



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Stichting Meerwerf basisscholen

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek
Inspectie van het Onderwijs

Primair Onderwijs

Samenvatting

De inspectie heeft een onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van Stichting Meerwerk basisscholen. Elk bestuur van scholen in Nederland wordt één keer in de vier jaar onderzocht door de onderwijsinspectie. Dit onderzoek loopt vooruit op het vernieuwde onderzoekskader dat in augustus 2017 officieel van kracht wordt. Onder Stichting Meerwerk basisscholen vallen 10 scholen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs aan ongeveer 1480 leerlingen.

In dit onderzoek hebben we gekeken of het bestuur goed zicht heeft op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen en hoe het zorgt voor schoolverbetering. Ook hebben we gekeken of het bestuur voldoende geld heeft om ook in de toekomst goed onderwijs te kunnen blijven verzorgen.

Bij twee scholen zijn we nagegaan of het bestuur weet hoe het staat met de kwaliteit van het onderwijs daar. Ook gaan we met deze onderzoeken na hoe het bestuur er voor zorgt dat het onderwijs minimaal van voldoende kwaliteit blijft. Deze onderzoeken hebben we uitgevoerd uit op obs De Dijk en obs 't Tuselant.

Wat gaat goed?

Het bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit. Dit blijkt uit het feit dat het bestuur de eindresultaten van de scholen kent en weet waar scholen accenten leggen. Daarnaast laat het bestuur zich informeren tijdens schoolbezoeken, door gesprekken op de scholen en de documenten die scholen aanleveren. Bij onvoldoende eindresultaten van een school laat het bestuur uitzoeken wat er aan de hand is. Het gegeven dat het bestuur stuurt, zien we ook doordat de directeuren ieder jaar de tussenresultaten aan het bestuur presenteren. Ook komt de bestuurder jaarlijks een dag op de scholen voor een kwaliteitsbezoek. Na het kwaliteitsbezoek volgt een gesprek tussen bestuurder en directeur waarbij de prestatieafspraken, de kwaliteitsontwikkelingen en de resultaten van de school aan bod komen. Op basis van dit gesprek stelt de directeur een nieuw managementcontract op.

Wat verder goed gaat is de manier waarop het bestuur met geld omgaat.

Het bestuur legt op een transparante manier verantwoording af aan de Raad van Toezicht en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

Wat moet beter?

In dit onderzoek hebben we op bestuursniveau en op schoolniveau

Naam bestuur: Stichting Meerwerk basisscholen
Bestuursnummer: 41858

Aantal scholen onder bestuur:
10 scholen waaronder een AZC school
Totaal aantal leerlingen: 1480
(1-10-2015, jaarverslag)

Onderzoeksnummer: 292123
Betrokken scholen in onderzoek:
obs De Dijk en obs 't Tuselant
Uitvoeringsperiode onderzoek:
januari t/m maart 2017
Datum concept/definitief rapport:
mei 2017

*Het bestuur zorgt
voor onderwijs van
voldoende kwaliteit*

geen onderdelen gezien die vanuit wettelijke eisen vragen om directe verbetering.

Wat kan beter?

We zien bij het bestuur ook kansen voor verbetering. Hierbij gaat het om punten die niet onvoldoende zijn, maar nog wel beter kunnen.

Het bestuur kan beter kijken of zowel de doelen uit het beleidsplan van het bestuur behaald zijn als ook de schooldoelen. Dit heeft te maken met de gesprekken die het bestuur met de directeuren voert. Deze kunnen specifiek gerelateerd worden aan de doelen uit het beleidsplan van het bestuur en aan de eigen doelen van de school. Uit de verslaglegging is nu namelijk niet altijd helder welke doelen zowel de school als het bestuur wil bereiken, welke doelen zijn bereikt en wat de vervolgstappen zijn. Daarnaast blijken de doelen op bestuursniveau, die voor alle scholen gelden en zijn vastgelegd in het strategisch beleidsplan, niet altijd bij alle gesprekken met de directeuren een vaststaand onderwerp te zijn.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
2.	Bestuur	7
3.	Resultaten verificatieonderzoek	14
4.	Reactie van het bestuur	19

1. Inleiding

Wat voor onderzoek heeft de inspectie gedaan?

De inspectie heeft een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van Stichting Meerwerk basisscholen. 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 de borging van de financiële continuïteit. Op schoolniveau zijn twee verificatieonderzoeken uitgevoerd om de deelvragen te beantwoorden. 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 of de sturing op kwaliteit werkt. In het onderzoek bij Stichting Meerwerk basisscholen verifiëren we dat aan de hand van inspectieoordelen over de feitelijke kwaliteit op de volgende standaarden:

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

De verificatieonderzoeken vonden plaats op obs De Dijk en obs 't Tuselant.

Onderzoeksactiviteiten

Wij hebben informatie over het bestuur van Stichting Meerwerk

.....

Legenda van beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

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

basisscholen en de scholen geanalyseerd en aangevuld met onderzoeken op zowel het niveau van het bestuur als van de scholen. Het gaat om het strategisch beleidsplan 2015-2019, het jaarverslag 2015, managementrapportages, managementcontracten, opbrengstgegevens en financiële gegevens.

Verder hebben we gesprekken gevoerd met het bestuur, met leden van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en met leden van de Raad van Toezicht.

We hebben daarnaast op de onderzochte scholen samen met de directeur en intern begeleider lessen bezocht, we hebben leerlingendossiers bekeken, documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met de directeur, de intern begeleider en met leraren.

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. Ook de afspraken over vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 vindt u meer uitgebreide informatie over de resultaten van de verificatieonderzoeken op de twee scholen. 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. Allereerst geven we de conclusies op de kwaliteitsgebieden 'Kwaliteitszorg en ambitie' en 'Financieel beheer' kort weer. Vervolgens werken we dit voor de beoordeelde standaarden binnen de kwaliteitsgebieden per standaard uitgebreider uit. De resultaten uit het gehele onderzoek, dus ook de verificatieonderzoeken op de scholen, zijn hierin verwerkt voor zover deze de oordelen onderbouwen of illustreren. 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.

In onderstaande figuur zijn de oordelen samengevat¹.

Een nieuw bestuursmodel



Een nieuw bestuursmodel

Om de scheiding tussen bestuur en toezicht beter te kunnen bewerkstelligen heeft Meerwerk in 2016 de overstap gemaakt naar een Raad van Toezichtmodel. Hiervoor was bij Meerwerk sprake van een toezichthoudend bestuur en een algemene directie, bestaande uit twee algemeen directeuren. De huidige interim bestuurder was één van de algemeen directeuren. Het huidige bestuur van Meerwerk wordt gevormd door een (interim) bestuurder. De Raad van Toezicht is sinds september 2016 voltallig en inmiddels geïnstalleerd. Momenteel maakt de Raad van Toezicht onder meer een kennismakingsronde langs de scholen en oriënteert zich middels beleidsstukken op de organisatie. Verder staat de invulling voor de vacature van een nieuwe bestuurder centraal voor de eerste helft van 2017. De interim bestuurder heeft

1. In de eerste ronde van vierjaarlijkse onderzoeken wordt op bestuursniveau nog geen oordeel gegeven op het niveau van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en Ambitie. We geven daarom hier nu de oordelen op de standaarden weer.

aangegeven dat er ook een vacature beschikbaar komt voor een (part time) kwaliteitsmedewerker om de directeurs inhoudelijk te gaan ondersteunen.

Conclusie

Het bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit, stuurt waar nodig op verbeteringen en zorgt voor een deugdelijk financieel beheer.

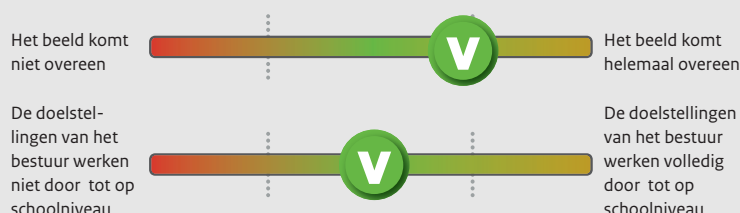
Het bestuur heeft voldoende zicht op de organisatie en de onderwijskwaliteit en ziet er over het algemeen op toe dat verbeteringen worden doorgevoerd en afspraken worden nagekomen. Echter hier is ook ruimte voor verbetering. Het bestuur kan sterker sturen door inhoudelijk meer in te gaan op zowel de doelen uit het strategisch beleidsplan als de doelen uit de jaarplannen van de scholen. Door deze doelen in de gesprekken met de directeurs structureel te evalueren wordt duidelijk of de gestelde doelen zijn behaald, moeten worden bijgesteld of geborgd kunnen worden. Door dit vervolgens terug te laten komen in de managementcontracten ontstaat een heldere cyclus. Uit ons onderzoek blijkt dat de doelen op bestuursniveau, die voor alle scholen gelden, niet altijd bij alle gesprekken met de directeurs vaststaande onderwerpen zijn.

De directeur-bestuurder heeft regelmatig contact met de Raad van Toezicht en de GMR. Daarnaast vindt er overleg plaats met de financieel controller. Vanuit al deze geledingen is waarneembaar dat er een kwaliteitscultuur heerst gericht op het verbeteren van het onderwijs. Alle betrokkenen geven aan dat het bestuur transparant en integer opereert.

De financiële positie van Stichting Meerwerk basisscholen is in orde; we zien geen risico's voor de financiële continuïteit. Het bestuur voldoet aan alle onderzochte deugdelijkheidseisen op dit kwaliteitsgebied.

2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

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



Kwaliteitszorg

Wij stellen vast dat het kwaliteitszorgsysteem van Meerwerk basisscholen zodanig is ingericht dat het alle belangrijke onderdelen bevat om de onderwijskwaliteit te bewaken. Dit blijkt uit het feit dat er op bestuursniveau een systeem van het werken met kwaliteitskaarten is. Sinds twee jaar werkt Meerwerk met de bestuursmodule. Hierdoor kunnen er op bestuursniveau conclusies getrokken worden. Doordat er echter verschillen zitten tussen scholen bij het werken met kwaliteitskaarten, bijvoorbeeld hoe diepgaand een school zichzelf analyseert of welke stappen voor verbeteringen een school oppakt, steekt het bestuur eerst in op de kwaliteitskaart over opbrengsten. Positief is dat het bestuur op deze manier kan zien hoe deze kwaliteitskaart gehanteerd wordt door de scholen en wat er bevalt, om vandaaruit te komen tot besluitvorming. Hierbij krijgen de directeuren externe ondersteuning om het werken met kwaliteitskaarten te actualiseren en te herimplementeren. Hierdoor ontstaat er een duidelijk verantwoordingsinstrument op bestuurs- en schoolniveau om de onderwijskwaliteit te kunnen bewaken en om risico's tijdig te kunnen signaleren.

Verder zien we dat de scholen in de schoolplannen en jaarplannen hun eigen kwaliteitsbeleid uitwerken, vanaf zicht op de populatie, analyse van de resultaten, het werken aan verbeteringen en het borgen ervan, tot hoe er gerapporteerd wordt aan stakeholders. Helder in hun systematiek is waar de scholen hun eigen prioriteiten stellen. Daarnaast hanteren de scholen een jaarverslag en maken zij gebruik van tevredenheidsonderzoeken onder alle geledingen voor de input van de verbetering van hun onderwijs. Een ander aspect van het bestuur om

de kwaliteit te bewaken is dat er een start is gemaakt met de voorbereiding van audits waarbij een expertgroep een visitatie doet en iedere school eens in de vier jaar bezoek krijgt. Deze visitatie komt voort uit een vraag van de directeur in combinatie met de doelen uit het strategisch beleidsplan. Dit moet echter nog verder uitgewerkt worden. Ook vraagt het bestuur dit jaar voor het eerst een zelfevaluatie van de scholen.

Het systeem bestaat daarmee feitelijk uit twee delen. Het strategisch beleidsplan geldt voor alle scholen en is gericht op zowel de basiskwaliteit als enkele andere aspecten van kwaliteit die voor alle scholen gelden. Hierin zien we verschillen in hoe het bestuur scholen bevraagt op de doelen die voor alle scholen gelden. Daarnaast zijn er doelen op schoolniveau die per school verschillen.

Kwaliteitscultuur

De kwaliteitscultuur is op bestuurlijk niveau op orde. Dit is te zien doordat het bestuur handelt volgens de Code Goed Bestuur, waardoor er sprake is van een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling tussen het bestuur en de directeuren. Deze taakverdeling is vastgelegd in het managementstatuut. De bestuurder heeft regelmatig contact met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. De leraren geven aan dat er ruimte is voor professionalisering, zowel voor het volgen van individuele scholing als scholing op teamniveau. Bovendien worden er bekwaamheidsdossiers bijgehouden. Positief is ten slotte dat Meerwerk binnenkort start met de Meerwerfacademie zodat leraren hierdoor gebruik kunnen maken van elkaars kennis en kwaliteiten.

Verantwoording en dialoog

We zien dat het bestuur zich in voldoende mate verantwoordt naar belanghebbenden door middel van het jaarverslag en managementrapportages per kwartaal. Het jaarverslag geeft nu echter maar in het kort onderwijsinhoudelijke aspecten aan. Dit komt mede doordat het beleid verder gemandateerd is aan de directeuren. Hierdoor blijft de reflectie over de kwaliteit van het onderwijs nog algemeen van aard. We zien wel dat dit in ontwikkeling is en gerelateerd is aan het werken met kwaliteitskaarten op bestuursniveau, want in de managementrapportages wordt over de opbrengsten wel uitgebreid gerapporteerd. Dit biedt duidelijke handvatten voor de andere bestuursmodules.

Alle betrokkenen geven aan dat het contact tussen bestuur en Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en Raad van Toezicht positief en open is. Op dit moment kampt de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad met vacatures, maar besluiten kunnen nog wel steeds genomen worden. Positief is dat het bestuur zich van deze kwetsbare situatie bewust is en al anticipeert door een eventueel nieuw reglement op te stellen om de Gemeenschappelijke Medezeggen-

schapsraad op basis daarvan te laten functioneren. Daarnaast heeft de invulling van de Raad van Toezicht veel tijd genomen en komt nu ook de profielschets voor de nieuwe bestuurder aan bod. De vaste punten als formatieplan, jaarverslag en financiën staan vast op de agenda bij de Raad van Toezicht. Kansen voor verbetering zien wij door de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad ook onderwijsinhoudelijk meer mee te nemen. De bestuurder is transparant naar de Raad van Toezicht en vraagt ook om input. Het is zoeken naar een balans. Bij het aantreden van de leden voor de Raad van Toezicht vormde het strategisch beleidsplan een belangrijk gesprekspunt. Dit is voor het eerst dat er bij Meerwerk sprake is van een strategisch beleidsplan, dat bij de aanstelling van een nieuwe bestuurder herijkt zal worden. Het bestuur kan dit echter onderwijsinhoudelijk meer verdiepen zodat het een krachtiger document wordt.

Het financieel beheer van Stichting Meerwerk basisscholen is netjes op orde is; we zien geen verhoogde risico's voor de financiële continuïteit. Het bestuur voldoet aan alle onderzochte wettelijke eisen ten aanzien van dit kwaliteitsgebied.

Voor Stichting Meerwerk basisscholen concluderen wij dat er zowel op bestuursniveau als op schoolniveau geen sprake is van vervolgtoezicht.

2.2. Resultaten verificatieonderzoek

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.

	Obs De Dijk	Obs 't Tusalant
Zicht op ontwikkeling (OP2)	✓	✓
Didactisch handelen (OP3)	✓	✓
Kwaliteitszorg (KA1)	✓	✓
Kwaliteitscultuur (KA2)	✓	✓
Verantwoording en dialoog (KA3)	✓	✓

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.

Het bestuur heeft voldoende zicht op de gerealiseerde kwaliteit bij de twee onderzochte scholen. Dit komt doordat het bestuur via de

managementgesprekken en de opbrengstgegevens tijdig over informatie beschikt ten aanzien van mogelijke risico's voor de onderwijskwaliteit en neemt indien nodig maatregelen. De oordelen van de bestuurder komen grotendeels overeen met de oordelen die wij hebben gegeven.

In de tweede plaats zijn we nagegaan of de beleidsdoelstellingen die het bestuur heeft ook voldoende doorwerken bij de scholen. We hebben vastgesteld dat alle betrokkenen op de scholen het beleid kennen. Uit de gesprekken blijkt dat het bestuur samen met de directeuren de hoofdlijnen voor het strategisch beleidsplan 'Talenten zien, talenten benutten 2015-2019' hebben bepaald om zo te komen tot beleidsdoelen voor deze periode. Op deze manier sluit het strategisch beleidsplan het beste aan met waar de scholen in hun ontwikkeling mee bezig zijn.

De volgende overkoepelende beleidsthema's verifiëren wij op de twee scholen:

- scholen hanteren het directe instructie model
- de leerstof wordt afgestemd op de onderwijsbehoeften van de leerlingen
- toetsen worden geanalyseerd

Deze beleidsthema's komen in de schoolplannen terug onder bredere thema's als opbrengstgericht werken en zorg en begeleiding. We constateren dat dit bij de ene school meer concreet is uitgewerkt dan bij de andere school. Het bestuur stelt zich op de hoogte van de ontwikkelingen van deze beleidsthema's bij de bespreking van de resultaten en bij de jaarlijkse kwaliteitsbezoeken waar de bestuurder lessen bezoekt, een teamvergadering bijwoont en gesprekken voert. Onderwerp van gesprek is in ieder geval het afgeronde traject naar analyseren. De scholen hebben hierover presentaties gegeven aan elkaar. De ene school is hier verder in dan de andere school, dus op bestuursniveau kan hier nog gekeken worden hoe sommige scholen een verdiepingsslag kunnen maken. Ook liggen er kansen voor de scholen ten aanzien van het afstemmen op de onderwijsbehoeften voor leerlingen die meer aankunnen door na te denken over de instructie, het aanbod en de te bereiken doelen. Dit wordt minder planmatig gedaan dan het afstemmen op onderwijsbehoeften voor kinderen met een achterstand. Tot slot is de uitleg van de leraren van voldoende kwaliteit maar is er verbetering mogelijk door meer uit het instructiemodel te halen. Zo kunnen leraren de leerlingen bijvoorbeeld actiever betrekken bij de lessen.

2.3 Financieel beheer

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



Ons oordeel over financieel beheer gaat enerzijds uit van het oordeel en 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 continuïteit of rechtmatigheid. Beide aspecten leiden gezamenlijk tot een gewogen oordeel over de bijbehorende standaarden (wij geven in beginsel geen oordeel over financiële doelmatigheid). Dat oordeel luidt in het geval van Meerwerk 'voldoende'; in dit onderzoek hebben zich aan ons geen gegevens voorgedaan die een positieve waardering van het financieel beheer in de weg staan.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van het verificatieonderzoek bij de twee scholen obs De Dijk en obs 't Tuselant.

We onderzochten op de twee scholen de volgende standaarden:

- | | |
|-----------------------------|-----|
| • Zicht op ontwikkeling | OP2 |
| • Didactisch handelen | OP3 |
| • Kwaliteitszorg | KA1 |
| • Kwaliteitscultuur | KA2 |
| • Verantwoording en dialoog | KA3 |

Het beeld dat het bestuur heeft over de gerealiseerde kwaliteit op de verschillende scholen is in hoofdstuk 2 besproken en komt grotendeels overeen met ons beeld.

We bespreken de resultaten per school en per kwaliteitsgebied.

Obs De Dijk, Den Helder

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



De leraren hebben alle leerlingen in beeld

De leraren hebben alle leerlingen in beeld aan de hand van methodegebonden toetsen, methodeonafhankelijke toetsen, observaties en leerlingenwerk. Voor begrijpend lezen en spelling stellen de leraren didactische groepsoverzichten op. In de didactische groepsoverzichten staan onder andere de analyses van de toetsen, de onderwijsbehoeften en de evaluaties om hiermee het onderwijs aan te kunnen passen aan dat wat de leerlingen nodig hebben. Echter voor rekenen doen de meeste leraren dit nog niet, terwijl dit wel van belang is om mogelijke hiaten te kunnen aanpakken na de toetsen. Wel plannen de leraren na de methodetoetsen zowel de extra instructie als het aanbod in de weekplanning. Hier geven de leraren ook aan hoe de hulp verlopen is. Een punt van verbetering betreft de analyses, want in diverse groepsoverzichten zijn de analyses van achterblijvende toetsresultaten te summier of te algemeen geformuleerd, waardoor niet altijd helder is waar achterblijvende prestaties door veroorzaakt worden. Als dit duidelijk is, is het ook eenvoudiger inhoudelijke doelen te stellen die leraren uiteindelijk willen bereiken met de leerlingen.

Prettig leerklimaat

De rust en structuur in de groepen vallen positief op. Afspraken zijn helder en de klassen zien er gestructureerd en netjes uit. Dit zorgt voor een prettig leerklimaat, waardoor leerlingen zich betrokken voelen. Het didactisch handelen van leraren is van voldoende niveau. Ze leggen duidelijk uit en zorgen voor een taakgerichte werksfeer. Maar sommige leraren kunnen meer uit het instructiemodel halen dan we nu gezien hebben. Hier en daar missen we een terugblik op een voorgaande les, wordt de voorkennis niet of nauwelijks geactiveerd, kunnen doelen beter worden toegelicht en kan de terugkoppeling meer inhoud krijgen als er een relatie met het doel wordt gelegd. Door te streven naar meer horizontale interactie, coöperatieve werkvormen en na te denken over de beurtverdeling wordt er meer een beroep gedaan op de leerhouding van de leerlingen.

De leraren stemmen de instructies (preteaching of verlengde instructie), de verwerking en de onderwijstijd af op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Dit plannen de leraren zowel tijdens de inloopmomenten als tijdens de les zelf. Een aandachtspunt hierbij is de afstemming voor de leerlingen die meer uitdaging nodig hebben. Ook bij deze leerlingen is het van belang om na te denken over de instructie, het aanbod en de te bereiken doelen.

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



Kwaliteitszorgcyclus is herkenbaar

De school werkt planmatig aan het behoud van haar kwaliteit en de verdere schoolontwikkeling. Dit zien we doordat de school aan de hand van een kwaliteitszorginstrument haar onderwijs evalueert. Zij betreft hierbij zowel het team, de ouders als ook leerlingen. Daarnaast vindt twee maal per jaar het evalueren en analyseren van de resultaten plaats. Naar aanleiding van deze analyses stelt het team doelen voor de volgende periode. Deze doelen mogen echter wel ambitieuzer waarbij er meer rekening met de verschillen in groepen gehouden wordt. Beleidsvoornemens legt de school jaarlijks vast in een schooljaarplan. De onderwerpen in het jaarplan kunnen concreter uitgewerkt worden, zodat voor het team duidelijk is waaraan gewerkt dient te worden en wat de te bereiken doelen zijn. Zowel de directeur als de leescoördinator leggen klassenbezoeken af om te kijken of er volgens afspraak gewerkt wordt.

De leraren werken professioneel samen en zorgen voor eigen specifieke deskundigheid

De kwaliteitscultuur op De Dijk is goed doordat het team vanuit een gezamenlijke visie aan het onderwijs werkt. Er is sprake van een professionele schoolcultuur op basis van veiligheid, betrokkenheid en respect. De leraren werken enthousiast aan zowel de schoolontwikkeling als de eigen specifieke deskundigheden. De school kent vele specialisten zoals coördinatoren voor lezen, rekenen en ICT, maar de leraren zitten ook in werkgroepen als woordenschat of vervanging methoden. De leraren doen verslag van hun bevindingen tijdens de teamvergaderingen. Ook kijken leraren bij elkaar in de groepen om van elkaar te leren. Bovenschools is de 'Meerwerfacademy' in ontwikkeling om bestuursbreed van elkaars kwaliteiten gebruik te kunnen gaan maken.

Verantwoording is voldoende

De school verantwoordt zich voldoende in het jaarverslag over de ontwikkelingen van haar onderwijs. In een aanvulling op de schoolgids informeert de school de ouders en stakeholders over de resultaten van de school voorzien van een toelichting en over de schoolontwikkelingen die gepland staan. De school is voornemens om ook de nieuwsbrieven meer te benutten om gedurende het schooljaar de ouders op de hoogte te stellen van de voortgang van de geplande veranderonderwerpen.

Obs 't Tselant, Den Helder

De leraren werken professioneel samen en zorgen voor eigen specifieke deskundigheid

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



De leraren volgen alle leerlingen volgens heldere systematiek

De leraren hebben voldoende zicht op de ontwikkeling van de leerlingen. Dit blijkt uit de heldere systematiek waarbij regelmatig toetsresultaten worden besproken, geanalyseerd en keuzes worden gemaakt. De onderwijsbehoeften van alle leerlingen brengen de leraren op basis daarvan in kaart. Het team verdeelt de leerlingen in drie arrangementen om zo tegemoet te komen aan de niveauverschillen. Zo maakt het team een duidelijke keuze bij rekenen waar de leraren de leerlingen indelen op basis van een starttoets, zodat ze kunnen aansluiten bij wat de leerlingen nog niet beheersen. De school wil dit uitbreiden voor spelling. Het team is tevens aan het verkennen hoe ze leerlingen door middel van kindgesprekken meer kan betrekken bij de eigen ontwikkeling. Wat nog aangescherpt kan worden is de evaluatie van de geboden hulp. Dit geeft niet altijd genoeg diepgang voor eventueel verdere hulp. Het team is zich hiervan bewust en kijkt

hoe ze hier beter vorm aan kan geven.

Rust en structuur als basis

In de hele school is een prettig, geordend en gestructureerd leerklimaat zichtbaar en voelbaar. De leerlingen zijn taakgericht en meestal actief betrokken bij de uitleg. Het didactische model is herkenbaar in de school maar er kan in de meeste lessen meer uitgehaald worden door prikkelend, uitdagend en afwisselend les te geven. Door het tempo hoog te houden en gebruik te maken van interactieve en coöperatieve werkvormen zorg je als leraar voor meer actieve betrokkenheid van de leerlingen zelf. Nu zijn veel lessen leraargestuurd, waardoor leerlingen soms eerder afhaken. In de weekplanningen houden de leraren rekening met verschillen tussen leerlingen, maar in de praktijk kan dit meer terug komen. Met hulp van een onderwijsassistent trachten de leraren tegemoet te komen aan de leerlingen die meer aankunnen, maar dit is nog wel een punt van aandacht.

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



Kwaliteitszorg goed op orde

De kwaliteitszorg vinden wij goed op orde. De directeur is sinds twee jaar aan de school verbonden en in die tijd is er veel gebeurd. Positief is dat de directeur veel impulsen geeft maar wel steeds samen met het team kijkt wat de school nodig heeft. Ze is gestart met het herschrijven van het schoolplan, passend bij waar de school staat en naar toe wil. Het team wordt bij het totale traject van schoolontwikkeling intensief betrokken. Naast het jaarplan werkt de school met kwaliteitskaarten en betreft hierbij alle geledingen om zo input te krijgen voor de schoolontwikkeling. Twee keer per jaar bespreekt het team de trendanalyses, kijkt gezamenlijk naar oorzaken en bepaalt interventies. De borging vindt plaats middels groepsbezoeken, collegiale consultatie en een afsprakenmap.

Het team zet mooie stappen in haar professionele ontwikkeling

Door de vele directiewisselingen van de afgelopen jaren is er nu ruimte, om met de nieuwe directeur, weer te groeien als team. Zo werkt het team gezamenlijk vanuit bordsessies om van elkaar te leren en samen het onderwijs te verbeteren. Dit is nog een groeiproces, maar het team is gemotiveerd en actief betrokken bij elkaar. Ook vinden er gerichte collegiale consultaties plaats door in duo's een les te ontwer-

*Kwaliteitszorg en
ambitie behoeven
verbetering*

pen, bij elkaar te kijken en een feedbackgesprek te voeren. Door als leraren initiatief te nemen wordt het steeds meer een zelfsturend team.

Verantwoording voldoende

De school verantwoordt zich summier in de schoolgids over de ontwikkelingen van haar onderwijs. In een aanvulling op de schoolgids informeert de school de ouders en stakeholders uitgebreider over de resultaten van de school voorzien van een toelichting en over de schoolontwikkelingen die gepland staan. De school is voornemens om ook de nieuwsbrieven meer te benutten om gedurende het schooljaar de ouders op de hoogte te stellen van de voortgang van de geplande veranderonderwerpen.

4. Reactie van het bestuur

Onderzoek bestuur en scholen Meerwerk – onderwijsinspectie
mei 2017

Reactie van het bestuur

De bestuurder herkent het beeld dat de onderwijsinspectie over de kwaliteit van het onderwijs van Meerwerk heeft geschetst en is verheugd over het oordeel van de inspectie. Vooral het oordeel over ons kwaliteitsbeleid stemt tot tevredenheid, maar versterkt tevens de beleidsvoornemens bij het zetten van stappen om op een aantal aspecten verdieping van de kwaliteit van ons onderwijs te realiseren.

De grootste uitdaging vormt het aanbrengen van meer samenhang tussen de doelen uit ons Strategisch Beleidsplan (SBP) en de Schoolplannen/Jaarplannen van de scholen. Daarbij dient echter wel voldoende ruimte voor de scholen te zijn, om eigen beleid te kunnen realiseren. Het SBP zal in 2017 worden geëvalueerd en – waar nodig – worden herzien. De komende periode zal er ingezet worden op uitwerking van onze voornemens op het gebied van collegiale visitatie en het vormgeven van de ‘Meerwerfacademy’. Zelfevaluatie wordt gezien als een krachtig instrument voor scholen om de eigen kwaliteit goed in beeld te krijgen. Enkele scholen hebben reeds een dergelijke evaluatie uitgevoerd. Uiterlijk in het schooljaar 2017/2018 dient elke school over een dergelijke evaluatie te beschikken.

De bevindingen van de inspectie bij het verificatieonderzoek bij twee van onze scholen bevestigen het – positieve - beeld dat de bestuurder van beide scholen heeft. Het is mooi om te lezen dat de het beeld dat is geschetst over de kwaliteit van het onderwijs, door de inspectie in de praktijk op beide scholen herkend wordt. Dat een van de scholen een ‘goed’ scoort op het onderdeel kwaliteitscultuur en de ander op het onderdeel kwaliteitszorg, wordt als zeer positief ervaren en ondersteunt ons in de gedachte, dat hier een flinke kwaliteitsslag is gemaakt. De suggesties ter verdieping van de kwaliteit van een aantal standaarden worden als waardevol ervaren. De scholen worden uitgedaagd deze aanbevelingen om te vormen tot verbeterdoelen/-acties en daar waar mogelijk op te nemen in het komende managementcontract.

Gezien het positieve eindoordeel van de inspectie, zou het eerstkomende formele contact tussen het bestuur van Meerwerk en de onderwijsinspectie over de staat van de onderwijskwaliteit op organisatieniveau, pas over vier jaar plaatsvinden. Toch is het wenselijk dat er een maal per jaar een overleg tussen de inspectie en het schoolbestuur plaatsvindt, met als doel elkaar te informeren over relevante ontwikkelingen.

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

