



Inspectie van het Onderwijs
*Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap*

Ver. Prot. Chr. Prim. Onderw. Barendrecht en Ridderkerk

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 28 maart 2018

Samenvatting

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

Wat gaat goed?

Het bestuur van Vereniging PCPO Barendrecht en Ridderkerk heeft helder voor ogen welke zaken het in het onderwijs belangrijk vindt. Vanuit het motto 'Eigenheid in verbondenheid' heeft het in het 'PCPO identiteitsbewijs', dat op alle scholen aan de muur hangt, deze zaken benoemd. Voorbeelden zijn: goed onderwijs, een veilige en uitdagende leeromgeving en respect en waardering.

Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs op zijn scholen. Samen met de scholen heeft het doelen afgesproken om het onderwijs te verbeteren. Elke school kan op haar eigen manier invulling geven aan hoe zij die doelen wil bereiken. Door middel van gesprekken en rapportages houden de directeuren het bestuur op de hoogte van wat goed gaat en of er knelpunten zijn. Zo houdt het goed in de gaten of de onderwijskwaliteit voldoende blijft. Als er risico's zijn, grijpt het bestuur in. Soms lost het de problemen samen met de school op en soms schakelt het daarbij een deskundige van buiten in.

Het bestuur vindt het belangrijk om naast de gesprekken met de directeuren ook op andere manieren zicht te krijgen op de kwaliteit van het onderwijs op zijn scholen. Het wil graag dat de scholen ook bij elkaar naar de onderwijskwaliteit kijken. Hiervoor wil het vanuit de scholen 'auditteams' samenstellen. Het bestuur vindt het namelijk belangrijk dat iedereen in de organisatie betrokken is bij het voortdurend verbeteren van het onderwijs. Om dit te bereiken vindt het bestuur ook belangrijk dat iedereen zich voortdurend (bij)schoolt. Hiervoor heeft het een eigen scholingsvoorziening: 'Kennisplein'. Hier worden mogelijkheden geboden voor cursussen, studiedagen en bijeenkomsten om van en met elkaar te leren.

Over hoe het gaat op de scholen vertelt het bestuur in de jaarverslagen, nieuwsbrieven, Ouderkranten en schoolgidsen. Ook op

**Bestuur: Vereniging PCPO
Barendrecht en Ridderkerk**
Bestuursnummer: 37949

Aantal scholen onder bestuur: 12

Totaal aantal leerlingen: 4060

Lijst met onderzochte scholen:

CBS De Klimop 09UK

CBS De Bongerd 10NL

CBS De Regenboog 10IJ

andere manieren vertelt het andere betrokkenen hoe het met het onderwijs gaat, bijvoorbeeld in gesprek met ouders en medezeggenschapsraad.

Het bestuur gaat verstandig met zijn geld om en weet hoeveel geld er nu en in de toekomst nodig is om het onderwijs en het personeel te betalen.

Wat kan beter?

De directeuren hebben veel vrijheid om zelf te kijken hoe ze het onderwijs op hun school vormgeven op basis van de PCPO- normen en -waarden. Wanneer het gaat om bijvoorbeeld onderwijsresultaten heeft het bestuur een algemene - vrij lage - norm opgesteld. Het daagt zijn scholen uit om de norm per school hoger te stellen, maar het zou de eigen algemene norm ook naar een hoger plan kunnen tillen.

Op een aantal gebieden ontbreken normen, bijvoorbeeld op de gebieden veiligheid en didactisch handelen (lesgeven). Het bestuur heeft niet duidelijk beschreven hoe hoog de lat ligt en wanneer het tevreden is of juist niet. Ook bij de scholen is niet altijd duidelijk of en waarom zij tevreden zijn met hun (toets)resultaten. In de schoolgids, de eigen website én op de website 'Scholen op de Kaart' zouden zij de resultaten meer kunnen toelichten.

Het is niet altijd helder voor alle scholen hoeveel geld ze precies te besteden hebben of hoe de verdeling van het geld onder de scholen is geregeld. Hier kan het bestuur wat duidelijker over zijn.

Wat moet beter?

Het bestuur en de scholen die we hebben onderzocht voldoen aan de wet. Er zijn daarom geen onderdelen die vanuit wettelijke eisen vragen om verbetering.

Vervolg

Naar verwachting zullen wij bij het bestuur van Vereniging PCPO Barendrecht en Ridderkerk in 2021-2022 opnieuw een onderzoek uitvoeren. Als wij voor die tijd ernstige risico's waarnemen bij (scholen van) het bestuur, dan kunnen wij besluiten eerder een onderzoek te doen.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	8
3.	Resultaten verificatieonderzoek	16
4.	Reactie van het bestuur	22

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in de periode november 2017 tot en met februari 2018 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij de Vereniging voor Protestants Christelijk Primair Onderwijs Barendrecht en Ridderkerk (PCPO).

In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen:

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

Werkwijze

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

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

Om de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer te kunnen beoordelen en/of waarderen doen we niet alleen onderzoek op het niveau van het bestuur, maar onderzoeken we tevens (onderdelen van) de onderwijskwaliteit van een deel van de scholen waarvoor het verantwoordelijk is. Dit doen we door middel van een verificatieonderzoek.

We voeren het verificatieonderzoek in de eerste plaats uit om vast te stellen of het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie op

bestuursniveau voldoende is; het onderzoek laat zien of de sturing op de kwaliteit door het bestuur ook in de praktijk werkt. In de tweede plaats geeft het ons zicht op de onderwijskwaliteit van de school.

Onderstaand figuur geeft weer op welke scholen we een verificatieonderzoek hebben uitgevoerd en welke standaarden we hebben onderzocht. De informatie uit deze onderzoeken betrekken we bij onze jaarlijkse publicatie De Staat van het Onderwijs.

School	Verificatie		
	1	2	3
Onderwijsproces			
OP2 Zicht op ontwikkeling	•	•	•
Kwaliteitszorg en ambitie			
KA1 Kwaliteitszorg	•		•
KA2 Kwaliteitscultuur	•	•	•
KA3 Verantwoording en dialoog	•	•	

1. De Klimop Ridderkerk, 2. De Regenboog, 3. De Bongerd

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. Dat betekent dat we naast de gesprekken met het de directeur-bestuurder, de directeur bedrijfsvoering en de directeur personeel en onderwijs (het bovenschools management) ook overleg hebben gevoerd met het Algemeen bestuur (intern toezicht), de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en het Directiebestuur (schooldirecteuren). Tijdens de onderzoeken op de scholen hebben we verschillende lessen bezocht en hebben we gesproken met directie, intern begeleiders, leraren, leerlingen en ouders.

De keuze van de scholen en de inrichting van het onderzoek heeft in samenspraak met het bestuur plaatsgevonden en is vastgelegd in een onderzoeksplan. Voor de verificatieonderzoeken hebben we - naast de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie - de standaard Zicht op ontwikkeling geselecteerd omdat deze standaard aansluit bij een aantal basiswaarden die het bestuur voorstaat ('resultaatgerichtheid' en 'hoge verwachtingen') én bij een daaraan gekoppelde doelstelling ('de scholen van PCPO behalen hoge resultaten'). Deze basiswaarden en doelstelling zijn vastgelegd in het Strategisch beleidsplan 2014-2018 (SBP). Daarbij heeft het bestuur aangegeven dat de tussen- en eindresultaten van de leerlingen al enige tijd een wisselend beeld laten zien en het hier meer op zou

willen anticiperen in plaats van reageren.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen en/of waarden op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer op bestuursniveau. Als er afspraken zijn gemaakt over het vervolgtoezicht, dan zijn deze opgenomen in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 gaat in op de resultaten van de verificatieonderzoeken. In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

-  Goed
-  Voldoende
-  Onvoldoende
-  Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

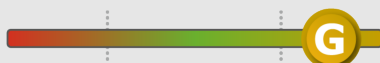
-  Onderwijsproces
-  Schoolklimaat
-  Onderwijsresultaten
-  Kwaliteitszorg en ambitie
-  Financieel beheer

2 . Resultaten onderzoek op bestuursniveau

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau: de oordelen en/of waarderingen op de standaarden in de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer.

In onderstaand figuur is weergegeven in hoeverre onze oordelen en/of waarderingen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen en in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau.

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



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

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



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

Samenvattend oordeel

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

Uit het onderzoek dat wij bij PCPO hebben uitgevoerd blijkt dat wij deze vraag - en de onderliggende deelvragen - bevestigend kunnen beantwoorden. De kwaliteit op de onderzochte standaarden is voldoende tot goed.

Het bestuur zorgt in het algemeen voor onderwijs van minimaal voldoende kwaliteit, stuurt waar nodig op verbeteringen, stimuleert de onderwijsontwikkeling, creëert voorwaarden voor een professionele cultuur en zorgt voor deugdelijk financieel beheer.

Uit de verificatieonderzoeken op de scholen blijkt dat het beeld dat wij gekregen hebben van de kwaliteit van het onderwijs nagenoeg overeenkomt met het beeld van het bestuur. Ook hebben wij gezien dat het beleid van het bestuur grotendeels zijn uitwerking heeft op de werkvloer en dat het ten goede komt aan het onderwijs aan de leerlingen.

Dat wil niet zeggen dat het beleid op alle gebieden het beoogde effect heeft (gehad) op de onderwijskwaliteit. Zo is het bestuur nog

zoekende naar bij voorbeeld het meer proactief sturen op (eind)toetsresultaten. In de volgende paragrafen gaan we hier verder op in.

In paragraaf 2.1 en 2.2 lichten we de antwoorden op de vier deelvragen toe en leggen daarbij een relatie met de oordelen en/of waarderingen op de onderzochte standaarden.

2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen en/of waarderingen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. Wij lichten vervolgens onze oordelen toe aan de hand van de deelvragen die centraal staan in dit onderzoek.

In het eerste vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau geven we in het funderend onderwijs geen oordeel en/of waardering op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. We geven alleen een oordeel en/of waardering op de drie standaarden afzonderlijk.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			<i>g</i>
KA2 Kwaliteitscultuur			<i>g</i>
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



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

Deze vragen beantwoorden wij bevestigend. Het bestuur hanteert een systematisch en cyclisch kwaliteitszorgsysteem dat doorwerkt in de scholen en een positieve bijdrage levert aan de onderwijskwaliteit. Er zijn weliswaar nog enkele verbeterpunten, maar het bestuur heeft hier goed zicht op en werkt hier aantoonbaar aan. Wij waarderen de standaard Kwaliteitszorg dan ook als goed.

De kwaliteitszorg van het bestuur is professioneel van opzet en systematisch van uitvoering. De basis hiervan ligt besloten in de onderwijsvisie en het bestuursconcept, die verankerd zijn in het SBP en de daarvan afgeleide beleidsdocumenten. Belangrijke pijlers in de visie zijn de levensbeschouwelijke identiteit, de onderwijskwaliteit en de kwaliteit van opvoeding en vorming. De verbinding tussen bestuur en scholen komt sterk naar voren in de kwaliteitscyclus waarbij opvalt dat de beleidsdocumenten (SBP, bovenschoolse actieplannen, schoolplannen, jaarplannen) duidelijk samenhang vertonen. Vanuit het motto 'Eigenheid in verbondenheid' hebben de scholen hierbij wel

de vrijheid om binnen bepaalde kaders hun onderwijs vorm te geven. De rode draad van het bestuursbeleid en de vertaalslag naar het schoolbeleid is daarmee op papier goed gewaarborgd. Uit ons onderzoek blijkt dat dit ook in de praktijk het geval is. Op de bezochte scholen zijn de in het SBP genoemde basiswaarden herkenbaar en is het 'identiteitsbewijs' - waarin het bestuur samen met alle betrokkenen het 'PCPO-profiel' van personeel, ouders en kinderen heeft beschreven - zichtbaar aanwezig.

Aan de actiepunten ofwel ontwikkelthema's uit het SBP heeft het bestuur heldere doelen ('indicatoren') gekoppeld. Met behulp van een digitaal monitoringsysteem en een rapportage- en gesprekkencyclus met de schoolmanagementteams kan het toetsen of de (ontwikkeling van de) onderwijskwaliteit aan de gestelde doelen voldoet. Het bestuur vindt dat het voldoende zicht heeft op de onderwijsresultaten van zijn scholen, maar nog geen volledig zicht op het onderwijsproces. Daarom is het voornemens interne audits op te zetten. De auditoren (waaronder de schooldirecteuren) worden hiervoor uitvoerig geschoold.

Het bestuur heeft gestuurd op meer verantwoordelijkheid bij de scholen. Hiervoor vond het een sterke aansturing per school met een onderwijskundige leider en een kundige intern begeleider nodig. Op de bezochte scholen was de sterke sturing duidelijk merkbaar. Voorts is het bestuur bezig met een verdiepingsslag in de verantwoordingsgesprekken met de schoolmanagementteams. Het geeft daarbij aan de stap 'van beheersmatig naar onderwijskundig' te willen maken. Naast de reguliere gesprekken over de geijkte verantwoordingsgegevens (zoals personeel, ziekteverzuim, financiën) wil het bestuur het inhoudelijke gesprek aangaan met de schooldirecteuren. Dit vindt plaats door middel van een zogenaamd 'viergesprek': hierbij gaat de het bovenschools management met de directeur in gesprek over de onderwijsinhoud. Na een paar van deze viergesprekken is het bestuur tot de conclusie gekomen dat deze manier van het gesprek voeren nog te vrijblijvend is en formalisering behoeft.

Aandachtspunt is nog de aanscherping van de normen voor de (eind)toetsresultaten. Een van de doelstellingen in het SBP is 'De scholen van PCPO behalen hoge resultaten'. Het bestuur bespreekt tweemaal per jaar de toetsresultaten met het schoolmanagement. Hierbij wordt ook gekeken of het onderwijs (nog steeds) afgestemd is op wat die specifieke leerlingenpopulatie van die specifieke school nodig heeft. In geval van risico's wordt er een externe audit uitgevoerd. Het bestuur houdt hierbij de inspectienormen aan, maar zou zich kunnen afvragen of deze wel ambitieus genoeg zijn, vooral ook omdat sommige PCPO-scholen zelf de normen veel hoger leggen. Het bestuur zou – op basis van scherpe trendanalyses - de normen (per school) concreter en beter meetbaar kunnen formuleren zodat

het proactiever kan handelen in geval van afwijkende resultaten.

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

Ook deze vragen kunnen we met ja beantwoorden. Al is er op een enkel onderdeel ruimte voor verbetering, toch waarderen wij de standaard Kwaliteitscultuur als goed. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat de bestuursstructuur en -cultuur meer dan voldoende voedingsbodem bieden voor voldoende onderwijskwaliteit(sverbetering). Het bestuur zet zich in om via gezamenlijke verantwoordelijkheid te komen tot effectieve samenwerking. Hierbij ligt de nadruk op draagvlak, gedeelde verantwoordelijkheid, voortdurend verbeteren, onderwijskundig leiderschap en effectieve taakverdeling.

De bestuurlijke structuur van PCPO voorziet in een duidelijke scheiding tussen toezichthoudende en bestuurlijke taken. Daarbij is er sprake van een transparante communicatie- en verantwoordingscultuur conform de richtlijnen vanuit de Code Goed Bestuur. Het bestuur streeft naar een professionele cultuur van samenwerken aan duurzame verbeteringen. Uit de gesprekken met de diverse betrokkenen blijkt dat iedereen binnen PCPO dit streven onderschrijft. Dit vraagt om een transparante manier van communiceren en verantwoorden op alle niveaus en een breed draagvlak op de werkvloer voor vernieuwing en verbetering van het onderwijs. Het bestuur maakt dit voor het grootste deel waar, maar uit ons onderzoek bleek dat het begrotingsbeleid niet altijd voor iedereen even doorzichtig is. Hier ligt een aandachtspunt voor het bestuur.

Vanuit de SBP-doelstellingen 'Scholen leveren een constructieve bijdrage' en 'PCPO heeft bekwame, enthousiaste en betrokken medewerkers' stuurt het bestuur gericht op het delen van verantwoordelijkheid. Zo heeft het de aansturing op de scholen zelf versterkt ('onderwijskundig leiderschap') en zorgt het ervoor dat beleidsontwikkeling niet top-down aan de scholen wordt opgelegd, maar dat het bewust vanuit een breed draagvlak wordt vormgegeven. Een recent voorbeeld daarvan is de nu lopende evaluatie van het SBP 2014-2018 met als doel om ruim voor de zomervakantie een nieuw SBP gereed te hebben voor de komende vier jaar. Dit loopt volgens een procedure waarbij alle partijen (schoolmanagementteams, GMR en Algemeen Bestuur) actief worden betrokken. Uiteindelijk moet het nieuwe SBP leidend worden voor de invulling van de afzonderlijke schoolplannen, dus enige consensus is onontbeerlijk. Door middel van de eerdergenoemde 'viergesprekken' wil het bestuur het onderwijskundig leiderschap duurzaam bevorderen.

Om bovenstaande te bereiken is een personeelsbeleid nodig dat zich

kenmerkt door de focus op (de verbetering van) de professionaliteit. Binnen PCPO is professionalisering voor alle medewerkers vanzelfsprekend. Voor zowel individuele scholing als voor teamscholing is ruimte; leraren, intern begeleiders en directeurs benutten deze ruimte over het algemeen goed. Overigens geldt ook hier dat scholen binnen bepaalde kaders de vrijheid hebben om hier verder invulling aan te geven op basis van de schoolspecifieke behoeften.

Het bestuur geeft de mogelijkheid om de bekwaamheid te onderhouden en om nieuwe dingen bij te leren. Hiertoe is een eigen scholingscentrum in het leven geroepen: 'Kennisplesin'. Het bestuur faciliteert hiermee een ontmoetingsplaats om kennis te delen en nieuwe kennis op te doen. Het aanbod bestaat uit studiedagen, cursussen, netwerk- en themabijeenkomsten. De laatste tijd ligt daarbij de focus vooral op het versterken van leerkrachtvaardigheden, omdat uit trendanalyses bleek dat de resultaten te laag waren en het bestuur daar (terecht) een oorzakelijk verband in ziet.

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

Het antwoord op deze vraag is positief, al zijn er nog enkele aandachtspunten. Een belangrijk aandachtspunt is nog de mate waarin het bestuur verantwoording aflegt over de kwaliteit van het onderwijs - met name ook over het didactisch handelen - op basis van geobjectiveerde gegevens en eigen normen. Ook al legt het bestuur voldoende verantwoording af over de bereikte leerresultaten en de resultaten van de verbeteractiviteiten, deze verantwoording kan aan kracht winnen wanneer het bestuur eigen normen ontwikkelt en op basis daarvan komt tot eigen kwaliteitsoordelen. Wij beoordelen de standaard Verantwoording en dialoog daarom als voldoende.

Het bestuur heeft een duidelijk systeem ingericht voor dialoog en verantwoording. De directeur-bestuurder informeert het Algemeen Bestuur tijdig en volledig. In het jaarverslag legt het bestuur op toegankelijke wijze en in voldoende mate verantwoording af over de uitkomsten van het kwaliteitsbeleid op bestuursniveau en over de ontwikkeling van de scholen en de bereikte resultaten. In het jaarverslag is een aparte verantwoordingsparagraaf ingeruimd voor de GMR. Daarnaast maakt het bestuur ook zelfevaluaties over de eindtoetsresultaten van de scholen en beschikt het over een financiële zelfevaluatie. Deze worden met alle betrokkenen besproken.

Door middel van het SBP communiqueert het bestuur actief over de koers die het uitzet en de uitwerking ervan in de tijd. Naast tussentijdse, jaarlijkse evaluaties wordt het SBP elke vier jaar geëvalueerd. Deze evaluatie wordt ook in het nieuwe SBP opgenomen als basis voor de koers richting toekomst. In het evaluatietraject en bij het opstellen van het nieuwe SBP betreft het bestuur de

schoolmanagementteams, de GMR en het Algemeen bestuur.

Een belangrijke doelgroep van het bestuur zijn de ouders. Door middel van de website, periodieke nieuwsbrieven en de jaarlijkse 'Ouderkrant' informeert het bestuur hen (en andere belangstellenden) over relevante onderwerpen. Een aandachtspunt is nog de verantwoording in de schoolgidsen en op Scholen op de kaart: wij denken dat de resultaten die de scholen presenteren aan betekenis kunnen winnen wanneer de scholen daarin zelf ook de gegevens meer duiden. Nu is dat nog niet voor alle scholen het geval (zie ook paragraaf 3.2, laatste alinea). Dat geldt ook voor het uitstroomniveau van de leerlingen. Het bestuur is trots op de uitstroom van leerlingen ('zestig procent van onze leerlingen gaat naar vmbo-t, havo en vwo') maar heeft hiervoor geen normen geformuleerd, dus het is niet duidelijk of deze trots gepast is of niet.

Het bestuur betreft het Algemeen bestuur en de GMR bij de beleids- en besluitvorming. Het Algemeen bestuur hanteert als toezichthouder een intern toetsingskader waarin een jaaragenda is opgenomen die onder meer de rapportagestructuur van de directeur-bestuurder aan het Algemeen bestuur bevat. Aan de hand van de SBP-doelstellingen rapporteert de directeur-bestuurder over onder andere de toetsresultaten van de scholen, de waardering van de ouders, het leerlingenaantal en de begroting. Verder plannen de leden van het Algemeen bestuur tweemaal per jaar een schoolbezoek in om voeling te houden met de 'werkvloer' en denkt kritisch mee over de (strategische) beleidsvorming.

Dat laatste geldt ook voor de GMR die door het bestuur zo veel mogelijk in stelling wordt gebracht bij de beleids- en besluitvorming. De GMR geeft aan zich een kritisch gesprekspartner te voelen en waardeert het overleg met het (Algemeen) bestuur als open en constructief. Wel tekent de GMR hierbij aan dat stukken soms tijdiger aangeleverd kunnen worden.

2.2 Financieel beheer

Is het financieel beheer deugdelijk?

Deze onderzoeksvraag beantwoorden wij bevestigend. Wij baseren ons oordeel over het kwaliteitsgebied Financieel beheer op de beoordeling van de onderliggende standaarden voor Financiële continuïteit en Rechtmatigheid. De standaarden Financiële continuïteit en Rechtmatigheid zijn beide beoordeeld als voldoende. Het Financieel beheer is dan ook beoordeeld als voldoende.

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		•
FB3 Rechtmatigheid		•



Financiële continuïteit

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

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75 of < 0,50	1,90	1,80	1,70	1,75	1,79	1,84
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,70	0,70	0,72	0,73	0,73	0,74
Weerstandsvermogen	< 5%	23,2%	22,6%	23,1%	23,7%	24,1%	24,6%
Huisvestingsratio	> 10% of > 15%	6,0%	8,0%	8,0%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	0,1%	-0,1%	0,9%	0,5%	0,5%	0,5%

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

Financiële doelmatigheid

Wij geven geen oordeel over de financiële doelmatigheid. Wel informeren wij zo nodig bij besturen naar aspecten van doelmatigheid en gaan daarover het gesprek aan. Bij PCPO achten wij een dergelijk gesprek niet nodig.

Verantwoording van de middelen voor passend onderwijs

PCPO Barendrecht en Ridderkerk ontvangt jaarlijks financiële middelen van het samenwerkingsverband voor passend onderwijs (2016: € 542.000). In het bestuursverslag is nauwelijks verantwoording afgelegd over de besteding en de effecten hiervan en de terugkoppeling hierover aan het samenwerkingsverband. Gezien de omvang van de ontvangen middelen en het belang van passend

onderwijs verwachten wij dat het bestuur hier in volgende bestuursverslagen voldoende aandacht aan zal besteden.

Financiële rechtmatigheid

We hebben de standaard Rechtmatigheid als voldoende beoordeeld. Ons oordeel bij deze standaard gaat enerzijds uit van de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van het onderwijs. Anderzijds speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van financiële rechtmatigheid. Beide aspecten leiden gezamenlijk tot een gewogen oordeel.

In het onderzoek bij PCPO hebben zich aan ons geen gegevens voorgedaan die een positieve waardering van de financiële rechtmatigheid in de weg staan.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit hoofdstuk leest u de bevindingen van de verificatieonderzoeken die wij op drie scholen (De Klimop, De Regenboog en De Bongerd) hebben uitgevoerd. Zoals gezegd in hoofdstuk 1 hebben we naast de drie standaarden uit het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie de standaard Zicht op ontwikkeling onderzocht.

3.1 De Klimop Ridderkerk

Alle vier de standaarden hebben we als goed gewaardeerd. Op De Klimop werkt een gedreven team onder aanvoering van een zeer ambitieus en energiek managementteam. De school is ervan overtuigd dat het zorgen voor het gehele gezin direct invloed heeft op het individuele kind. Deze overtuiging komt gedurende het verificatieonderzoek duidelijk naar voren. De school heeft zich als echte wijksschool gepositioneerd en werkt samen met vele buurtorganisaties, waar zowel de individuele leerlingen als het gehele gezin baat bij hebben. 'De Klimop vormt een minimaatschappij', aldus de school.

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling			



Ontwikkeling van leerlingen goed in beeld

Het primaire proces is stevig vormgegeven en tijdens de groepsbezoeken zagen wij dat de leraren de zeer uiteenlopende onderwijsbehoeften van hun leerlingen kennen en hierop weten in te spelen. De Klimop heeft de ontwikkeling van haar leerlingen goed in beeld. Aan de hand van toetsen, observaties en leerlingenwerk bespreken de leraren wat de leerlingen zelf willen leren en verbeteren. Hiermee willen zij leerlingen verantwoordelijkheid geven voor hun eigen ontwikkeling. Daarbij gaat het niet alleen om taal en rekenen, maar ook op het gebied van bijvoorbeeld samenwerken en sociaal-emotionele ontwikkeling worden de vorderingen bijgehouden en besproken.

De school beschikt over een uitgebreid instrumentarium voor het volgen van haar leerlingen. Op basis van duidelijke toetsanalyses en goed bijgehouden observatiegegevens wordt de afstemming vastgelegd en uitgevoerd. Tijdens vaste evaluatiemomenten kijkt de leraar of de ingezette acties (zoals extra instructie, andere manieren van verwerking) inderdaad tot verbetering hebben geleid en wat eventuele vervolgstappen dienen te zijn.

Dit alles houden de leraren en de intern begeleider in verschillende documenten en op verschillende manieren bij. Onder het motto 'van

goed naar beter naar best' wil de school hier meer eenduidigheid in aanbrengen om zo tot een 'compactere administratie' te komen. Dit komt de duurzaamheid die de school voorstaat ten goede.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			<i>g</i>
KA2 Kwaliteitscultuur			<i>g</i>
KA3 Verantwoording en dialoog			<i>g</i>



Goede kwaliteitszorg en 'Klimop-eigen' ambities

Het voortdurend verbeteren van de onderwijskwaliteit staat centraal op De Klimop. Dit gebeurt op een stelselmatige en cyclische manier. Het team heeft gemerkt dat in dit cyclische proces van gegevens verzamelen en evalueren borging een belangrijke rol inneemt. Om in het kwaliteitszorgsysteem focus aan te brengen, is ervoor gekozen om 'door borgen geen zorgen' in te voeren zodat bereikte verbeteringen bewaard blijven en toekomstbestendig zijn.

De school heeft zeer uitgebreid onderzoek gedaan naar haar leerlingenpopulatie. De uitkomsten van dit onderzoek heeft zij gebruikt om 'Klimopeigen' beleidskeuzes te maken. Met deze beleidskeuzes wil de school zo veel mogelijk tegemoet komen aan de didactische en pedagogische behoeften van haar leerlingenpopulatie. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de verlengde schooldag die de school heeft neergezet nadat het vijf-gelijke-dagen-model was ingevoerd. Zo kunnen leerlingen na schooltijd deelnemen aan sport en spel, aan creatieve vakken of een andere taal leren. Verder is er een huiswerkklas waar leerlingen na school terecht kunnen.

Zoals eerder gezegd staat het primaire proces stevig op De Klimop. Het is duidelijk dat de leraren zich hierin als (h)echt team ontwikkeld hebben. Het team is enthousiast en werkt gericht aan continue verbetering en verdere professionalisering: de koers richting excellentie is ingezet. Het sterke managementteam stuurt op hoofdlijnen en bewaakt de grote lijnen, maar legt ook veel verantwoordelijkheden bij het team. Dit komt onder andere tot uiting in de professionele leerteams: elk leerteam is volledig verantwoordelijk voor de inhoud. Er is dus sprake van gedeelde verantwoordelijkheid, maar de schoolleiding wil verder naar gedeeld (onderwijskundig) leiderschap en heeft de eerste stappen in die richting al gezet.

Uit het onderzoek is gebleken dat leraren zich ook daadwerkelijk eigenaar voelen van het pedagogische en didactische concept dat de Klimop voorstaat. Wij vinden het bijzonder dat teamleden op vrijwillige basis hun bijdrage leveren aan de verlengde schooldag. Dit is typerend voor het team en de school. De betrokkenheid van een ieder is zeer groot. In woord en daad is duidelijk dat De Klimop haar

leerlingen alle kansen wil bieden en talenten van leerlingen zoveel mogelijk tot ontwikkeling wil laten komen.

De school legt op toegankelijke wijze verantwoording af over de plannen en de resultaten in schoolgids, schoolplan en via nieuwsbrieven en website. De Klimop is gericht op verbinding en (educatief) partnerschap. Dit blijkt uit al uit de basisgedachte dat de driehoek leerling-ouders-leerkracht altijd centraal staat, maar tevens uit de samenwerking met wijkorganisaties. Ouders worden overigens ook expliciet betrokken bij de schoolontwikkeling. Directie en team staan altijd open voor ideeën van ouders en gaan regelmatig in dialoog met hen, wat de ouders zeer waarderen.

3.2 De Regenboog

De Regenboog is een bruisende school met actieve leerlingen en een enthousiast (management)team. We hebben op De Regenboog drie standaarden onderzocht en twee daarvan (Zicht op ontwikkeling en Kwaliteitscultuur) als goed gewaardeerd, omdat deze boven de basiskwaliteit uitstijgen. Zo worden de leerlingen individueel gevolgd en begeleid en is er daadwerkelijk sprake van een professionele, ontwikkelingsgerichte cultuur waarbij het onderwijsconcept een levenswijze is voor alle 'bewoners' van de school. De standaard Verantwoording en dialoog is als voldoende beoordeeld.

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling			



Iedere leerling goed in beeld

Op De Regenboog volgen de leraren de ontwikkeling van iedere afzonderlijke leerling op basis van observaties en een uitgebreid leerlingvolgsysteem. Zij houden een logboek bij (beschrijving) en kijken gericht naar de individuele ontwikkeling aan de hand van toetsresultaten per leerling (analyse). Dit maakt een goede aansluiting bij de zone van naaste ontwikkeling per leerling mogelijk. Dat deze werkwijze arbeidsintensief is en veel discipline vereist, is voor geen van de leraren een probleem. Wel een uitdaging is nog dat de leraren proberen om meer op één lijn te komen in de bondigheid waarmee de vorderingen van de leerlingen worden beschreven: hier is sprake van verschillen tussen leraren.

Het doel van de school is om kinderen goed voorbereid naar het voortgezet onderwijs (en de maatschappij) te laten doorstromen. Hiertoe wil zij verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor de eigen ontwikkeling zoveel mogelijk bij de leerlingen leggen. Tijdens het

schoolbezoek zagen wij dit terug in de onafhankelijke en onderzoekende houding van de leerlingen. Opvallend is dat de leraren werken aan de hand van thema's en activiteiten(boek) die zij zelf ontwerpen en invullen aan de hand van kerndoelen en leerlijnen. De methodeonafhankelijke toetsen gebruiken zij om te kijken of ze alles op de juiste manier hebben aangeboden. Hierbij stellen zij concrete en ambitieuze doelen voor de leerlingen. Dit is een mooi voorbeeld van opbrengstgericht werken. Tegelijkertijd ziet de school ook nog uitdagingen: zo hebben zij te maken met meer zij-instromende leerlingen en een veranderende leerlingenpopulatie. De school gunt zichzelf de tijd om goed na te denken over hoe zij deze veranderingen kan inpassen teneinde ook deze leerlingen goed (passend) onderwijs te bieden.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA2 Kwaliteitscultuur			<i>se</i>
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



Sterke kwaliteitscultuur, voldoende verantwoording

Het onderwijsconcept (ontwikkelingsgericht onderwijs) van de Regenboog vraagt om een sterke kwaliteitscultuur waarin leraren expertise uitwisselen, zich samen verantwoordelijk voelen voor de ontwikkeling en vormgeving van het onderwijs en elkaar feedback geven. Wij stellen vast dat van deze cultuur sprake is en waarderen deze standaard als goed. Leraren ervaren het onderwijsconcept als verrijkend en zetten wanneer nodig een extra stap in de ontwikkeling van de thema's en de uitwerking hiervan. Naast de benodigde discipline voor het (dagelijks) bijhouden van de ontwikkeling van leerlingen, is er ook sprake van een bevologenheid die zichtbaar wordt in hoe de leraren met de thema's aan de slag gaan en als vanzelfsprekend met elkaar de discussie aangaan over de thema's. Er is ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en teamprofessionalisering in het kader van het onderwijsconcept.

Daar waar de kwaliteitscultuur goed aansluit bij het onderwijsconcept, is hiervan bij de verantwoording en dialoog minder sprake. Wij beoordelen deze standaard daarom als voldoende, maar zien potentie om deze standaard naar een volgend niveau te brengen. In het jaarverslag en de schoolgids legt de school verantwoording af over de onderwijsresultaten en de effecten van verbeteractiviteiten. Opvallend genoeg gaat de school beperkt in op de verantwoording van de mooie effecten die zij bereikt en/of wil bereiken met het onderwijsconcept. De school beschikt over een beeld van de toegevoegde waarde van het onderwijsconcept, bijvoorbeeld op het gebied van zelfredzaamheid en vaardigheden om samen te werken en te presenteren (de school krijgt hier positieve feedback over van het

voortgezet onderwijs). Hierover legt zij echter geen verantwoording af in de schoolgids. Dit is een gemiste kans, omdat hiermee de school kan laten zien hoe zij haar missie en visie realiseert en haar leerlingen voorbereid op maatschappelijke participatie.

3.3 De Bongerd

We hebben op De Bongerd drie standaarden onderzocht en hebben twee daarvan (Zicht op ontwikkeling en Kwaliteitscultuur) als voldoende beoordeeld. De standaard Kwaliteitszorg heeft de waardering goed gekregen omdat de gedreven directie en het enthousiaste team op basis van ambitieuze doelen stelselmatig en cyclisch werken aan verbeteringen van de onderwijskwaliteit.

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	



Voldoende zicht op ontwikkeling van leerlingen

De school maakt gebruik van een uitgebreid instrumentarium aan toetsen, vragenlijsten en observaties om de vorderingen van de leerlingen in kaart te brengen. Dit geldt voor zowel de cognitieve als de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Hierdoor beschikken de leerkrachten over een schat aan leerlinggegevens. Aan de hand van deze gegevens proberen de leraren met het aanbod en de verwerkingsstof aan te sluiten bij de individuele onderwijsbehoeften van de leerlingen. Dit lukt de ene leraar beter dan de andere. De school is zich van deze verschillen terdege bewust en is bezig de analysevaardigheden van de leraren te versterken. Hierbij is vooral van belang dat leraren zich afvragen waarom een leerling zich op een bepaalde manier ontwikkelt. Na de 'diagnose' kunnen zij dan bepalen wat voor deze specifieke leerling nodig is en wat dat voor hun handelen betekent. De analyse van de toetsgegevens kan hiermee aan diepgang winnen en ook winst opleveren voor het tegemoetkomen aan de onderwijsbehoeften van de zogenaamde 'plusleerlingen'. Ook dit staat hoog op de agenda van de school, net als het bevorderen van het eigenaarschap van leerlingen van hun eigen leerproces. Met deze verbeteringen wil de school hogere eindresultaten bereiken, een ambitie die de school met haar leerlingenpopulatie waar moet kunnen maken.

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



Goede kwaliteitszorg aan de basis van een professionele cultuur in ontwikkeling

De Bongerd is onder de bezielende leiding van het managementteam voortdurend bezig met onderwijsverbetering. Dit gebeurt op een stelselmatige manier: vanuit het uitgebreide schoolplan komt een meerjarenplanning voort. Vanuit die meerjarenplanning wordt jaarlijks een schooljaarplan opgesteld met actieplannen per (verbeter)onderwerp. Het managementteam heeft de verantwoordelijkheden hiervoor belegd bij diverse werkgroepen (plusleerlingen, ict, sociale vaardigheden, opbrengstgericht werken) die vanuit het schooljaarplan een duidelijke opdracht meekrijgen. Drie keer per jaar bespreken de werkgroepvoorzitters de voortgang met de directeur. Binnen de totale vergadercyclus is bovendien voldoende tijd ingeruimd om met alle teamleden over de werkgroeponderwerpen van gedachten te wisselen en expertise te delen.

De school heeft in een specifiek document de kenmerken van de leerlingenpopulatie beschreven en stelt haar doelen aanzienlijk hoger dan op grond van de kenmerken van de populatie mag worden verwacht. Deze ambitie wil de school met doordachte verbeteracties bereiken. Tegelijkertijd is men bezig met een gezamenlijke visieherziening; de nieuwe visie moet de basis vormen voor de nieuwe schoolplanperiode die volgend schooljaar ingaat. Ook input voor het nieuwe schoolplan vormde de interne audit die de school in januari 2017 op eigen initiatief met een andere school van PCPO en een externe deskundige heeft laten uitvoeren. Dit schooljaar heeft het managementteam bewust gekozen om de opbrengsten van alle verbeteringen te borgen.

De Bongerd heeft met een goed ingerichte kwaliteitszorg de basis gelegd voor een professionele kwaliteitscultuur. De nadruk ligt hierbij op samen leren. Door middel van teamscholing, collegiale consultatie en het faciliteren van het professionele gesprek (in 'onderwijskundige vergaderingen') wil de school de professionele cultuur op een hoger plan tillen. Leraren geven aan hier enthousiast over te zijn en zijn van mening dat ze steeds meer eigenaar van hun eigen ontwikkelproces worden, goede afspraken hanteren, hogere doelen stellen en de leerlingen steeds meer betrekken bij hun eigen leerproces. Met de gezamenlijke doelen voor ogen (excellent onderwijs en hoge resultaten) is het een kwestie van tijd dat ook de kwaliteitscultuur van voldoende uitgroeit tot goed.

4. Reactie van het bestuur

Het bestuur heeft waardering voor de rol van de inspectie binnen het nieuwe toezichtskader. Na een grondige documentenanalyse door de inspectie en een gesprek met het bestuur werd met directeuren, GMR en toezichthouders van PCPO de dialoog aangegaan en getoetst of de bovenschools verkregen informatie hiermee in overeenstemming was. Tevens werden de drie scholen, die door de inspectie zijn bezocht, gebruikt als verificatiescholen voor het vierjaarlijkse onderzoek van ons Samenwerkingsverband Passend Onderwijs 2805 RiBA.

Met trots hebben wij kennis genomen van de bevindingen van de inspectie. Ons motto 'eigenheid in verbondenheid' wordt door de inspectie op onze scholen (h)erkend. Scholen mogen er met hun eigen profiel en cultuur zijn en 'samen' maken wij PCPO. Hierbij speelt - zoals in het rapport verwoord - draagvlak, gedeelde verantwoordelijkheid, het voortdurend verbeteren, onderwijskundig leiderschap, effectieve taaktoedeling en last but not least het elkaar stimuleren een belangrijke rol. De kwaliteitszorg en -cultuur worden als 'goed' gekwalificeerd en tot slot wordt geconstateerd dat het bestuur verstandig met haar middelen omgaat.

Hogere onderwijsresultaten en didactisch handelen zullen in de komende schoolplannen nog meer de aandacht krijgen dan zij de afgelopen jaren hebben gekregen. Hierin is zeker ruimte voor verbetering. Gezien de verschillen tussen scholen wil PCPO scholen uitdagen om op grond van hun populatie eigen doelen te stellen die ambitieus zijn geformuleerd. Gezien het advies van de inspectie zullen wij de scholen vragen nog beter hun schoolpopulatie in beeld te brengen en op basis hiervan heldere concreet geformuleerde doelen te stellen en te realiseren. Ook zullen wij met onze directeuren in gesprek gaan over hoe om te gaan met het stellen van normen met betrekking tot veiligheid en de verdeling van middelen onder de scholen.

Trots zijn wij op het oordeel van de inspectie met betrekking tot onze 'verificatiescholen'. Scholen met een goede kwaliteitszorg en -cultuur met gedreven teams geleid door een ambitieuze directie.

Wij zullen in de toekomst onze mooie resultaten meer gaan delen met ouders en de 'omgeving' waarbinnen PCPO functioneert. Wellicht moet PCPO zich meer laten leiden door de Bijbelse zinspreuk 'zijn licht niet onder de korenmaat zetten' dan door het gezegde 'goede wijn behoeft geen krans'.

Het bestuur zal dit inspectierapport gebruiken bij het inrichten van het Strategisch Beleidsplan 2018-2022 en de komende schoolplannen 2019-2023.

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

