

## **Bijlage K - Casus: IKC De Zonneveer**

### **Opdracht presentatie**

Onderstaand vindt u de beschrijving van de situatie op IKC De Zonneveer. In uw presentatie van 15 minuten vragen wij u de belangrijkste doelstellingen voor het verbeterplan op deze school te presenteren samen met de aanpak die u zou gaan hanteren om te zorgen dat deze school bij het herstelonderzoek van de Inspectie van het Onderwijs een verbeterd oordeel ontvangt. Na uw presentatie volgt een vraaggesprek over de presentatie van maximaal 15 minuten. De presentatie en het vraaggesprek vinden digitaal (via Teams) plaats en worden opgenomen.

Bij de beoordeling van de presentatie en het vraaggesprek kijken we naar het 'totaalbeeld' van de uitwerking en de geleverde onderbouwing. Daarbij letten we op het volgende:

- De mate waarin de presentatie/het vraaggesprek het vertrouwen geeft dat de adviseur goed op de hoogte is van de dagelijkse praktijk in het primair en/of speciaal onderwijs;
- De mate waarin de presentatie/het vraaggesprek het vertrouwen geeft dat de adviseur beschikt over kennis en vaardigheden om de onderwijskwaliteit op de school in kaart te brengen en te verbeteren;
- De mate waarin de presentatie/het vraaggesprek het vertrouwen geeft dat de adviseur goed op de hoogte is van het onderzoekskader van de inspectie;
- De mate waarin de presentatie/het vraaggesprek het vertrouwen geeft dat de adviseur goed op de hoogte is van effectieve interventies om de onderwijskwaliteit/kwaliteitszorg van de school te verhogen en deze weet toe te passen;
- De mate waarin uit de presentatie/het vraaggesprek blijkt dat de adviseur heeft aangesloten bij de specifieke context en ondersteuningsbehoefte van de school;
- De mate waarin duidelijk wordt waarom de adviseur in zijn/haar aanpak bepaalde keuzes maakt;
- De mate waarin de presentatie/het vraaggesprek het vertrouwen geeft dat de adviseur een stevige gesprekspartner voor scholen en besturen kan zijn en kan schakelen tussen verschillende rollen (procesbegeleider, expert en 'critical friend').

De beoordelingsaspecten zijn geen nadere (sub)gunningscriteria en kennen geen onderlinge weging. Het betreffen aspecten waarop we dit gunningscriterium beoordelen om te komen tot één integrale beoordelingskwalificatie. We kiezen bewust voor een integrale beoordeling, omdat er een duidelijke relatie ligt tussen de beoordelingsaspecten. Zie voor meer informatie paragraaf 7.2.2 van het beschrijvend document van deze aanbesteding.

N.B. Het is niet mogelijk om vragen te stellen over de casus. We vragen u eventuele aannames te verwerken in de presentatie.

### **Context IKC De Zonneveer**

IKC De Zonneveer is in 2019 gestart met een bijzonder onderwijsconcept: unitonderwijs, veel eigenaarschap voor leerlingen en thematisch leren. De school telt 280 leerlingen verdeeld over 12 groepen. Sinds de start heeft IKC De Zonneveer te maken gehad met veel wisselingen van leraren, interne begeleiders en schoolleiding. Het effect van die wisselingen heeft geleid tot discontinuïteit in de aansturing, het onderwijsbeleid en de uitvoering ervan. IKC De Zonneveer maakt deel uit van een bestuur van 32 basisscholen die alle liggen in een grootstedelijk gebied.

De huidige directeur is net voor de zomer van 2025 gestart, kort na een inspectiebezoek waarbij de school als zeer zwak is beoordeeld (zie meer informatie hieronder). Zij heeft geen ervaring in het onderwijs, maar heeft een achtergrond als manager in de kinderopvang. Naast haar is er voor 0,4 FTE een adjunct-directeur met een onderwijsachtergrond. De rollen en verantwoordelijkheden van beide leidinggevenden zijn nog niet duidelijk afgesproken en vastgelegd. De intern begeleider is vlak voor het inspectiebezoek vertrokken. Er is nog geen nieuwe IB-er, terwijl de zorgvraag groot is. Het bestuur is echter niet voornemens een nieuwe IB-er aan te trekken vanwege de financiële situatie binnen het bestuur.

Het team is zeer divers: van de 22 leerkrachten zijn er 14 bevoegd. Daarnaast is sprake van inzet van tijdelijk personeel (gedetacheerd), zij-instromers die nog in opleiding zijn en onbevoegde medewerkers. Er is geen gezamenlijke kennisbasis en er zijn weinig gedeelde didactische routines. Het team ervaart hoge werkdruk en ziet de urgentie van verbetering niet: 'We doen het toch goed, de ouders van onze leerlingen zijn tevreden.' Tegelijkertijd is er sprake van handelingsverlegenheid bij leerkrachten, vooral door veel leerlingen met zware dossiers (deels zij-instroom). Ouders van enkele leerlingen weigeren speciaal onderwijs, waardoor de school extra ondersteuning moet bieden. De zorgstructuur is fragiel en onvoldoende geborgd.

Het bestuur van IKC De Zonneveer is voor de zomer van 2025 eveneens onvoldoende beoordeeld als het gaat om de bestuurlijke kwaliteitszorg. Het bestuur wil niet aansluiten bij het gesprek waarin de bevindingen uit de analyse worden besproken en de speerpunten voor het verbeterplan worden gedefinieerd. Wel heeft het bestuur aan de schoolleiding te kennen gegeven dat het verwacht dat de school bij het herstelonderzoek over 9 maanden een voldoende beoordeling haalt.

## Bevindingen inspectiebezoek De Zonneveer

Het inspectiebezoek vond plaats op 12 juni 2025 en leidde tot het oordeel **zeer zwak**. Tijdens het inspectiebezoek waren er geen directeur en ib-er op IKC De Zonneveer. Ook waren twee leerkrachten afwezig door ziekte.

KWALITEITSGEBIED ONDERWIJSPROCES (OP)	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding	•		
OP3 Pedagogisch-didactisch handelen	•		

KWALITEITSGEBIED VEILIGHEID EN SCHOOLKLIMAAT (VS)	O	V	G
VS1 Veiligheid		•	

KWALITEITSGEBIED ONDERWIJSRESULTATEN (OR)	O	V	G
OR1 Resultaten	•		

KWALITEITSGEBIED STUREN, KWALITEITSZORG EN AMBITIE (SKA)	O	V	G
SKA1 Visie, ambities en doelen	•		
SKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur	•		
SKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog	•		

Tijdens het inspectiebezoek is naast bovenstaande standaarden ook de standaard Basisvaardigheden (OP0) bekeken. Deze standaard is niet beoordeeld aangezien beoordeling pas vanaf schooljaar 2025/2026 plaatsvindt.

### OP0 Basisvaardigheden – Geen oordeel

Het curriculum voor de Nederlandse taal (mondelinge taalvaardigheid, lezen, schrijven, begrippenlijst en taalverzorging) en rekenen-wiskunde (getallen, verhoudingen, meten en meetkunde, en verbanden) is onvoldoende doelgericht en samenhangend. De school gebruikt een methode waarbij ze taal en rekenen thematisch aanbiedt. Er zijn echter ook weken zonder een specifiek thema. In die weken ontbreekt het aan een curriculum met specifieke leerdoelen, waardoor het niet duidelijk is wat leerlingen aan het einde van een les geleerd moeten hebben.

Het curriculum voor burgerschap is niet volledig en niet geïmplementeerd. Wel zijn er op dit gebied al eerste stappen gezet. Zo heeft de school een inventarisatie gemaakt waaruit naar voren komt aan welke doelen de school al werkt.

Tot slot heeft de school de leerlingenpopulatie wel in beeld gebracht, maar is het aanbod voor Nederlandse taal, rekenen-wiskunde en burgerschap hier niet op afgestemd.

### OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding – Onvoldoende

De school verzamelt wel gegevens over leerlingen, maar analyseert onvoldoende diepgaand welke onderwijsbehoeften de leerlingen hebben. De groepsoverzichten die de school maakt, bevatten te weinig informatie over wat de precieze aandachtspunten bij een leerling zijn of waarbij ondersteuning of uitdaging nodig is.

Daarnaast biedt de school de ondersteuning onvoldoende doelgericht aan en evalueert deze onvoldoende. Leerlingen worden op basis van de methode-onafhankelijke toetsen ingedeeld in groepen aan de hand waarvan ondersteuning binnen en buiten de klas wordt gegeven. De ondersteuning die plaatsvindt in de groepen is nergens beschreven. Hierdoor is niet duidelijk wat er precies in de klassen gebeurt, waarop deze ondersteuning gericht is en welk doel men probeert te bereiken. In de logboeken over de ondersteuning die buiten de klas wordt gegeven, is te zien dat deze hulp geen specifiek doel heeft en ook niet gericht wordt geëvalueerd.

Voor leerlingen met extra onderwijsbehoeften heeft de school uitgebreide ontwikkelingsperspectieven opgesteld. De evaluaties van de OPP's zijn over het algemeen echter summier en beperken zich tot het benoemen van de toetscores en of het doel daarmee wel of niet behaald is. Waarom dit zo is en waarom er, in veel gevallen qua doelen of aanbod, niet wordt bijgesteld, wordt uit de evaluaties niet duidelijk.

### **OP3 Pedagogisch-didactisch handelen – Onvoldoende**

In alle klassen hangt een prettige en respectvolle sfeer. Wel zijn er verschillen tussen het klassenmanagement van de diverse leraren als het gaat om het pedagogisch handelen en de lijn die de school hanteert. De afspraken hierover lijken niet eenduidig te zijn.

Het didactisch handelen kent verschillende hiaten en verschilt tussen de leraren onderling sterk in kwaliteit. In meer dan de helft van de lessen is geen sprake van een doelgerichte les met een duidelijke opbouw. Daarnaast zijn alle instructies klassikaal en vindt de differentiatie alleen in de verwerking plaats. Ook zijn sommige instructies van onvoldoende kwaliteit omdat de uitleg niet duidelijk is. Bovendien stemmen verschillende leraren hun instructie en verwerkingsopdrachten te weinig af op wat de leerlingen nodig hebben. Verder ligt het tempo in diverse lessen opvallend laag waardoor de betrokkenheid van de leerlingen tijdens de les afneemt. Tot slot zijn er grote verschillen in effectief klassenmanagement, waardoor er in een aantal groepen veel onderwijstijd weglekt en leerlingen niet rustig kunnen werken.

### **VS1 Veiligheid – Voldoende**

De school zorgt voor de sociale, fysieke en psychische veiligheid van de leerlingen op school gedurende de schooldag. Leerlingen en ouders ervaren school als veilig. De school heeft zicht op de beleving van de veiligheid en het welbevinden van de leerlingen op school, door deze ten minste jaarlijks met een gestandaardiseerd instrument te monitoren.

Ook heeft de school een veiligheidsbeleid en voert dat uit. Het beleid is gericht op het voorkomen, afhandelen, registreren en evalueren van incidenten. Als de uitkomsten van de monitoring daartoe aanleiding geven, treft de school maatregelen om de situatie te verbeteren.

Tot slot grijpt de school in wanneer er sprake is van pesten of ander ongewenst gedrag en treft de school maatregelen om dit gedrag tegen te gaan. Dat is nodig, want leerlingen geven aan dat er wel pestincidenten zijn en dat er met name op het schoolplein af en toe sprake is van ongewenst gedrag. Leerlingen weten waar zij terecht kunnen als er sprake is van pestgedrag. Ook is er een brievenbus waar leerlingen anoniem signalen kunnen afgeven.

### **OR1 Resultaten – Onvoldoende**

De resultaten zijn onvoldoende, omdat het percentage behaalde referentieniveaus voor lezen, taalverzorging en rekenen op de doorstroom- en eindtoetsen van 2023, 2024 en 2025 voor het fundamenteel niveau 1F en het streefniveau 1S/2F onder de signaleringswaarden ligt. De leraren met wie is gesproken tijdens het onderzoek, geven aan dat de onvoldoende resultaten verklaard kunnen worden door het hoge percentage zij-instromende leerlingen met leerachterstanden. De schoolleiding meldt echter dat de zij-instroom de lage resultaten niet verklaart. De schoolleiding ziet dat de huidige groepen 6 en 7 nog niet voldoende op weg zijn om de beoogde referentieniveaus te halen. De school heeft niets gedaan met deze vaststelling; er zijn nog geen plannen beschikbaar om ervoor te zorgen dat leerlingen deze alsnog halen alhoewel de tussentijdse resultaten daar alle reden toe geven.

### **SKA1 Visie, ambities en doelen – Onvoldoende**

De school heeft geen stelsel van kwaliteitszorg ingericht aan de hand waarvan zij de kwaliteit van de school in de gaten kan houden. Wel heeft de school verschillende instrumenten beschikbaar waarmee zij gegevens verzamelt over de kwaliteit van het onderwijs op de school. Er worden onder andere analyses gemaakt van de tussentijdse resultaten, tevredenheidsspeilingen afgenomen en is er in 2024 een audit uitgevoerd. Er is echter geen beeld van de totale onderwijskwaliteit, zoals bijvoorbeeld de kwaliteit van het pedagogisch-didactisch handelen. De school realiseert zich dit en

is daarom aan de slag gegaan met het opzetten van een systeem van kwaliteitskaarten dat zich nog in een ontwikkelfase bevindt. Deze kaarten lijken echter meer gericht op het borgen van afspraken dan dat hiermee de kwaliteit in beeld kan worden gebracht. Het ontbreekt in de kwaliteitskaarten namelijk aan een gerichte beschrijving van hoe de kwaliteit van een onderdeel er precies uit moet zien en wat het te behalen doel is. Veel kaarten bevatten alleen een beschrijving van de werkwijze en activiteiten die worden uitgevoerd.

Daarnaast is er in het team geen gedeeld beeld van goed onderwijs. Ook in de verschillende documenten van de school is een variëteit aan slogans, kernwaarden en uitgangspunten terug te lezen. Deze komen niet altijd met elkaar overeen. Hierdoor ontbreekt het aan een gedeeld beeld van wat men precies met het onderwijs wil bereiken. Tot slot zijn er geen meetbare doelen gesteld die men nastreeft.

### **SKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur – Onvoldoende**

In de afgelopen jaren is door een combinatie van factoren te weinig effectief gestuurd op de onderwijskwaliteit en op de resultaten van het onderwijs. De verantwoordelijkheden in de school zijn laag belegd, bijvoorbeeld bij specialisten en werkgroepen. In de kaders die deze werkgroepen hebben meegekregen, wordt echter niet duidelijk wat de opdracht aan de groep is en wanneer deze geslaagd is. Hierdoor is ook bijsturing niet mogelijk. Er is meer sturing en onderwijskundig leiderschap nodig vanuit de schoolleiding en een intern begeleider zodat er doelgericht en koersvast gewerkt kan worden. Tot slot zijn niet alle leraren die lesgeven op de school hiertoe bevoegd. Het bestuur krijgt een herstelopdracht om deze tekortkoming in naleving op de wet op te heffen. De schoolleiding geeft aan dat zij ondersteuning mist vanuit het bestuur.

### **SKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog - Onvoldoende**

Door het ontbreken van een stelsel van kwaliteitszorg en doelen voor goed onderwijs is de school niet in staat om de onderwijskwaliteit te analyseren en evalueren. Door het ontbreken van evaluaties, waarin de school kijkt naar wat wel en niet is bereikt en hoe dat komt, zijn de vervolgstappen in de vorm van verbeteracties of bijstellingen van plannen onvoldoende aanwezig. Het bestuur moet ervoor zorgen dat er regelmatig wordt geëvalueerd of doelen worden bereikt. Daarvoor krijgt het bestuur een herstelopdracht.

### **Overige wettelijke vereisten – Geen oordeel**

De verantwoording in de schoolgids kan verbeteren door op te nemen wat de bevindingen zijn van de kwaliteit van het onderwijs en welke interventies worden ondernomen in het nieuwe schooljaar.

### **Audit 2024**

Aanvullend op bovenstaande bevindingen komen uit de audit van 2024 de volgende aandachtspunten naar voren:

- Tijdens de lessen is gezien dat er veel kostbare leertijd weglekt doordat tijdens de lessen dode momenten ontstaan of voor leerlingen niet duidelijk is wat zij moeten doen wanneer zij klaar zijn met hun opdracht of vastlopen. Ook moeten leerlingen vaak lang zelfstandig werken en komen zij regelmatig moeilijk tot werken waarmee zij onvoldoende taakgericht zijn.
- Er wordt weinig procesmatige en inhoudelijke feedback gegeven. Ook wordt er tussentijds weinig gecheckt op controle van begrip om te weten of er nog vragen zijn. Daarnaast is een lesafsluiting weinig gezien.
- De werkomgeving is een punt van aandacht: de klassen en overige ruimtes waren veelal rommelig en lesmaterialen waren, met uitzondering van enkele groepen, vaak niet ordelijk georganiseerd.
- Het team ervaart een hoge werkdruk zonder gerichte stip op de horizon. Het team ervaart eveneens het werken op IKC De Zonneveer als uitdagend vanwege het ontbreken van de voorwaarden om het werk goed te kunnen doen: materialen worden te laat geleverd, ICT-ondersteuning is er niet of te laat etc.
- Er lijkt weinig aandacht voor leren met en van elkaar. Lessen worden bijvoorbeeld niet met elkaar voorbereid en geëvalueerd en er vindt nauwelijks collegiale consultatie of intervisie plaats. Er is verder geen vastomlijnde overlegstructuur of vergaderplanning.

- Voor nieuwe leraren is het moeilijk te achterhalen hoe het werkt op IKC De Zonneveer. Het ontbreekt aan een gedegen inwerkplan en de nieuwe professionals (naast bevoegde leraren ook onbevoegde professionals) zijn zelf zoekende naar een maatje.
- Ouders geven aan dat er veel oog is voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen en dat hun kinderen met plezier naar school gaan.