



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Vereniging voor Protestants Christelijk Onderwijs De Viermaster

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek
Inspectie van het Onderwijs

Primair Onderwijs

Samenvatting

De inspectie van het onderwijs onderzoekt alle schoolbesturen minstens één keer in de vier jaar. Dit jaar voeren wij een onderzoek uit bij het bestuur van Vereniging voor Protestants Christelijk Onderwijs (VPCO) De Viermaster. Onder VPCO De Viermaster vallen zeven scholen voor primair onderwijs. Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van onderwijs aan in totaal ongeveer 1400 leerlingen.

We hebben onderzocht of het bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of VPCO De Viermaster genoeg geld heeft om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen. Bij drie scholen, De Julianaschool, Het Visnet en De Stifthorst, hebben we geverifieerd of het bestuur weet hoe de kwaliteit van het onderwijs is op deze scholen en hoe het bestuur stuurt op verbetering.

Wat gaat goed?

Het bestuur van VPCO De Viermaster zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit, stimuleert de scholen om zich te verbeteren en gaat verstandig met zijn geld om. Ieder schooljaar kiest het bestuur een thema, dit jaar is dat excelleren. Het bestuur wil dat de scholen dat behouden wat goed is en dat zij tegelijkertijd kijken naar de toekomst; 'stilstaan is geen optie'. Het bestuur stimuleert scholen dan ook te onderzoeken hoe zij zich kunnen onderscheiden. Het bestuur heeft duidelijke verwachtingen van zijn scholen en houdt in de gaten of scholen aan deze verwachtingen voldoen. Daarnaast is er ruimte voor de scholen om hun eigen doelen en tempo te kiezen, afhankelijk van hun ambities.

Het bestuur vindt het belangrijk te weten wat er speelt op de scholen en hoe het is gesteld met de kwaliteit van het onderwijs. Naast de formele gesprekken met de scholen op basis van managementrapportages (drie maal per jaar), is het bestuur gestart met het afnemen van audits op de scholen door een externe partij. Deze audits geven het bestuur aanvullende, objectieve informatie over de onderwijskwaliteit op de scholen. Daarnaast vinden er op verschillende manieren informele contacten plaats. Bovendien stimuleert het bestuur het 'leren van elkaar' door gesprekken, intervisie, collegiale consultatie tussen scholen en de eigen Viermaster Academie. Dit maakt dat er een stevige professionele cultuur zichtbaar is binnen De Viermaster. Het draagvlak voor visie en ambities is groot en het personeel is er op gespist het beste uit zichzelf en de kinderen te halen.

VPCO De Viermaster

BRIN: 41621

Aantal scholen onder bestuur: 7
Totaal aantal leerlingen: ongeveer 1400

Onderzoeksnummer: 290810
Betrokken scholen in onderzoek: De Julianaschool, Het Visnet, De Stifthorst

Uitvoeringsperiode onderzoek:
oktober 2016

Datum definitief rapport: 13 februari 2017

Wat moet beter?

In dit onderzoek hebben we op bestuursniveau of op schoolniveau geen onderdelen gezien die vanuit wettelijke vereisten vragen om directe verbetering. Er zijn geen afspraken over vervolgtoezicht gemaakt.

Wat kan beter?

Het bestuur houdt zich op de hoogte of de scholen de op stichtingsniveau bepaalde doelen, behalen. Dit gebeurt op een zeer gestructureerde wijze. Dit is een kracht, maar tegelijkertijd kan dit een zwakte worden doordat de structuur de boventoon kan gaan voeren boven de inhoud. Individuele scholen rapporteren meerdere keren per jaar over dezelfde onderdelen. Eventuele specifieke problematieken van scholen worden daarnaast ook gesignaleerd. Er liggen echter nog mogelijkheden om met scholen een (meer) diepgaand inhoudelijk gesprek aan te gaan en hen kritisch te bevragen op hun resultaten en onderwijskundige ontwikkeling. Daarnaast kunnen scholen zich beter verantwoorden naar ouders en meer moeite doen de dialoog met hen aan te gaan.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
2.	Bestuur	7
3.	Resultaten verificatieonderzoek	15
	3.1 Julianaschool	15
	3.2 Het Visnet	20
	3.3 De Stifthorst	23
4.	Reactie van het bestuur	25

1. Inleiding

Wat voor onderzoek heeft de inspectie gedaan?

De inspectie heeft een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van VPCO De Viermaster. De centrale onderzoeksvraag voor een vierjaarlijks onderzoek van de inspectie is:

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

Het onderzoek is verder gericht op vier deelvragen:

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

Het onderzoek op het niveau van het bestuur is daarmee gericht op de standaarden binnen de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie (KA) en Financieel beheer (FB).

Het onderzoek richt zich daarnaast op de onderwijskwaliteit van een deel van de scholen.

Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus. Op bestuursniveau is onderzoek gedaan naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer. Op schoolniveau zijn er drie verificatieonderzoeken uitgevoerd bij de Julianaschool, het Visnet en de Stifthorst.

Het verificatieonderzoek is een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur. Het gaat daarbij niet alleen om de vraag of de informatie van het bestuur juist is, maar ook om de vraag of de sturing op kwaliteit werkt. In het onderzoek bij VPCO De Viermaster verifiëren we dat aan de hand van een inspectieoordeel over de feitelijke kwaliteit op de volgende zeven standaarden:

- Aanbod (OP1)
- Zicht op ontwikkeling (OP2)
- Didactisch handelen (OP3)
- Resultaten (OR1)
- Kwaliteitszorg (KA1)
- Kwaliteitscultuur (KA2)
- Verantwoording en dialoog (KA3)

.....

Legenda van beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

- G** goed
- V** voldoende
- O** onvoldoende
- K** kan beter

Deze zeven standaarden zijn onderzocht op twee scholen, te weten De Julianaschool en Het Visnet. Op De Stifthorst zijn alleen de standaarden uit het kwaliteitsgebied kwaliteitszorg en ambitie onderzocht (KA1, KA2 en KA3).

Voor de standaard aanbod geldt dat wij niet de volledige standaard hebben onderzocht maar vooral de invulling van de zogenoemde 'eigen aspecten van kwaliteit'. In het startgesprek geeft de bestuurder aan sterk te sturen op toekomstgericht aanbod en onderzoekend leren van leerlingen. We hebben daarom alleen onderzocht of we op de scholen inderdaad toekomstgericht aanbod en onderzoekend leren aantreffen.

Onderzoeksactiviteiten

De informatie over het bestuur van VPCO De Viermaster en de bijbehorende scholen die bij de inspectie aanwezig is, is geanalyseerd en aangevuld met extra documenten die door het bestuur en de scholing ter beschikking zijn gesteld. Op bestuursniveau gaat het bijvoorbeeld om het Strategisch beleidsplan 2014-2018, het bovenschools Schoolplan 2015-2019, het Bestuursverslag 2015, het Bestuurlijk toetsingskader 2014-2018, het intern Toezichtkader, het Managementstatuut Raad van Beheer, het Bestuursreglement Raad van Beheer, Viermaster Academie 2016-2017, Auditverslag de Glashorst 17 maart 2016, diverse Managementcontracten en rapportage directeuren en diverse Managementrapportages. Op schoolniveau hebben wij op de drie scholen kennis genomen van bijvoorbeeld het schoolplan, de schoolgids, het jaarplan en het opbrengstenkatern of de datamuur.

Op bestuursniveau hebben wij met het bestuur een startgesprek en een verdiepend gesprek gevoerd. Tevens hebben wij gesprekken gevoerd met een vertegenwoordiging van het personeel, van de directeurenraad, van de Raad van Beheer en de Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Op de scholen hebben wij lessen bezocht en gesprekken gevoerd met de schoolleiding, de intern begeleiders, leraren en leerlingen.

Leeswijzer

Hierna volgen eerst de oordelen op de standaarden in de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer op bestuursniveau; de resultaten uit de verificatieonderzoeken zijn hierin op hoofdlijnen verwerkt (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 vindt u meer uitgebreid de resultaten van de verificatieonderzoeken op De Julianaschool, Het Visnet en De Stifthorst. In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en de rapportage opgenomen.

2. Bestuur

Kwaliteitszorg en financieel beheer van het bestuur

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.

De resultaten uit het gehele onderzoek, dus ook het onderzoek op de scholen, zijn hierin verwerkt voor zover deze de oordelen onderbouwen en/of illustreren. Dat geldt specifiek voor het verificatieonderzoek. De resultaten daarvan zijn samengevat in figuur 2 dat laat zien in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen.

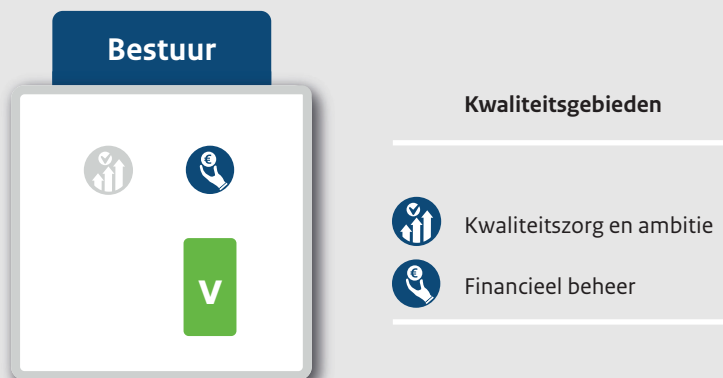
Conclusie

Het bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit, stuurt waar nodig op verbeteringen en zorgt voor deugdelijk financieel beheer. Het bestuur en zijn scholen hebben een duidelijke visie op onderwijs en verbinden hieraan toetsbare doelen die breed worden gedragen binnen VPCO De Viermaster. Bestuur en scholen werken op planmatige wijze aan het behalen hiervan. Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van de scholen doordat hij op gestructureerde wijze zowel harde als zachte informatie verzamelt. Het bestuur werkt aan aanvulling en objectivering van deze sturingsinformatie door ook iedere vier jaar een audit af te laten nemen op de scholen door een externe partij. Indien nodig stuurt het bestuur op het nemen van verbetermaatregelen door de scholen. Het bestuur heeft afwisselend een sturende, monitorende, coachende én faciliterende rol.

De financiële planning van het bestuur is daarbij zodanig strategisch dat er voldoende geld aan scholen beschikbaar gesteld wordt om aan hun kwaliteit te werken. Er is overigens nog wel ontwikkelruimte zichtbaar. Het bestuur kan de scholen meer kritisch te bevragen op hun resultaten en onderwijsproces. Hierdoor kan de sturing nog effectiever worden.

Door gerichte sturing van het bestuur is het leren van elkaar door het personeel een vanzelfsprekend onderdeel van de professionele cultuur binnen De Viermaster geworden. Scholen werken met elkaar samen in netwerken en onlangs is de eigen Viermaster Academie opgericht. Deze academie verzorgt scholing voor en door het eigen personeel.

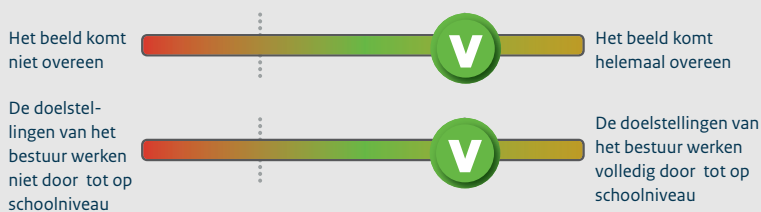
De interne verantwoordingsstructuur is helder en het bestuur neemt deze zeer serieus. Op eigen initiatief legt het bestuur ook verantwoording af aan de gemeente en de kerk. Ruimte voor verbetering ligt hier nog bij de scholen die meer uitgebreid verantwoording kunnen afleggen aan ouders en de dialoog met hen vaker en meer inhoudelijk aan kunnen gaan.



Figuur 1: oordelen op bestuursniveau voor de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer

2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

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



Kwaliteitszorg

Het bestuur stelt duidelijke kader met daarbinnen eigen ontwikkelruimte voor scholen

De sturingsfilosofie van het bestuur van De Viermaster is dat zij een duidelijk kader wil schetsen voor scholen, waarbinnen de scholen vrije ruimte hebben om hun eigen doelen na te streven.

Het Strategisch beleidsplan is het belangrijkste document van dit kader. Gebaseerd op de kernwaarden 'betrokken, inspirerend, vertrouwend en verwachtend' verwoordt het Strategisch beleidsplan 2014-2018 acht doelen, die in vijf domeinen (onderwijs en

identiteit, personeel en organisatie, financiën en beheer, communicatie en kwaliteit en maatschappelijk draagvlak) concreet en meetbaar zijn uitgewerkt.

Behouden wat goed is én kijken naar de toekomst

Het bestuur vraagt van de scholen dat zij behouden wat goed is en tegelijkertijd kijken naar de toekomst; 'stilstaan is geen optie'. Het bestuur stimuleert scholen te onderzoeken hoe zij boven het maaiveld kunnen uitsteken. In de schoolplannen van de acht scholen komen dan ook naast de strategische doelstellingen, de schooleigen doelen terug. De uitwerking van de strategische doelen en de schooleigen doelen gebeurt in het bovenschoolse jaarplan en de schooljaarplannen. Het bestuur en de directeuren monitoren de uitvoering aan de hand van de managementcontracten en de managementrapportages. Per schooljaar beschrijft de bestuurder de planning van de bovenschoolse verbeterdoelen in het managementcontract, de directeur kan schooleigen doelen toevoegen. De directeur verantwoordt de realisatie van deze doelen per periode in een schaal van 0 tot 1.0. De evaluatie vindt plaats in de managementrapportages. Per schooljaar vinden er drie formele gesprekken hierover plaats tussen het bestuur en de school, het planningsgesprek, het voortgangsgesprek en de eindrapportage. De financiële planning van het bestuur is zodanig strategisch, dat scholen ook daadwerkelijk en in ruime mate gefaciliteerd worden om kwaliteitstrajecten te doorlopen. Dit gebeurt vaak met behulp van externe deskundigen.

Het bestuur zorgt voor een gestructureerd systeem van kwaliteitszorg

Het bestuur houdt zicht op de kwaliteit van de scholen met behulp van 'harde' informatie zoals de onderwijsresultaten, uitkomsten van vragenlijsten, kwaliteitskaarten, metingen van de veiligheidsbeleving en de uitkomst van een audit. Al deze harde gegevens staan in een dashboard. Daarnaast is er 'zachte' informatie waarover het bestuur beschikt en waaraan hij veel waarde hecht. Zo beoordelen de scholen hun onderwijskwaliteit door jaarlijks diverse kwaliteitskaarten in te vullen. De planning van de quickscans (globale sterkte/zwakte-analyse van een beleidsterrein) en de diagnosekaarten (gedetailleerde sterkte/zwakteanalyse van een beleidsterrein) beschrijven de scholen in het schoolplan. Daarnaast nemen de scholen vragenlijsten af onder leraren, leerlingen en ouders. Bovendien vindt er één maal per vier jaar een audit plaats op de school. De audit wordt gedaan door een externe deskundige. De scholen rapporteren alle uitkomsten naar het bestuur en zij werken eventuele verbeteractiviteiten planmatig uit. Naast het verzamelen van deze 'harde informatie' verzamelt het bestuur ook 'zachte informatie' door informele gesprekken te voeren met directeuren, leraren en ouders op de scholen.

Er zijn mogelijkheden om kwantiteit en kwaliteit meer in evenwicht te laten komen

Door de managementrapportages en de gesprekken hierover met de directeuren van de scholen heeft het bestuur zicht op wat er op de scholen gebeurt, op vele beleidsterreinen. Dit is een kracht, maar tegelijkertijd kan dit een zwakte worden doordat de structuur de boventoon gaat voeren boven de inhoud. Scholen rapporteren driemaal per jaar over een veelheid aan doelen vanuit de domeinen die in het Strategisch beleidsplan zijn beschreven. Zo rapporteren zij onder andere over de resultaten, internationalisering van het onderwijs, handelingsgericht werken, methodevervanging, het ziekteverzuimpercentage, de aanspreekcultuur, intervisiebijeenkomsten, de begroting, hun actuele website, de nieuwsbrieven, ouderbetrokkenheid en het contact met de kerkelijke gemeente. Specifieke problematieken van scholen worden binnen deze structuur wel gesignaleerd, maar er blijven kansen liggen om met scholen een diepgaand inhoudelijk gesprek hierover aan te gaan en scholen nog kritischer te bevragen op hun resultaten en onderwijskundige ontwikkeling.

De scholen kunnen vooral met meer diepgang rapporteren over hun resultaten. Het uitgangspunt van het bestuur is dat de directeur zicht moet hebben op de resultaten van de school. Wij constateren dat scholen én het bestuur daadwerkelijk zicht op de resultaten hebben. Op het moment dát een school risicovolle eind- en/of tussentijdse resultaten rapporteert (zoals het geval is op het Visnet en de Stifthorst) kan het bestuur de directeur kritischer bevragen op de oorzaken hiervan. Door van de directeuren te vragen dat zij hun resultaten analyseren en relateren aan hun streefdoelen, de populatie, het aanbod, het didactisch handelen en de afstemming en ze hierop te bevragen, kunnen oorzaken van tegenvallende resultaten tijdig helder worden en daarnaast ook succesfactoren herkend worden. Op basis hiervan kunnen zij ook tijdig verbeteractiviteiten inzetten die het bestuur kan monitoren. Hiermee geven de scholen ook meer inhoud aan het opbrengstgericht werken, dat immers een speerpunt is van het bestuur. Niet alleen ten aanzien van het onderwijs maar ook ten aanzien van andere beleidsterreinen wordt, zoals hierboven aangegeven, over vele doelen gerapporteerd, maar op soms summier wijze. Door meer diepgang te geven aan de rapportages zou het bestuur nog beter zicht kunnen krijgen op de onderwijskwaliteit op de scholen en eventuele gewenste verbeteractiviteiten. Dit zou bereikt kunnen worden door de scholen bijvoorbeeld thematisch te laten rapporteren over de verschillende beleidsterreinen.

Kwaliteitscultuur

Er is een integere en transparante organisatiecultuur

Binnen De Viermaster zijn bestuur en intern toezicht gescheiden. De Viermaster werkt met het zogenaamde one-tier model, waarbij de bestuurlijke taken en bevoegdheden worden belegd bij het 'dagelijks bestuur' en de toezichthoudende taken bij het 'algemeen bestuur'. Met een bestuurlijk toetsingskader, dat een vertaling is van het Strategisch beleidsplan, voert het algemeen bestuur haar toezichthoudende taak uit. De 'spelregels' hierbij zijn in een intern toezichtkader vastgelegd. De toezichthouders krijgen hun informatie van het bestuur maar halen ook uit eigen beweging informatie op door jaarlijks in gesprek te gaan met de directeuren en met de controller (zonder dat het bestuur aanwezig is) en door vier scholen per jaar te bezoeken. Ook bezoekt één van de toezichthouders jaarlijks een vergadering van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Het uitgangspunt van de toezichthouders is vertrouwen in het bestuur (maar niet blind) en alert blijven op rolverdeling (niet op elkaars stoel gaan zitten).

Het water moet van boven naar beneden stromen

Het bestuur van de Viermaster streeft na dat alle scholen in 2019 op een zelf gekozen gebied excelleren. Voorwaardelijk hiervoor is een kwaliteitscultuur waarin een grote bereidheid zichtbaar is om gezamenlijk het onderwijs te verbeteren. Eveneens een cultuur waarin het bestuur en de schoolleiding onderwijskundig leiderschap en kwaliteitsbewustzijn vertonen. De focus van het bestuur ligt op het creëren van een lerende cultuur, waarin personeelsleden intrinsiek zijn gemotiveerd én ook de verantwoordelijkheid nemen om het beste uit zichzelf en hun leerlingen te halen. Het bestuur stuurt dan ook stevig ('het water moet van boven naar beneden stromen') op de professionalisering van het personeel en het 'leren van elkaar' om een goede kwaliteitscultuur te bewerkstelligen. Zo hebben de scholen, één school uitgezonderd, onder leiding van een schoolbegeleidingsdienst een langlopend scholingstraject gevolgd gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en de schoolorganisatie met een integrale aanpak op maat. De 'aansprekcultuur' is een vast gesprekspunt met de directeuren, nu het bestuur van mening is dat als je kwaliteit wilt leveren je elkaar moet durven aanspreken én moet durven handelen in geval van onvoldoende functioneren van personeelsleden.

Het Viermastergevoel

Het wijdverbreide systeem van leren van elkaar binnen de Viermaster maakt indruk op de inspectie. Het leidt tot een hoog ambitieniveau en een groot gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel voor de kwaliteit van het onderwijs en de constante verbetering daarvan. Een van de personeelsleden verwoordde treffend dat er

zoveel functionele dwarsverbanden zijn tussen de scholen dat dit leidt tot 'het Viermastergevoel'. Personeelsleden weten waar de vereniging voor staat en wie je waarvoor moet hebben. Niet alleen door middel van scholing door externen wordt de professionele cultuur binnen de Viermaster beïnvloed. Ook intern werkt het personeel hard aan kwaliteitsverbetering door het leren van elkaar. Zo zijn er bovenschoolse netwerken en projectgroepen ingericht, waarin personeelsleden van verschillende scholen participeren. Er is bijvoorbeeld een netwerk voor intern begeleiders en een netwerk voor bouwcoördinatoren. De deelnemers aan de netwerken maken beleid, doen intervisie en bespreken casussen vanuit de scholen. De voorzitters van de netwerken zijn externe professionals. Verslagen van de bijeenkomsten gaan naar het bestuur en ieder jaar moet het netwerk zijn eigen levensvatbaarheid bewijzen door evaluaties aan te leveren en nieuwe doelen te stellen. Alle directeuren nemen ook deel aan bovenschoolse werkgroepen. Een belangrijke werkgroep van dit jaar is die van de 'Viermaster Academie'. Deze werkgroep heeft een interne academie opgezet waarin personeelsleden met een bepaalde specialisatie cursussen geven aan hun collega's. Deelname aan minimaal één cursus is voor iedereen verplicht.

Verantwoording en dialoog

Metten, weten en verantwoording afleggen

Het bestuur van De Viermaster betreft de interne toezichthouders en de GMR bij beleids- en besluitvorming. Ook zijn ouders en kerk betrokken geweest bij de totstandkoming van het Strategisch beleidsplan. Het bestuur zoekt actief de dialoog op met deze belanghebbenden. Intern legt het bestuur verantwoording af aan de interne toezichthouders, aan de hand van het bestuurlijk toetsingskader. Het intern toezicht heeft ook volledig inzicht in het dashboard met alle harde cijfers waarover het bestuur beschikt en ontvangt het jaarverslag, waarin zij ook zelf een hoofdstuk schrijft. Ook aan de GMR legt het bestuur verantwoording af over voorgenomen beleid en beslissingen. De GMR wordt expliciet door het bestuur uitgenodigd om mee te denken over beleid en geeft aan dat er veel ruimte is voor dialoog. Extern legt het bestuur verantwoording af aan de inspectie, de gemeentes waarin de scholen zijn gevestigd en de kerkelijke gemeente door hen het jaarverslag te doen toekomen. Ook gaat het bestuur het gesprek aan met de Kerkenraad om te spreken over de doelen en de resultaten van de vereniging en de scholen. Het bestuur vindt het belangrijk te meten (dashboard), te weten (formele- en informele gesprekken, verslagen van netwerkbijeenkomsten, audits) en hier vervolgens verantwoording over af te leggen.

Het systeem van leren van elkaar leidt tot een hoog ambitieniveau en een groot gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel voor de kwaliteit van het onderwijs

Verantwoording en dialoog door scholen kan verbeterd worden

Niet alleen het bestuur organiseert tegenspraak en legt verantwoording af, ook de scholen doen dit. Alle scholen hebben een medezeggenschapsraad die adviseert of, indien nodig, instemt met voorgenomen beleid. Scholen leggen verantwoording af aan de ouders over het beleid en de resultaten in de schoolgids. Daarnaast gebruiken zij hun website en nieuwsbrieven om ouders te informeren. De kwaliteit van de verantwoording in de schoolgidsen is wisselend. Waar de ene school uitgebreid informatie verstrekt over voorgenomen doelen, behaalde resultaten en bevindingen vanuit het stelsel van kwaliteitszorg, doet de andere school dit op vrij summier wijze. Ook de manier waarop de dialoog met ouders wordt aangegaan is wisselend en kan op de meeste scholen verder verbeterd worden. De meeste scholen geven in gesprekken of in hun schoolgidsen aan dat zij een vorm van educatief partnerschap met ouders nastreven, maar staan nog in het beginstadium van het handen en voeten geven aan dit streven.

2.2. Resultaten verificatie-onderzoek

We zijn in de eerste plaats nagegaan of het bestuur voldoende en juiste informatie heeft over de kwaliteit van het onderwijs bij de scholen. Aan de hand van enkele standaarden hebben we dat onderzocht. In de volgende tabel is het resultaat daarvan weergegeven.

	Juliana school	Het Visnet	De Stif horst
OP1 (aanbod)	✓	≠	
OP2 (zicht op ontwikkeling)	✓	≠	
OP3 (didactisch handelen)	✓	✓	
OR1 (resultaten)	✓	✓	
KA1 (kwaliteitszorg)	✓	✓	✓
KA2 (kwaliteitscultuur)	✓	≠	✓
KA3 (verantwoording en dialoog)	✓	✓	✓

Figuur 2: resultaten verificatieonderzoek

De tekens geven aan of het oordeel/de waardering wel (✓) of niet (≠) overeenkomt met het beeld dat het bestuur er zelf van heeft.

Sturing duidelijk terug te zien, er is voldoende zicht op gerealiseerde kwaliteit

Het bestuur heeft door de harde en zachte informatie die hij verzamelt, voldoende zicht op de gerealiseerde kwaliteit bij de drie scholen. Op één van de drie scholen zijn wij echter minder positief over het onderwijsproces dan het bestuur. Waar het bestuur het beeld heeft dat de gerealiseerde kwaliteit ruim voldoende is, zijn wij van mening dat de school nét aan voldoet aan de basiskwaliteit. Op de drie scholen zien we de sturing van het bestuur tot op de werkvloer terug. Zo is zichtbaar dat er afspraken zijn over de manier waarop de ontwikkeling van leerlingen gevolgd en geanalyseerd wordt en hoe er afgestemd wordt op onderwijsbehoeften van leerlingen (OP2 en OP3). Bovendien zien we dat scholen werken aan bovenschoolse doelen en schooleigen doelen (KA1). Ook is zichtbaar dat de eigenheid van scholen, hun vrije ruimte en variatie in tempo en aanpak gerespecteerd wordt. Het Visnet implementeert bijvoorbeeld het onderzoekend leren al door het International primary curriculum schoolbreed in te gaan zetten. De Juliana-school daarentegen is nog aan het onderzoeken hoe zij 21st century skills en vroeg Engels wil gaan integreren in haar onderwijs. Wij zien dat de school met de ontwikkeling hiervan bezig is. Deze ontwikkeling is nog erg pril en concreet toekomstgericht aanbod is er nog niet. Op het Visnet wijken we af in ons oordeel van het bestuur, omdat hier het IPC nog maar net geïmplementeerd is en nog verder doorontwikkeld moet worden. Daarbij zien wij nog ruimte voor verbetering in de basiskwaliteit van het aanbod.

Er zijn mooie kansen voor verdere verbetering zichtbaar

Waar ons oordeel in figuur 2 afwijkt van dat van het bestuur, wordt dat vooral veroorzaakt door de constatering die paragraaf 2.1 al gedaan is (structuur en inhoud kunnen nog beter met elkaar in evenwicht komen). Het bestuur geeft tijdens het startgesprek aan het nog wel lastig te vinden zich een goed beeld te vormen van het onderwijsproces op de scholen. Hij baseert zich nu op de rapporten van de inspectie en het verhaal van de directeur. Om extra (objectieve) informatie te krijgen over de onderwijskwaliteit op de scholen is zeer recent ingevoerd door het bestuur dat scholen ook één maal per vier jaar een audit krijgen van een externe instantie. Een audit is inmiddels op één van de scholen uitgevoerd en dit schooljaar staan er meerdere audits gepland. Intern is er daarnaast ook een voorbeeld dat navolging verdient. Zo brengt de directie van de Julianaschool het functioneren van het hele team in beeld met het document 'team in beeld'. Het team wordt beoordeeld op basis van lesobservaties en professionele houding. Het is zeker te overwegen om dit initiatief breed te delen. Niet alleen dwingt het een directeur om na te denken over het functioneren van individuele teamleden en de sterktes en zwaktes van het team als geheel. Het geeft het bestuur ook meer inzicht in het niveau van het didactisch handelen op de scholen.

Daarnaast kan het bestuur van de scholen opbrengstenanalyses vragen waarin niet alleen resultaten staan, maar waarin directeuren meer reflecteren op verklaringen en eventuele verbeteringen. Zo had mogelijk helder kunnen worden dat het aanbod op het Visnet verbeterd kan worden en dat de kwaliteitscultuur mogelijk niet voldoet aan de eigen hoge normen van De Viermaster. Ook had er op de Stifthorst wat gericht actie kunnen worden ondernomen naar aanleiding van de risicovolle resultaten.

2.3 Financieel beheer

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



Wij baseren ons oordeel over het kwaliteitsgebied Financieel beheer op de beoordeling van de onderliggende standaarden voor financiële continuïteit en rechtmatigheid. Tenzij sprake is van evident excessief ondoelmatige bestedingen, scharen wij financiële doelmatigheid onder het stimulerende toezicht. Wij geven dan ook geen oordeel over de financiële doelmatigheid.

De standaarden financiële continuïteit en rechtmatigheid zijn beide beoordeeld als ‘voldoende’. Het financieel beheer is dan ook beoordeeld als ‘voldoende’.

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.

	Indicatie	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75 of < 0,50	3,60	3,98	3,73	3,14	2,81	2,55
Solvabiliteit z	< 0,30	0,84	0,85	0,83	0,82	0,82	0,81
Weerstandsvermogen	< 5%	46,88%	48,90%	49,60%	50,20%	49,70%	48,10%
Huisvestingsratio	> 10% of > 15%	6,77%	7,82%	7,10%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	1,93%	0,94%	1,32%	-0,89%	-2,69%	-2,06%

Zoals blijkt uit de tabel is er geen sprake van waarden die wijzen op een mogelijk financieel risico met gevolgen 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.

Met betrekking tot de geprognosticeerde negatieve rentabiliteit in de jaren 2016 t/m 2018 merken wij op dat deze naar verwachting slechts een beperkte invloed zal hebben op liquiditeit, solvabiliteit en weerstandsvermogen. Wij beoordelen de financiële continuïteit dan ook als 'voldoende'.

Financiële doelmatigheid

Tenzij sprake is van evident excessief ondoelmatige bestedingen, scharen wij financiële doelmatigheid onder het stimulerende toezicht. Wij geven dan ook geen oordeel over de financiële doelmatigheid.

Financiële rechtmatigheid

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. Dat oordeel luidt in dit geval 'voldoende'; in dit onderzoek hebben zich aan ons geen gegevens voorgedaan die een positieve waardering van de financiële rechtmatigheid in de weg staan.

2.4 Afspraken over vervolgtoezicht

Er zijn geen afspraken over vervolgtoezicht. We hebben bij het bestuur van de Viermaster geen onderdelen gezien die vanuit wettelijke vereisten vragen om directe verbetering.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van het verificatieonderzoek bij de drie scholen Julianaschool, Het Visnet en De Stifthorst. We onderzochten op De Julianaschool en Het Visnet de volgende standaarden:

- Aanbod (OP1)
- Zicht op ontwikkeling (OP2)
- Didactisch handelen (OP3)
- Resultaten (OR1)
- Kwaliteitszorg (KA1)
- Kwaliteitscultuur (KA2)
- Verantwoording en dialoog (KA3)

Op De Stifthorst onderzochten we alleen de kwaliteitszorg, de kwaliteitscultuur en verantwoording en dialoog.

Het beeld dat het bestuur heeft over de gerealiseerde kwaliteit op de verschillende scholen is in hoofdstuk 2 naar voren gekomen en komt grotendeels overeen met ons beeld. Het onderwijs op de drie scholen is van voldoende kwaliteit. Hierbij dient overigens wel aangetekend te worden dat er op de Stifthorst hard aan getrokken zal moeten worden om dit schooljaar met de groep schoolverlaters een voldoende resultaat te behalen. Ook voor de komende jaren is de prognose is niet onverdeeld gunstig.

De school heeft al veel bereikt; een zichtbaar professionele kwaliteitscultuur, een degelijke instructie en mooie resultaten

3.1. De Julianaschool

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



Zichtbare ontwikkeling

De Julianaschool is een school waar men niet over één nacht ijs gaat. Dit wil niet zeggen dat er niets gebeurt op de school, integendeel. De afgelopen jaren is de teamcultuur en het onderwijs volledig op de schop gegaan. Dit gebeurt op een manier die kenmerkend is voor de Julianaschool: eerst goed nadenken over wat je wilt bereiken, vaststellen wat voorwaardelijk is om het doel te bereiken, onderzoek doen en planmatig met elkaar naar het te bereiken doel toewerken. De school heeft al veel bereikt; een

zichtbaar professionele kwaliteitscultuur, een degelijke instructie en mooie resultaten. Tegelijkertijd kan de school zich nog verder verbeteren op het gebied van analyse van resultaten van leerlingen en vooral het bieden van uitdagend onderwijs voor alle leerlingen. De school geeft aan dat het Viermaster thema 'excelleren' niet zo leeft, de school wil vooral de basis verder uitbouwen en kwalitatief goed onderwijs geven.

Basis op orde

In het onderwijsproces is zichtbaar dat de inspanningen van de afgelopen jaren hun vruchten afwerpen. De leraren volgen de ontwikkeling van hun leerlingen op voldoende wijze. Vervolgens gebruiken zij hun bevindingen om te bepalen wat de onderwijsbehoeften zijn van hun leerlingen en bepalen zij op welke manier zij hieraan tegemoet kunnen komen. Zij verzorgen een instructie en verwerking op drie niveaus. Verlengde instructiegroepen zijn wisselend, afhankelijk van de uitkomsten van methodegebonden én methodeonafhankelijke toetsen, van de observaties van de leraar tijdens de les en de wens van de leerling.

De school gebruikt een summier groepsplan als voorbereidingsdocument voor de afstemming, maar is hierover zelf niet helemaal tevreden. Het team is met elkaar aan het onderzoeken wat zij in het belang van het onderwijs voor de leerling wél en juist niet willen opschrijven en waar zij dit dan opschrijven. De school wil voor de korte handelingscyclus de dag- en weekplanning verder uitbouwen. Hoe dit er uit moet gaan zien is nog niet helder. De school zal hierbij ook goed in de gaten moeten houden dat de leraren gerichter en diepgaander naar verklaringen gaan zoeken als de ontwikkeling van een leerling tegenvalt of stagneert. Deze analyse is nu nog maar beperkt zichtbaar.

De leraren geven een heldere, doelgerichte instructie aan de leerlingen. Vakdidactische principes en uitgangspunten maken deel uit van het normale handelingsrepertoire van de leraren. Een belangrijke volgende stap voor de leraren is het meer loslaten van de leerlingen en hen meer eigen verantwoordelijkheid geven. De leraren hebben nog de neiging te lang hen lang aan de hand te houden, waardoor leerlingen hun interesse kunnen verliezen en afhaken.

Uitdaging is voor de Julianaschool een belangrijk begrip in de verdere ontwikkeling. Uitdaging niet alleen voor de beter presterende leerlingen, die meer aankunnen en willen dan hen nu al geboden wordt. Maar ook uitdaging van de voltallige leerlingenpopulatie. De leerlingen die wij hebben gesproken wijzen eigentijds en uitdagend onderwijs aan als volgende stap voor de school.

Onderwijs waarin niet alleen uit boeken geleerd wordt, maar waarbij leerlingen ook mogen onderzoeken, samenwerken en zelf verantwoordelijk mogen zijn voor hun leerproces.

Het team is zich van deze behoefte van de leerlingen bewust en

onderzoekt hoe ze meer toekomstgericht aanbod kunnen gaan inzetten. Er is een werkgroep van leraren die het techniek onderwijs moet gaan verbeteren, een werkgroep '21st century skills' en er wordt dit jaar een methode Engels gekozen die vanaf groep 1 ingezet kan worden. Ook kijkt de school hoe zaakvakken mogelijk meer geïntegreerd aangeboden kunnen worden.

Onderwijsresultaten	O	V	G
OR1 Resultaten		•	



Resultaten voldoende en stabiel, ambitieniveau mag duidelijker worden

Op de Julianaschool zijn de eindresultaten stabiel en ruim voldoende. Toch kan de school duidelijker zijn in haar verwachtingen en dit vertalen in streefdoelen. Op dit moment heeft de school nog niet helder genoeg voor ogen wat zij mag verwachten van haar populatie en waar zij naar toe werkt. Voor de tussentijdse resultaten werkt de school alleen bij het vakgebied rekenen en wiskunde met een schoolnorm. Dit is een ontwikkeling die de school kan uitbreiden naar andere vakgebieden. Het is belangrijk er op te letten hoe de streefnormen tot stand komen. De huidige streefnorm lijkt meer volgend dan sturend. De optelsom van de ontwikkeling van groepen leerlingen in het verleden leidt hierbij tot een norm. Het bepalen van deze streefdoelen is te weinig gekoppeld aan de kenmerken van de leerlingenpopulatie, maar gebaseerd op wat de leerlingen nu al aan resultaten behalen. De vraag is waar de school op wil sturen, waar zij naartoe wil werken. Leraren geven aan druk te ervaren van het (over)volle basisprogramma. De school kan zich af gaan vragen hoe met minder of andere inspanning leerlingresultaten vastgehouden kunnen worden en wat is dan de norm? Hoe kun je daarmee tegelijkertijd ruimte creëren voor andere vakgebieden zoals techniek, 21st century skills, en Engels. Wat verwacht je daarbij van je leerlingen en hoe kunnen zij laten zien dat zij bepaalde vaardigheden en kennis beheersen?

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



Kwaliteitszorg is de kracht van de Julianaschool

Het team van de Julianaschool werkt met een effectief kwaliteitszorgsysteem met kwaliteitskaarten voor zelfanalyse en borging. Daarnaast gebruikt de school de uitgangspunten van 'de betere basisschool' voor structuur en planmatig handelen. Er is een duidelijke link tussen het strategisch beleidsplan van de Viermaster, en het schoolplan en het jaarplan van de Julianaschool. De school werkt gestructureerd en planmatig en betreft regelmatig externe deskundigen bij inhoudelijke trajecten. Ook zitten alle leraren in een werkgroep en werken zij beleidsdoelen uit. Het team is zeer gespist op het leveren kwaliteit. De leraren leren op georganiseerde wijze van elkaar door collegiale consultatie, intervisie en inhoudelijke vergaderingen. De directeur brengt de kwaliteiten van het team in beeld door het document 'team in beeld'. Ook de resultaten zijn op schoolniveau voldoende in beeld, maar kunnen wel diepgaander geanalyseerd worden, zodat beredeneerde keuzes gemaakt kunnen worden in het onderwijsproces. De verantwoording in schoolgids is summier en kan informatiever en uitgebreider voor de ouders. Een mooie ontwikkeling is de werkgroep ouderbetrokkenheid. In dit kader is onlangs een eerste ouderavond georganiseerd om te weten te komen wat er leeft onder ouders. Dit zal mogelijk uitmonden in tweejaarlijkse thematische ouderavonden.

3.2. Het Visnet

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



Ontwikkelingsgericht werken en IPC

Op Het Visnet is net als op de Julianaschool een aantal jaren ingestoken op het garanderen van een goede basiskwaliteit door scholingstrajecten als 'de betere basisschool', het directe instructie-model, handelingsgericht werken en vakdidactische trajecten als rekenen-wiskunde en technisch lezen. De school werkt al jaren ontwikkelingsgericht in de onderbouw en is zich vervolgens gaan richten op het doortrekken van ontwikkelingsgericht werken naar de midden-en bovenbouw. De wens was meer thematisch te gaan werken, waarbij zaakvakken geïntegreerd worden. Na een onderzoeksperiode is de school uitgekomen bij het international primary curriculum (IPC). Dit schooljaar werkt de school aan

schoolbreed invoeren van het IPC schoolbreed. De school loopt hiermee wat betreft vernieuwend en toekomstgericht aanbod in de voorhoede binnen de Viermaster. Toch moet er aan de basis nog veel gebeuren.

Basiskwaliteit net aan op orde

Het aanbod op het Visnet is voldoende breed en op de kerndoelen gebaseerd. Wel denken wij dat de school het aanbod voortgezet technisch lezen onder de loep zou mogen nemen. De leesresultaten liggen schoolbreed al meerdere jaren onder het ambitieniveau van De Viermaster. Het bestuur geeft immers aan dat er alarmbellen zouden moeten afgaan als er structureel onder niveauwaarde 3.0 gescoord wordt. De school is net gestart met IPC en leraren en leerlingen zijn hierover zeer enthousiast. De leerlingen die wij spraken geven aan veel nieuwe en interessante dingen te leren. De leraren vertellen dat zij geboeide en gemotiveerde leerlingen zien. Op Het Visnet volgen de leraren de ontwikkeling van hun leerlingen door het afnemen van methode gebonden en ongebonden toetsen. De methodegebonden toetsen worden geanalyseerd en indien nodig krijgen leerlingen een verlengde instructie. De uitkomsten van methode-ongebonden toetsen worden vooral gebruikt om de leerlingen in drie differentiatie groepen in te delen, maar kunnen worden geanalyseerd als de ontwikkeling van leerlingen stagneert of tegenvalt. Hierdoor blijven er kansen liggen om leerlingen doelgericht verder te helpen.

Het niveau van de lessen op Het Visnet is wisselend, maar schoolbreed wel voldoende. De instructie is voldoende doelgericht en duidelijk en er heerst een taakgerichte werksfeer in de klassen. Bij de lessen in de basisvakken in de ochtend zoals taal en rekenen, is een sterke leerkrachtsturing aanwezig met vrij klassikale lessen waarin leerlingen nog weinig in de gelegenheid worden gesteld om zelf te beslissen hoeveel instructie- of verwerkingstijd zij nodig hebben. Zo is er bijvoorbeeld alleen in groep 7 de mogelijkheid om met een weektaak te werken. Bij de IPC lessen in de middag mogen leerlingen meer samenwerken en zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun leerproces. Voor de school wordt het de kunst om het ochtend en het middagedeelte in de loop van de tijd meer op één lijn te brengen.


Onderwijsresultaten	O	V	G
OR1 Resultaten		•	



Proactief handelen is nodig

Op Het Visnet zijn de eindresultaten risicovol. In 2014 en 2016 is onder de ondergrens gescoord. In 2015 ligt het eindresultaat 0.1

punt boven de ondergrens, waardoor het oordeel over drie jaar genomen wel op voldoende uitkomt. De school zou hier echter geen genoegen mee moeten nemen, maar proactief moeten handelen. Bovendien wordt er vanuit het bestuur geen consequentie gekoppeld aan het feit dat de school niet voldoet aan De Viermaster norm ('de eindopbrengsten van een school liggen twee keer in de drie jaar voldoende of bij voorkeur boven het landelijk gemiddelde'). Nu de prognose voor 2017 niet goed is (de huidige groep 8 behaalde medio groep 7 voor begrijpend lezen een resultaat dat ver onder de ondergrens ligt) is dit des te zorgelijker. Wij zien overigens net als de school dat de inspanningen van de afgelopen jaren om het handelen in de groepen te verbeteren, effect hebben. De resultaten in de onder- en middenbouw zijn stijgende. Dit neemt echter niet weg dat er daarnaast in de bovenbouw meer curatief gehandeld zou moeten worden.

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




Kwaliteitszorg voldoende, met kansen voor verbetering

Ook op Het Visnet is er een duidelijke structuur in de kwaliteitszorg aanwezig. Strategisch beleidsplan, schoolplan en jaarplan zijn op elkaar afgestemd. De school stelt doelen voor de lange termijn en de kortere termijn en neemt alle geplande vragenlijsten af. Het is goed dat de school een stip op de horizon heeft (IPC) en daarop afkoerst, maar het team zou beter mogen kijken naar wat er onderweg gebeurt. De school kan de resultaten beter en diepgaander analyseren en alert zijn als deze tegenvallen. Hiermee kunnen verbeteractiviteiten sneller en planmatiger ingezet worden dan nu het geval is.

De school heeft de afgelopen jaren effectief ingestoken op het voeren van een dialoog met ouders. Waar er in eerdere jaren de communicatie met ouders niet altijd goed verliep, is het voor ouders en school nu helder wat de wederzijdse verwachtingen zijn. Het rapporteren naar ouders over de doelen en behaalde resultaten van het onderwijs kan verder verbeterd worden, dit is vooral in de schoolgids niet altijd accuraat.

De school kan de resultaten beter en diepgaander analyseren en alert zijn als deze tegenvallen. Hiermee kunnen verbeteractiviteiten sneller en planmatiger ingezet worden dan nu het geval is

3.3. De Stifthorst

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



Risicovolle resultaten zijn aanleiding voor verbeteracties

De Stifthorst worstelt al meerder jaren met tegenvallende resultaten. De school geeft aan er veel aan gedaan te hebben om het tij te keren. Zo is ook hier het traject van de betere basisschool doorlopen en is er met hulp van externe partijen gestuurd op het verbeteren van de didactische vaardigheden en het handelings- en doelgericht werken van de leerkrachten. Ook zijn er vakinhoudelijke trajecten doorlopen om het aanbod van woordenschat, rekenen en wiskunde en technisch lezen te verbeteren. Toch liggen de eindresultaten al twee op rij onder de ondergrens en ook de tussenresultaten zijn nog niet naar wens van de school. Hierbij speelt de school ook parten dat zij te maken heeft gehad met veel wisselingen in de personele bezetting, ten gevolge van krimp en langdurig ziekten.

De school heeft een verbeterplan opgesteld voor de huidige groep schoolverlaters, op basis van een analyse van de resultaten van de leerlingen. Dit verbeterplan is met het bestuur gedeeld en besproken. De school wil echter structureel risicovolle resultaten vermijden en werken aan stabiele, voldoende resultaten. De school denkt dat de sleutel ligt bij het beter aansluiten bij de behoeften van de leerlingenpopulatie nu de te lage betrokkenheid van de leerlingen schoolbreed als een probleem ervaren wordt. De school onderzoekt nog op welke manier zij de betrokkenheid van leerlingen kan verhogen.

Kwaliteitszorg op orde, met ruimte voor verbetering

Op De Stifthorst is een stelsel van kwaliteitszorg aanwezig en de directie heeft voldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs. Hiervoor voert de directie lesbezoeken uit, worden de resultaten van de leerlingen schoolbreed geanalyseerd en allerhande zelfevaluaties uitgevoerd. De school werkt op planmatige wijze aan het bereiken van concreet omschreven doelen. Desalniettemin kan de directie op alle vlakken zijn activiteiten aanscherpen.

Ten eerste kan de directie de frequentie van de lesbezoeken opvoeren. In verband met de risicovolle resultaten en het vermoeden dat de manier van lesgeven niet aansluit bij de behoeften van de leerlingenpopulatie, is het belangrijk dat directie en leraren samen optrekken om hiernaar onderzoek te doen. Bovendien zijn

er zo veel wisselingen geweest in het lerarenkorps dat de vraag is of ontwikkelingen van de laatste jaren in voldoende mate geborgd zijn. Ten tweede zouden de leerlingen gericht bevraagd kunnen worden op wat zij nodig hebben, aan welke behoeften de school voldoet en aan welke niet. Ten derde hoort bij een planmatige manier van werken ook een goede evaluatie. De school evalueert wel wat bepaalde ontwikkelingen opleveren, maar kan dit veel sneller en gerichter doen. Ten vierde kunnen ook de schoolbrede analyses van de leerlingen resultaten meer diepgang krijgen. Er mag beter onderzocht worden hoe cohorten leerlingen zich in de loop van de jaren ontwikkelen. Daarbij kan de school beter sturen op het voorkomen van uitval. In de resultaten is zichtbaar dat sommige groepen gemiddeld een voldoende resultaat halen, maar dat het percentage leerlingen dat beneden gemiddeld scoort hoog ligt. De school mag zich hier rekenschap van geven.

De kwaliteitscultuur op De Stifthorst is goed. Ondanks de tegenval-lende resultaten en de vele wisselingen in de personele bezetting, gaat het team niet bij de pakken neerzitten. Het draagvlak voor de verbeteractiviteiten is hoog en alle leerkrachten nemen daarbij hun verantwoordelijkheid. De leraren werken in verschillende werkgroepen aan verschillende onderwerpen zoals zorg en begeleiding, pedagogisch klimaat, lezen en leesplezier en begrijpend lezen. Zij vergeten niet elkaar daarbij mee te nemen in de ontwikkelingen en durven zich kwetsbaar op te stellen. Zo bespreken zij met elkaar wat er goed gaat tijdens de lessen, wisselen filmbeelden van hun eigen lessen uit en gaan bij elkaar op lesbezoek. De school onderkent dat zij meer mag inzetten op de dialoog met ouders. Hiervoor heeft de school al stappen gezet maar op dit gebied is zeker nog winst te behalen.

4. Reactie van het bestuur

Voor het bestuur van VPCO De Viermaster was dit de eerste keer dat deze nieuwe vorm van toezicht door de inspectie is uitgevoerd. Het bestuur heeft vrijwillig meegedaan aan deze pilot, omdat het ons mogelijkheden zou geven om van te leren.

De inspectie heeft in het onderzoek gezocht naar een goede afstemming in de gesprekken tussen inspectie, het bestuur en de andere deelnemers in de gesprekken en onderzochte scholen. De open houding van de inspectie is door het bestuur gewaardeerd.

Door dit onderzoek heeft de inspectie een goed beeld gekregen van het functioneren van het bestuur. Het bestuur waardeert de wijze waarop de uitkomsten beschreven zijn en herkent zich in dit rapport.

De conclusie in het rapport is dat het bestuur zicht heeft op de kwaliteit van de scholen. Er is een integere en transparante organisatiecultuur. Daarnaast zijn de kwaliteitscultuur en de kwaliteitszorg in De Viermaster goed op orde en er zit duidelijk ambitie in de organisatie. Het financieel beheer is deugdelijk en de verantwoording en dialoog voldoen aan de gestelde eisen. Er is ook geconstateerd dat er een Viermastergevoel is ontstaan waarin het leren van elkaar, het ambitieniveau en het verantwoordelijkheidsgevoel leidt tot een constante verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

Het bestuur is blij met deze conclusies. Voor het eerst in het tienjarig bestaan van VPCO De Viermaster(2006-2016) is een objectief oordeel gegeven over het functioneren van De Viermaster.

De gesprekken op het bestuursbureau zijn positief ervaren. Op de scholen was het soms even wennen en een enkele keer zelfs lastig omdat de richting die het gesprek uitging anders kon zijn dan de verwachtingen die er waren. Het is dan ook nodig dat degenen die deelnemen aan een gesprek weten dat dit kan gebeuren. De reacties van de directeuren van de bezochte scholen waren grotendeels positief. Bij één van de bezochte scholen was de interne begeleider van de leerlingenzorg door ziekte niet aanwezig en dit is door de school als een gemis ervaren. De school kon zich niet profileren zoals men graag wilde.

De uitkomsten van het onderzoek stimuleren ons om verder te gaan op de ingeslagen weg. In tien jaar is door het bestuur/bestuursbureau met de scholen gegroeid in kwaliteit en in de resultaten.

Er wordt door alle medewerkers hard gewerkt om kwalitatief goed onderwijs te bieden aan de kinderen. Dit uit zich ook in de

ambities die we hebben en die de inspectie door het onderzoek heeft gesignaleerd.

Het bestuur streeft er naar om nog meer zicht te krijgen op de kwaliteit van het onderwijs. Omdat veel beleid in de loop van de jaren is opgezet en geborgd in de structuur van het bestuur en van de scholen kan er gericht gewerkt worden aan wat op een hoger niveau gebracht kan worden. Dit past ook bij de ambities die het bestuur en de scholen hebben.

Het bestuur heeft de volgende aandachtspunten:

1. De verantwoording en dialoog op de scholen is op orde maar kan versterkt worden.
De scholen zijn bezig om dit vorm te geven.
Het bestuur ziet er op toe dat deze ontwikkeling in de scholen verder doorgezet wordt en ook verantwoord wordt. Het bestuur is ook bezig om zich verder te profileren en werkt aan het versterken van de “corporate story”.
2. Management rapportages, kwantiteit en kwaliteit
De directeuren rapporteren drie keer per jaar aan het bestuur n.a.v. de gestelde doelen. Daarnaast zijn er regelmatig informele gesprekken.
Het bestuur bespreekt de resultaten van de scholen in deze rapportages met de directeuren en zal er zorg voor dragen dat er nog meer diepgang komt in de besprekingen. Dit zal in kwaliteitsgesprekken plaats gaan vinden. In deze gesprekken zal kritischer gestuurd worden op het rapporteren en de analyse van de resultaten door de scholen. In het gesprek tussen bestuur en directeur zal er dieper ingegaan worden op de relatie tussen de resultaten en de streefdoelen, de populatie, het aanbod, het didactisch handelen en de afstemming.
3. De scholen die bezocht zijn zullen de aanbevelingen opnemen in hun jaarplan.
4. Het rapport en de opgedane ervaringen zullen gedeeld worden in meerdere geledingen, zodat het kan dienen als input voor de ontwikkelingen in het bestuur en op de scholen. Dit past binnen ons uitgangspunt dat er van en met elkaar geleerd wordt.

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

