholen. Ook het beeld van de opbrengsten van het werken aan de sociale en maatschappelijke competenties van leerlingen is niet voldoende duidelijk. Het bestuur formuleerde hiervoor nog geen normen.

Sturing op een optimale uitstroom is complex

Het bestuur heeft een dienstencentrum ingericht om scholen te ondersteunen bij de toeleiding van jongeren naar passende uitstroombestemmingen. Deze toeleiding wordt bemoeilijkt doordat de gemeente de leerlingen soms niet toelaat tot arbeidsmatige dagbesteding, terwijl er ook geen passende (beschutte) arbeidsplaats beschikbaar is. Het bestuur heeft dit probleem goed in beeld en zoekt in samenwerking met anderen naar oplossingen op regionaal en landelijk niveau.

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

Focus en sturing op professionaliteit

Het bestuur stuurt stevig op de professionalisering van alle betrokkenen en dit draagt in belangrijke mate bij aan de professionele cultuur van de scholen van Hub. Bestuur, schoolleiding en teams werken gezamenlijk aan een voortdurende verbetering van hun professionaliteit, op basis van een bovenschools

professionaliseringsbeleid. Het professionaliseringstraject 'focus op professie' dat wordt begeleid door externe experts, is afgestemd op de visie en ambities van Stichting Hub. Het accent ligt op de versterking van het didactisch handelen en het reflectief vermogen van alle betrokkenen. Het traject kent een gemeenschappelijke basis met een specifieke uitwerking voor elke functiegroep (leraren, assistenten, intern begeleiders en school- en teamleiders). Het bestuur slaagt er op deze wijze goed in om eigen aspecten van kwaliteit te realiseren. Positief is ook dat de opbrengsten van het professionaliseringstraject uitgebreid worden geëvalueerd. Een Kenniskring Professionalisering monitort het professionaliseringstraject, pleegt zo nodig interventies en ontwikkelt voorstellen voor de toekomst. Elke school heeft een stuurteam dat zicht houdt op de professionalisering op schoolniveau. De stuurteams zijn vertegenwoordigd in de Kenniskring.

Een professionele kwaliteitscultuur

Bij Hub is sprake van een integere en transparante organisatiecultuur. Het bestuur handelt volgens de code goed bestuur. Ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan de versterking van de onderwijskwaliteit. De basis hiervoor vormt een heldere visie en kernwaarden die breed worden gedragen. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en directeuren is adequaat beschreven in het managementstatuut. Een belangrijk kenmerk van de kwaliteitscultuur van stichting Hub Noord-Brabant is de gedrevenheid. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de hoge scores in een recent medewerkerstevredenheidsonderzoek en de positieve evaluatie van professionaliseringsactiviteiten.

De raad van toezicht volgt de ontwikkelingen van bestuur en scholen kritisch, vormt zich een eigen beeld en kijkt ook met regelmaat naar het eigen functioneren en de eigen ontwikkeling. Er is een brede expertise binnen de raad aanwezig. De raad werkt met een jaaragenda en met ijkpunten van toezicht. Er is aandacht voor de verschillende beleidsdomeinen, al is de aandacht voor de onderwijskwaliteit en de resultaten van het onderwijs relatief beperkt. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) is tevreden over de openheid van het bestuur en de wijze waarop het bestuur de GMR betreft bij beleid en nieuwe ontwikkelingen. Zowel de raad van toezicht als de GMR zien het als hun opdracht om ook in tijden van (grote) tevredenheid van personeel en ouders met een kritische en innovatieve blik naar het onderwijs te blijven kijken.

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

Interne verantwoording

De interne verantwoording van scholen over de ontwikkelingen en behaalde resultaten is voldoende. Alle directeuren leveren een

kwartaalrapportage waarin zij ontwikkelingen beschrijven van onderwijskundige zaken, leerlingontwikkeling, personeel en ziekteverzuim, externe contacten, kenniskringen en huisvesting. Het format voor de kwartaalrapportage is in ontwikkeling en sommige onderdelen zijn nog summier gevuld. Deze rapportage kan aan kracht winnen door goed met elkaar te bepalen welke informatie voor de bestuurder en directeuren nodig is om zicht te hebben op de kwaliteit van het onderwijs. Vooral het onderdeel 'onderwijskundige zaken' verdient een kwaliteitsslag. De scholen zouden in hun rapportage een sterkere koppeling met hun jaarplan kunnen leggen. De doelen in het jaarplan zouden bovendien meer in termen van te bereiken onderwijskwaliteit dan in termen van activiteiten kunnen worden geformuleerd. Op die manier kan de bestuurder indien gewenst eerder bijsturen en ontstaat een scherper beeld van de kwaliteit van het onderwijs op dat moment. Het bestuur zou verder jaarlijks één of meer domeinen van onderwijskwaliteit met alle scholen langs kunnen lopen om op basis van de beschikbare gegevens vast te stellen of de eigen kwaliteitsnormen worden bereikt en waar zich knelpunten voordoen.

Op bestuursniveau verantwoordt de bestuurder zich aan de raad van toezicht met kwartaalrapportages en jaarrapportages. Deze bestuursrapportages informeren de interne toezichthouders op hoofdlijnen over de onderwijskundige, personele en financiële ontwikkelingen binnen de stichting. Zowel de intern toezichthouders als de bestuurder zijn hierover tevreden. Wat ons betreft, kan ook deze rapportage, net als de managementrapportages van de scholen, meer specifieke informatie over de onderwijskwaliteit bevatten.

Aan het eind van het jaar maken alle locaties een opbrengstendocument. Ook dit document is nog in ontwikkeling. De scholen leggen nu alleen verantwoording af over hun lees- en rekenresultaten. Zij zoeken nog naar een geschikte vorm voor het in beeld brengen van gegevens over andere relevante leer- en ontwikkelingsgebieden. De verantwoording over de opbrengsten kan verder vooral versterkt worden door een diepgaandere analyse van de opbrengsten en het verbinden van conclusies aan de bevindingen.

Externe verantwoording

Het bestuur en de scholen verantwoorden zich extern in heldere documenten over hun onderwijs. Ook de websites van het bestuur en de scholen zijn informatief.

Op de verantwoording van de scholen over de resultaten moet het bestuur nadrukkelijker sturen zodat ook in de schoolgidsen inzichtelijke informatie over de resultaten en de ontwikkeling van het onderwijs wordt weergegeven. De wet gaat ervan uit dat de schoolgids duidelijk aangeeft wat de doelen van het onderwijs zijn en

welke resultaten met het onderwijsproces worden bereikt (artikel 22, WEC). Dit gebeurt nu te beperkt. De schoolgids vermeldt aan welke doelen is gewerkt en waar de leerlingen naar uitstromen. Het is echter niet duidelijk of de school tevreden is over de resultaten die zij bereikt en waarom.

Het bestuur voert actief de dialoog met de omgeving. Ouders en medewerkers hebben een duidelijke stem. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het proces om te komen tot een nieuw strategisch ondernemingsplan, waarbij alle partijen vertegenwoordigd zijn. Ook landelijk maakt het bestuur zijn gedrevenheid zichtbaar. Zo kiest het bestuur ervoor om actief deel te nemen aan landelijke overleggen en netwerken. De afstemming met anderen wordt steeds gezocht. Hierdoor is het bestuur goed op de hoogte van actuele ontwikkelingen en draagt het bij aan beleidsvorming en visieontwikkeling voor het speciaal onderwijs.

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	V
FB1 Continuïteit	O	•
FB3 Rechtmatigheid		•



Financiële continuïteit

In de navolgende 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	8,68	8,83	8,87	8,75	8,78	8,72
Solvabiliteit 2	< 0,30	1,00	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
Weerstandsvermogen	< 5%	76,6%	79,8%	77,0%	70,1%	64,3%	59,5%
Huisvestingsratio	> 10%	-	7,5%	7,5%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	4,30%	5,23%	0,96%	-5,91%	-3,95%	-4,09%

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. Het bestuur beschikt over voldoende financiële middelen om de verwachte negatieve exploitatieresultaten 2017-2019 op te vangen. In ons onderzoek vonden wij geen belangrijke informatie die strijdig is met dat beeld.

Kwaliteit continuïteitsparagraaf

In het bestuursverslag 2016 zijn niet alle onderdelen van de continuïteitsparagraaf aangetroffen. Daarnaast kan de kwaliteit van een aantal onderdelen meer in lijn worden gebracht met de vereisten in de bijlage bij artikel 4 van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De continuïteitsparagraaf kan op de volgende onderdelen verbeterd worden:

- Uit de prognose van het aantal leerlingen en de personele omvang, is de functiegroep onderwijzend personeel (OP) niet te herleiden.
- Toelichtingen over de inrichting en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem zijn niet aanwezig in het bestuursverslag.
- Bij de meerjarenbegroting zijn niet alle posten toegelicht, terwijl er vanwege ontwikkeling in de getallen wel een toelichting verwacht zou worden. Zo is de ontwikkeling van de personele lasten niet toegelicht en zijn de huisvestingslasten slechts beperkt toegelicht. Daarnaast zijn in de meerjarenbegroting de vlottende vaste activa niet uitgesplitst in afzonderlijk de vorderingen en liquide middelen.
- In het algemeen is geen duidelijke verbinding gemaakt tussen de meerjarenbegroting 2017-2019 en strategisch beleid dat elders in het jaarverslag is vermeld, zoals het willen verlichten van werkdruk en de professionalisering van docenten.
- Er is wel sprake van een verslag van de raad van toezicht maar hierin wordt geen duidelijke verantwoording afgelegd over de wijze waarop de raad uitvoering geeft aan zijn taken.

Het bestuur kan in de volgende jaarverslagen meer aandacht aan deze onderdelen besteden.

Financiële doelmatigheid

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

- de omvang van het weerstandsvermogen;
- intern toezicht op doelmatige aanwending van rijksmiddelen.

Omvang van het weerstandsvermogen

Elk bestuur dient zorg te dragen voor een financiële reserve die niet groter is dan het bestuur kan rechtvaardigen op basis van adequaat risicobeheer. Het bestuur mag geld opzij zetten voor onvoorziene omstandigheden, zolang de omvang van deze middelen in een redelijke verhouding staat tot wat nodig is voor een normale bedrijfsvoering.

De stichting beschikt over ruime financiële reserves, zoals blijkt uit een weerstandsvermogen van 77 procent in 2016 bij een sectorgemiddelde van 30 procent (bron: DUO).

De in de jaarverslaggeving 2016 opgenomen meerjarenbegroting, die als basis dient voor bovenstaande tabel, toont dat het weerstandsvermogen in de toekomst zal gaan dalen. Het bestuur investeert financiële middelen in het structureel aannemen van extra personeel om de werkdruk te verlichten en hoge vervangingskosten te voorkomen.

Intern toezicht op doelmatige aanwending van rijksmiddelen

De raad van toezicht legt verantwoording af over de uitoefening van zijn wettelijke taken en van zijn bevoegdheden in het bestuursverslag. Een verantwoording over het intern toezicht op doelmatigheid, hebben wij niet aangetroffen in het bestuursverslag over 2016. Volgens artikel 28i van de WEC is het de wettelijke taak van het bevoegd gezag om onafhankelijk en deugdelijk intern toezicht mogelijk te maken. Bevoegdheden die het moet beleggen bij de raad van toezicht zijn onder meer dat deze toe moet (kunnen) zien op de doelmatigheid van besteding van rijksmiddelen. Uit de gesprekken met de raad van toezicht hebben wij kunnen opmaken dat de raad hier wel aandacht voor heeft. Wij verzoeken de raad van toezicht aandacht te besteden aan de wijze waarop hij invulling geeft aan toezicht op doelmatigheid van de besteding van rijksmiddelen in de bestuursverslagen vanaf 2017.

Financiële rechtmatigheid

We hebben de financiële rechtmatigheid bij de Stichting Hub Noord-Brabant als 'voldoende' beoordeeld. Ons oordeel bij deze standaard gaat enerzijds uit van de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van het onderwijs. Anderzijds

speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van financiële rechtmatigheid. Beide aspecten leiden gezamenlijk tot een gewogen oordeel. In het onderzoek bij Stichting Hub Noord-Brabant hebben zich aan ons geen gegevens voorgedaan die een positieve waardering van de financiële rechtmatigheid in de weg staan.

2.3. Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Bestuur		
KA3 verantwoording en dialoog: De scholen leggen in de schoolgids onvoldoende verantwoording af over de doelen van het onderwijs en de resultaten die met het onderwijsproces worden bereikt (artikel 22, WEC).	Het bestuur zorgt ervoor dat de scholen in de schoolgidsen 2018/2019 adequaat verantwoording afleggen over de doelen van het onderwijs en de resultaten die met het onderwijsproces worden bereikt.	In september 2018 gaan wij na of de verantwoording in de schoolgidsen voldoet.
Scholen		
OR2: sociale en maatschappelijke competenties: De scholen tonen onvoldoende aan dat de leerlingen sociale en maatschappelijke competenties ontwikkelen op het niveau van de door de scholen gestelde norm. De scholen voldoen daarmee niet aan artikel 11, derde en vierde lid van de WEC.	Het bestuur zorgt ervoor dat de scholen normen formuleren voor het niveau van de te bereiken sociale en maatschappelijke competenties in de verschillende onderwijsprofielen en dat zij nagaan of de leerlingen deze (eind-)niveaus bereiken.	Het bestuur informeert ons uiterlijk in het voorjaar van 2019 over de normen die de scholen hebben geformuleerd en de mate waarin de scholen deze normen behalen.

3. Resultaten verificatieonderzoek

3.1. Hub Noord-Brabant locatie Rosmalen so

Wij hebben Hub Noord-Brabant, locatie Rosmalen so, bezocht in het kader van het thema 'focus op professie'. De school heeft ruim 400 leerlingen met uiteenlopende capaciteiten en uitstroomprofielen. De leerlingen zijn ondergebracht in zorgklassen, structuurklassen en 'reguliere' leerklassen. Het onderwijs van deze school vindt plaats op twee locaties: op de hoofdlocatie en in een dependance op de Molenhoek. We hebben beide locaties bezocht.

Algemene indruk

Hub Rosmalen so is een grote school die desondanks rust uitstraalt. Dat heeft te maken met ruime en goed ingerichte gebouwen en speelpleinen, maar zeker ook met de goede organisatie, de professionele cultuur en het stimulerende leerklimaat. Er is in alle klassen, ongeacht het niveau, een grote gerichtheid op leren en ontwikkeling.

De focus op professie is in de schoolcultuur verankerd. Het bovenschoolse kader voor de professionaliseringsactiviteiten zorgt ervoor dat er een gemeenschappelijke kennisbasis en taal is. De scholing kreeg een specifieke uitwerking op schoolniveau. Mede hierdoor heeft de kwaliteit van het didactisch handelen een brede, stevige basis. De schoolleiding doet er veel aan om deze kwaliteit goed te borgen.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen			



Didactisch handelen

We beoordelen de kwaliteit van het didactisch handelen als goed. Leraren werken volgens dezelfde principes van het directe instructiemodel. Dit model is goed geïmplementeerd. De doelen waaraan tijdens de scholingsbijeenkomsten is gewerkt, zijn duidelijk terug te zien. Dat geldt in sterke mate voor het benoemen van lesdoelen, het geven van effectieve instructies en het inzetten op de betrokkenheid van leerlingen. Leraren hebben hoge verwachtingen van leerlingen en stimuleren de reflectie op het leren. We zien de eigen kwaliteitsaspecten van de school en het bestuur hier duidelijk terug. Als het gaat om het activeren van leerlingen en het vergroten van het eigenaarschap van leerlingen voor het leerproces zagen we enkele goede voorbeelden, maar hier kunnen leraren ook nog in groeien.

Schoolklimaat	O	V	G
SK1 Veiligheid		•	



Veiligheid

We beoordelen de veiligheid van de school als voldoende. Er is veel oog voor de veiligheid van leerlingen. We zien duidelijke regels die worden nageleefd. Er is goed nagedacht over de wijze waarop leerlingen de pauzes kunnen doorbrengen en de pauzes worden met de leerlingen nabesproken. Er is een uitgebreid veiligheidsbeleid dat echter wel toe toe is aan een actualisering. De school heeft een functionaris die aanspreekpunt is als het gaat om pesten. Recent nam de school een vragenlijst af bij leerlingen om de veiligheid te monitoren. De uitkomsten hiervan moeten nog worden geanalyseerd.

Overige wettelijke vereisten

De inspectie onderzoekt dit jaar bij minimaal één school of er een meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling is en of deze voldoet aan de wettelijke vereisten.

Bij Hub Rosmalen so hanteert men een meldcode die voldoet aan de wettelijke eisen. De schoolleiding zorgt ervoor dat iedereen op de hoogte is van de afspraken in de meldcode, maar kan scherper bewaken dat deze afspraken regelmatig opnieuw met alle betrokkenen worden besproken.

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



Kwaliteitszorg

Het kwaliteitszorgsysteem van de school dat is ingebed in het bovenschoolse kwaliteitszorgsysteem van Hub Noord-Brabant werkt goed. Een sterk punt is het kwaliteitsdenken van alle medewerkers. Tijdens het onderzoek was steeds merkbaar dat processen cyclisch en zorgvuldig zijn ingericht, afspraken goed worden bewaakt en steeds wordt gezocht naar verdere verbetering. Omdat dit kwaliteitsdenken zo verweven is met de hele organisatie, beoordeelt de inspectie de kwaliteitszorg als goed.

De school heeft naast de Hub-brede verbeterdoelen ook eigen verbeterdoelen in het jaarplan opgenomen. Deze komen voort uit jaarlijkse peilingen zoals de tevredenheidsonderzoeken en de veiligheidsmonitor. Tijdens de groepsbesprekingen worden de leerlingresultaten besproken en wordt op de kwaliteit van het

uitgevoerde onderwijs gereflecteerd. Deze informatie fungeert ook steeds meer als input voor schoolverbetering, maar de school kan dit nog meer systematisch aanpakken.

De kwaliteitszorg kan verder aan kracht winnen wanneer de school explicieter een uitspraak doet over de kwaliteit van de verschillende kwaliteitsgebieden en de mate van tevredenheid hierover. Door dit wel te doen, kan zij laten zien hoe ver de school is en scherper maken waaraan zij nog wil werken met het team.

Professionele cultuur

De kwaliteitscultuur van de school is goed. Vanaf 2015 heeft het bestuur sterk ingezet op een bovenscholings professionaliseringsbeleid. De scholing is gaandeweg meer toegespitst op de specifieke behoeften van elk schoolteam. Het geleerde wordt nu in de praktijk gebracht. De teamleiders en intern begeleiders hebben een belangrijke rol om met wekelijkse flitsbezoeken na te gaan of dit ook gebeurt, waar zich knelpunten voordoen of extra ondersteuning van een leraar nodig is. Van de flitsbezoeken wordt verslag gemaakt en de bezoeken worden nabesproken. Er is een goede cyclus van overleggen tussen leraren, intern begeleiders en schoolleiding. Er is een open leer cultuur, gericht op het onderwijs samen voortdurend verder ontwikkelen. Nieuwe leraren worden intensief begeleid. Er is een start gemaakt met gezamenlijke lesvoorbereidingen op basis van 'Lesson study'. De competenties waaraan wordt gewerkt in het professionaliseringstraject zijn opgenomen in de formats die de school gebruikt in de gesprekkencyclus. Op deze wijze volgen leraren en schoolleiding gezamenlijk de professionele ontwikkeling van de leraren.

3.2. Hub Noord-Brabant locatie Rosmalen vso

Wij hebben de locatie Hub Noord-Brabant Rosmalen vso bezocht in het kader van het thema 'sturen op resultaten'. Deze locatie kenmerkt zich door een kleine vso-populatie waarbij overwegend sprake is van uitstroom richting dagbesteding.

Algemene indruk

Hub Rosmalen vso is een school waar het belang van de leerlingen steeds voorop staat. Om de ontwikkeling van de leerlingen goed vast te leggen, maakt de school gebruik van een leerlingvolgsysteem. Ook hebben alle leerlingen een ontwikkelingsperspectief. Hier omheen organiseerde de school een heldere cyclus van toetsen, observeren, analyseren en evalueren. Deze cyclus is goed geïmplementeerd. Hub Rosmalen vso heeft de individuele leerling goed in beeld door het verzamelen van gegevens en de bespreking van de ontwikkelingsperspectieven. Tijdens het didactisch overleg en de groepsbesprekingen wordt ook op groepsniveau gekeken wat groepen leerlingen nodig hebben en hoe leraren daarin kunnen voorzien. Om zicht te krijgen op de resultaten op schoolniveau, heeft de school een goed gevuld databestand gemaakt. Zij heeft hiermee veel in huis om tot een goede analyse van haar opbrengsten te komen. De opbrengstennotitie van de school en de verantwoording in de schoolgids maken echter duidelijk dat het nog lastig is om tot een betekenisvolle beoordeling van de eigen opbrengsten te komen.

Onderwijsresultaten	V			
	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	•			
OR3 Vervolgsucces			•	

Onderwijsresultaten



OR 1: Resultaten

Wij beoordelen deze standaard als voldoende. De inspectie stelt vast dat de school op gestandaardiseerde wijze gegevens verzamelt over de opbrengsten en werkt met schooloverstijgende ambitieuze normen. Deze eigen normen worden echter niet op alle gebieden behaald en van een diepgaande analyse is nog geen sprake. De school en het bestuur hebben hiervoor wel de eerste stappen gezet, onder andere door een stichtingsbrede studiedag te wijden aan de bespreking van de opbrengsten.

De school hanteert voor haar jaarlijkse opbrengstenanalyse stichtingsbrede normen om te beoordelen hoe de einduitstroom zich verhoudt tot het IQ en tot het eindniveau in het ontwikkelingsperspectief van de leerlingen. Zij slaagde er in 2017 in om 81 procent van haar leerlingen aan het eind van de schoolloopbaan tot het benodigde niveau voor de uitstroombestemming te brengen. De school voldeed daarmee net niet aan haar eigen norm van 85 procent. Wat betreft de einduitstroom in relatie tot IQ, behaalt de school 45 procent, waar ze streeft naar 70 procent.

Bij 9-, 12- en 15-jarigen kijkt de school of de ontwikkeling bij technisch lezen en rekenen/wiskunde verloopt conform het niveau in de profielen uit het HUB-profiel en het landelijke doelgroepenmodel. De Hub-norm is dat 75 procent van de leerlingen op het gebied van technisch lezen scoort volgens de leerlijn. Bij rekenen/wiskunde is de Hub-norm op 60 procent gezet. Een eerste evaluatie van deze opbrengsten vond plaats in maart 2018, maar leidde nog niet tot duidelijke oordelen of conclusies.

De school rapporteert in een jaarlijks opbrengstendocument over de gerealiseerde opbrengsten. Deze rapportage kan aan kracht winnen door zelf de conclusie te trekken of er aan de eigen normen wordt voldaan, men daarmee tevreden is en dit verder te onderbouwen. Daarbij kan de school benoemen of dit leidt tot aanpassingen in het onderwijs of wellicht bijstellen van de normen.

OR 2: Sociale en maatschappelijke competenties

De school neemt in haar jaarlijkse opbrengstendocument geen gegevens op over de sociaal-emotionele ontwikkeling van de

leerlingen. Evenmin stelde ze al een norm vast voor de ontwikkeling op dit gebied. Om deze reden beoordeelt de inspectie deze standaard als onvoldoende.

Om de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen vast te stellen, maakt de school gebruik van een instrument en observaties. Aan het instrument zijn geen normen gekoppeld. Hierdoor is het niet duidelijk wat een leerling op een bepaalde leeftijd moet kennen en kunnen op dit terrein. De school stelde zelf al vast dat dit een hiaat is in haar werkwijze en gaf aan een traject op te starten om te komen tot normeringen voor dit instrument. Aan de andere kant onderzoekt het bestuur ook of met het implementeren van een nieuw instrument deze stappen eenvoudiger en sneller zijn te zetten. Hierover moet nog besluitvorming plaatsvinden.

OR 3: Vervolgsucces

Deze standaard beoordeelt de inspectie als voldoende.

Hub Rosmalen vso heeft een gedegen werkwijze om te achterhalen of de leerlingen twee jaar na uitstroom nog op de vervolgvoorziening zitten. De bestendiging bij vso Rosmalen komt in 2017 uit op 73 procent, waarbij de school streeft naar de Hub-norm van 90 procent. Hiermee behaalt de school haar eigen streefniveau niet. Het gaat bij de uitstroom echter om kleine aantallen, waarbij een enkele leerling dus een relatief hoog percentage vertegenwoordigt.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			<i>h</i>
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



KA 1: Kwaliteitszorg

De school heeft een stelsel van kwaliteitszorg dat bovenschol is ingericht. Een sterk punt is het kwaliteitsdenken van alle medewerkers. Tijdens het verificatieonderzoek sprak de inspectie met leraren, mensen van het dienstencentrum, de directie en (een deel van) de commissie voor de begeleiding. In alle gesprekken was merkbaar dat processen cyclisch en zorgvuldig zijn ingericht, afspraken goed worden bewaakt en steeds wordt gezocht naar verdere verbetering. Omdat dit kwaliteitsdenken zo verweven is met de hele organisatie, beoordeelt de inspectie de kwaliteitszorg als goed.

Wel kan de kwaliteitszorg aan kracht winnen wanneer de school explicieter een uitspraak doet over de kwaliteit van de verschillende kwaliteitsgebieden en de mate van tevredenheid hierover. Door dit te doen, kan zij laten zien hoe ver de school is en scherper maken waaraan zij nog aan wil werken met het team.

KA 3: Verantwoording en dialoog

De school is zowel intern als extern georiënteerd en zoekt actief de dialoog met samenwerkingspartners, andere scholen (zowel binnen als buiten de eigen stichting), ouders en andere belanghebbenden. In de schoolgids verantwoordt Hub Rosmalen vso zich over de doelen en opbrengsten. Dit gebeurt echter op een summiere wijze. Zo is er wel een hoofdstuk over de kwaliteitszorg, maar dit bevat alleen doelstellingen waar dat jaar aan gewerkt wordt. Hoe men tot deze doelen is gekomen en wat men ermee wil bereiken, moet de school specifiek omschrijven. Op die manier is het ook eenvoudiger om vast te stellen of de ontwikkelingen leiden tot de gewenste effecten. Daarnaast bevat de schoolgids een hoofdstuk over de opbrengsten van het onderwijs. Dit bestaat uit cirkeldiagrammen met aantallen leerlingen die zijn uitgestroomd naar verschillende bestemmingen en de behaalde certificaten. Hier neemt de school niet op of dit volgens verwachting is en of men hiermee tevreden is. Hiervoor ontvangt het bestuur een herstelopdracht voor alle schoolgidsen onder de stichting.

3.3. Hub Noord-Brabant locatie Stedelijk VSO

Wij hebben de locatie Hub Stedelijk VSO bezocht in het kader van het thema 'sturen op resultaten'. Deze locatie kenmerkt zich door een vso-populatie waarbij overwegend sprake is van uitstroom richting arbeid.

Algemene indruk

Het Stedelijk VSO is een grote school, die in het afgelopen jaar wederom gegroeid is in leerlingenaantal. Gezien de (praktijk)voorzieningen, het streven naar maatwerk en de goede naam die de school in de regio heeft, is dit niet verwonderlijk. Om de ontwikkeling van de leerlingen goed vast te leggen, maakt de school gebruik van een leerlingvolgsysteem. Ook hebben alle leerlingen een ontwikkelingsperspectief. Hier omheen organiseerde de school een heldere cyclus van toetsen, observeren, analyseren en evalueren. Deze cyclus is goed geïmplementeerd. Het Stedelijk VSO heeft de individuele leerling goed in beeld door het verzamelen van gegevens en de bespreking van de ontwikkelingsperspectieven. Tijdens het didactisch overleg en de groeps-/unitbesprekingen wordt ook op groepsniveau gekeken wat groepen leerlingen nodig hebben en hoe leraren daarin kunnen voorzien. Om zicht te krijgen op de resultaten op schoolniveau, maakte de school een goed gevuld databestand. De school heeft hiermee veel in huis om tot een goede analyse van haar opbrengsten te komen. De opbrengstennotitie van de school en de verantwoording in de schoolgids maken echter duidelijk dat het nog lastig is om tot een betekenisvolle beoordeling van de eigen opbrengsten te komen.

Onderwijsresultaten	V			
	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	•			
OR3 Vervolgsucces			•	



OR 1: Resultaten

Wij beoordelen deze standaard met een voldoende. De inspectie stelt vast dat de school op gestandaardiseerde wijze gegevens verzamelt over de opbrengsten en werkt met schooloverstijgende ambitieuze normen. Deze eigen normen worden echter niet op alle gebieden behaald en van een diepgaande analyse is nog geen sprake. De school en het bestuur hebben hiervoor wel de eerste stappen gezet, onder andere door een stichtingsbrede studiedag te wijden aan de bespreking van de opbrengsten.

In de jaarrapportage van 2017 geeft het Stedelijk VSO aan dat 70 procent van de leerlingen naar de plek uitstromen zoals vastgelegd in het ontwikkelingsperspectief. De school streeft naar de Hub-norm van 85 procent. Wat betreft einduitstroom in relatie tot IQ behaalt de school 38 procent waar ze streeft naar de Hub-norm van 70 procent.

Bij 9-, 12- en 15-jarigen kijkt de school of de ontwikkeling bij technisch lezen en rekenen/wiskunde verloopt conform het niveau in de profielen uit het HUB-profiel en het landelijke doelgroepenmodel. De Hub-norm is dat 75 procent van de leerlingen op het gebied van technisch lezen scoort volgens de leerlijn. Bij rekenen/wiskunde is de Hub-norm op 60 procent gezet.

Een eerste evaluatie van deze opbrengsten vond recent plaats in maart 2018, maar dit leidde nog niet tot oordelen of conclusies. De school rapporteert in een jaarlijks opbrengstendocument over de gerealiseerde opbrengsten. Deze rapportage kan aan kracht winnen door zelf de conclusie te trekken of er aan de eigen normen wordt voldaan, men daarmee tevreden is en dit verder te onderbouwen. Daarbij kan de school benoemen of dit leidt tot aanpassingen in het onderwijs of wellicht bijstellen van de normen.

OR 2: Sociale en maatschappelijke competenties

Om de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen vast te stellen, maakt de school gebruik van een instrument en observaties. Aan het instrument zijn geen normen gekoppeld. Hierdoor is het niet duidelijk wat een leerling op een bepaalde leeftijd moet kennen en kunnen op leergebiedoverstijgend terrein. Om deze reden beoordeelt de inspectie deze standaard als onvoldoende. De school stelde zelf al vast dat dit een hiaat is in haar werkwijze en gaf aan een traject op te starten om te komen tot normeringen voor dit instrument. Aan de andere kant onderzoekt het bestuur of met het implementeren van

een nieuw instrument deze stappen eenvoudiger en sneller zijn te zetten. Hierover moet nog besluitvorming plaatsvinden. De school neemt in haar jaarlijkse opbrengstendocument enkele gegevens op over de sociaal-emotionele ontwikkeling en de werknemersvaardigheden van de leerlingen. Hierbij stelt de school vast dat een minderheid van de leerlingen op het niveau van de leerlijnen functioneert dat in overeenstemming is met hun IQ. Een nadere analyse heeft nog niet plaatsgevonden.

OR 3: Vervolgsucces

Deze standaard beoordeelt de inspectie als voldoende. Hub Stedelijk VSO heeft een gedegen werkwijze om te achterhalen of de leerlingen twee jaar na uitstroom nog op de vervolgvoorziening zitten. De bestendinging bij het Stedelijk VSO komt uit op 72 procent, waarbij de school streeft naar de Hub-norm van 90 procent. De school slaagt er bij een relatief groot deel van de leerlingen waarbij geen sprake is van bestendinging niet in om de gegevens te achterhalen. De school krijgt deze gegevens niet van de vervolgvoorzieningen in verband met het beschermen van de privacy. Dit is een probleem, waar men volgens eigen zeggen steeds vaker tegenaan loopt.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			<i>se</i>
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



KA 1: Kwaliteitszorg

De school heeft een stelsel van kwaliteitszorg dat bovenschol is ingericht. Een sterk punt is het kwaliteitsdenken van alle medewerkers. Tijdens het verificatieonderzoek sprak de inspectie met leraren, mensen van het dienstencentrum, de directie en (een deel van) de commissie voor de begeleiding. In alle gesprekken was merkbaar dat processen cyclisch en zorgvuldig zijn ingericht, afspraken goed worden bewaakt en steeds wordt gezocht naar verdere verbetering. Omdat dit kwaliteitsdenken zo verweven is met de hele organisatie, beoordeelt de inspectie de kwaliteitszorg als goed.

Wel kan de kwaliteitszorg aan kracht winnen wanneer de school explicieter een uitspraak doet over de kwaliteit van de verschillende kwaliteitsgebieden en de mate van tevredenheid hierover. Door dit te doen, kan zij laten zien hoe ver de school is en scherper maken waaraan zij nog wil werken met het team.

KA 3: Verantwoording en dialoog

De school is naast intern ook extern georiënteerd en zoekt actief de dialoog met samenwerkingspartners, andere scholen (zowel binnen als buiten de eigen stichting), ouders en andere belanghebbenden.

In de schoolgids verantwoordt het Stedelijk VSO zich over de doelen en opbrengsten. Dit gebeurt echter op een summiere wijze. Zo is er wel een hoofdstuk over de kwaliteitszorg, maar dit bevat alleen doelstellingen waar dat jaar aan gewerkt wordt. Hoe men tot deze doelen is gekomen en wat men ermee wil bereiken, moet de school specifiek omschrijven. Op die manier is het ook eenvoudiger om vast te stellen of de ontwikkelingen leiden tot de gewenste effecten. Daarnaast bevat de schoolgids een hoofdstuk over de opbrengsten van het onderwijs. Dit bestaat uit cirkeldiagrammen met aantallen leerlingen die zijn uitgestroomd naar verschillende bestemmingen. Hier neemt de school niet op of dit volgens verwachting is en of men hiermee tevreden is. Hiervoor ontvangt het bestuur een herstelopdracht voor alle schoolgidsen onder de stichting.

3.4. Hub Noord-Brabant locatie Boxtel so en vso

Wij hebben Hub Noord-Brabant locatie Boxtel so en vso bezocht in het kader van het thema 'focus op professie'. De school heeft 80 leerlingen met uiteenlopende capaciteiten en uitstroomprofielen. De leerlingen zijn ondergebracht in twee so- en vier vso-klassen. Het onderwijs van deze school vindt plaats op één locatie waar zowel de so- als de vso-leerlingen onderwijs ontvangen.

Algemene indruk

Hub Noord-Brabant locatie Boxtel is een relatief kleine school voor so en vso met een prettige sfeer. De leraren hebben oog voor de leerlingen en door de bescheiden omvang van de school kent iedereen elkaar. Binnen het team bestaat een grote gedrevenheid om het onderwijs en de ondersteuning zo goed mogelijk vorm te geven. Vroeg in het schooljaar was er een directiewissel die mede door de bovenschoolse aansturing en de bovenschoolse kaders, relatief vloeiend is verlopen. De school heeft nu een interim directeur en er loopt een procedure voor het aanstellen van een vaste directeur. De focus op professie is in de schoolcultuur verankerd. Het bovenschoolse beleid voor professionaliseringsactiviteiten zorgt ervoor dat er een gemeenschappelijke kennisbasis en taal is. De scholing kreeg een specifieke uitwerking op schoolniveau. Daarnaast volgt het team een eigen locatie-specifieke scholing om beter te kunnen omgaan met de veranderende leerlingenpopulatie.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



Didactisch handelen

De inspectie beoordeelt de kwaliteit van het didactisch handelen als voldoende. Leraren werken volgens de principes van het directe instructiemodel. Dit model is recent geïmplementeerd. De doelen waaraan tijdens de scholingsbijeenkomsten is gewerkt, zijn terug te zien, maar leraren kunnen hier nog wel in groeien. De uitleg was in het algemeen duidelijk en effectief en we zagen goede voorbeelden waarbij het niveau van de uitleg wordt afgestemd op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Leraren kunnen zich verder ontwikkelen als het gaat om het activeren van leerlingen, het stimuleren van reflectie op het leren en het vergroten van het eigenaarschap van leerlingen voor het leerproces.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



Veiligheid

We beoordelen de veiligheid van de school als voldoende. De school heeft veel oog voor de veiligheid van leerlingen. We zien duidelijke regels die worden nageleefd. Er is een veiligheidsbeleid dat echter wel toe is aan een actualisering en het meer in samenhang met elkaar beschrijven van de diverse elementen van het veiligheidsbeleid. De school heeft een functionaris die aanspreekpunt is als het gaat om pesten. Sinds vorig schooljaar neemt de school jaarlijks een vragenlijst af bij leerlingen om de veiligheid te monitoren. De uitkomsten hiervan gebruikt de school om de veiligheid gericht te verbeteren. Hier maakt de teamscholing om beter om te gaan met de veranderende leerlingenpopulatie onderdeel van uit.

Overige wettelijke vereisten

De inspectie van het onderwijs onderzoekt dit jaar bij een vierjaarlijks onderzoek bij minimaal één school of er een meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling is en of deze voldoet aan de wettelijke eisen.

Bij Hub Bostel so en vso hanteert met een meldcode die aan de wettelijke eisen voldoet. De schoolleiding kan er nog wel beter voor zorgen dat iedereen op de hoogte is en blijft van de afspraken in de meldcode.

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



Kwaliteitszorg

we beoordelen de kwaliteitszorg op de locatie Boxtel als voldoende. De kwaliteitszorg die is ingebed in het bovenschoolse kwaliteitszorgsysteem van Hub Noord-Brabant werkt in de regel goed. Door de directiewisseling op de locatie Boxtel zijn dit schooljaar niet alle onderdelen systematisch uitgevoerd. Zo kwam de interim directeur er bijvoorbeeld niet aan toe om systematisch lesbezoeken uit te voeren of met de gesprekkencyclus te starten. Alle scholen van Hub Noord-Brabant werken aan dezelfde verbeterdoelen. Daarnaast heeft de school enkele eigen verbeterdoelen in het jaarplan opgenomen. Deze komen voort uit jaarlijkse peilingen zoals de tevredenheidsonderzoeken en de veiligheidsmonitor, maar ook in toenemende mate uit de groepsbesprekingen. Tijdens de groepsbesprekingen worden de leerlingresultaten besproken en wordt op de kwaliteit van het uitgevoerde onderwijs gereflecteerd. De school zou deze informatie systematischer kunnen benutten als input voor schoolverbetering.

Hoewel de school de kwaliteit van het didactisch handelen doorgaans goed in beeld heeft en ook borgt, doet zij nergens een uitspraak over de kwaliteit hiervan en over de mate van tevredenheid hierover. Dat geldt ook voor de veiligheid die de school realiseert. Door dit te doen, kan zij het kwaliteitsbewustzijn van alle betrokkenen op deze gebieden nog vergroten, laten zien hoe ver de school is en scherper maken waaraan zij nog wil werken met het team.

Professionele cultuur

De kwaliteitscultuur van de school is goed. Vanaf 2015 heeft het bestuur sterk ingezet op een bovenschools professionaliseringsbeleid. De scholing is gaandeweg meer toegespitst op de specifieke behoeften van elk schoolteam. Het geleerde wordt nu in praktijk gebracht. De intern begeleider heeft een belangrijke rol om met klassenobservaties na te gaan of dit ook gebeurt, of waar zich knelpunten voordoen of extra ondersteuning van een leraar nodig is. Van deze klassenobservaties wordt verslag gemaakt en de bezoeken worden nabesproken. Er is een goede cyclus van overleggen tussen leraren, intern begeleider en schoolleiding. Er is een open leercultuur, gericht op het onderwijs samen voortdurend verder ontwikkelen. Nieuwe leraren worden intensief begeleid. Er is een start gemaakt met het leren van elkaar op basis van 'Lesson study'. Dit vinden de leraren een prettige manier van leren van elkaar. De competenties waaraan

wordt gewerkt in het professionaliseringstraject zijn opgenomen in de formats die de school gebruikt in de gesprekkencyclus. Op deze wijze volgen leraren en schoolleiding gezamenlijk de professionele ontwikkeling van de leraren.

Overige wettelijke vereisten

De inspectie onderzoekt dit jaar bij een vierjaarlijks onderzoek bij minimaal één school of er een meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling is en of deze voldoet aan de wettelijke eisen. Bij Hub Boxtel so en vso hanteert men een meldcode die aan de wettelijke eisen voldoet. De schoolleiding kan er nog wel beter voor zorgen dat iedereen op de hoogte is en blijft van de afspraken in de meldcode en scherper bewaken dat deze afspraken regelmatig opnieuw met alle betrokkenen worden besproken.

4. Reactie van het bestuur

Het bestuur van Hub Noord-Brabant heeft met belangstelling kennis genomen van het rapport wat door u is opgesteld naar aanleiding van het gehouden 4-jaarlijks onderzoek in de periode februari-april 2018. De inhoud van uw rapport spreekt voor zich en wordt door ons allen (Bestuur, Management, Medewerkers, GMR en RVT) als zeer herkenbaar ervaren. Samen zijn we trots op deze uitslag en hetgeen we tot nu toe binnen Hub Noord-Brabant voor onze leerlingen hebben bereikt.

Vol enthousiasme, passie en professionaliteit zullen we de komende jaren werken aan het verder verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs. De door u aangegeven ontwikkel- en aandachtspunten zullen dan ook zeker een plaats krijgen in ons nieuwe Onderwijskundig Beleidsplan, waarvan u te zijner tijd een exemplaar zult ontvangen.

Tot slot, het onderzoek hebben wij als uitermate intensief ervaren; we kijken met veel voldoening en trots terug op het resultaat.

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

