



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

Stichting PCPO De Vier Windstreken

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 30 april 2021

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 de stichting voor Protestants-Christelijk Primair Onderwijs De Vier Windstreken. 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?

De stichting voor Protestants-Christelijk Primair Onderwijs De Vier Windstreken, verder D4W, voldoet aan de eisen van de inspectie van het onderwijs. Dat betekent dat het bestuur zorgt voor voldoende onderwijskwaliteit en geld op de scholen.

D4W heeft zich na een moeilijke tijd krachtig herpakt en kan de toekomst met vertrouwen tegemoet zien.

De basis is op orde gebracht en de focus kan weer volledig uitgaan naar het onderwijs.

Het bestuur is financieel gezond en de medewerkers werken op basis van vertrouwen samen aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.

Er is draagvlak voor de doelen in het strategisch beleidsplan (2020-2024). Medewerkers, ouders en leerlingen zijn geraadpleegd bij het opstellen van dit plan. De scholen kunnen eigen keuzes maken binnen de strategische doelen van het bestuur. Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van de 16 scholen en stuurt op maat: Scholen die dit aankunnen krijgen meer ruimte en scholen waarover zorgen zijn ervaren een strakkere aansturing op onderwijskwaliteit en financiën. Directies en teams voelen zich ondersteund door het bestuur en de samenwerking verloopt prettig en constructief. De leden van de raad van toezicht (rvt) en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (gmr) zijn tevreden over hoe het bestuur hen informeert en betreft. Het bestuur opereert transparant, luistert naar hun mening en neemt hun adviezen serieus. De stichting D4W informeert ouders en belangstellenden duidelijk over het onderwijs op de scholen. Het financieel beheer van de stichting D4W is in orde. Het bestuur weet hoeveel geld het nu en in de toekomst nodig heeft voor het geven van goed onderwijs en besteedt de middelen die het daarvoor van de rijksoverheid ontvangt in overeenstemming met de wettelijke vereisten.

Bestuur: Stichting PCPO De Vier Windstreken

Bestuursnummer: 41194

Aantal scholen onder bestuur: 16

Totaal aantal leerlingen: 2759
(Teldatum: 01-10-2020)

Lijst met onderzochte scholen:
22KE|C1 KC Goejanverwelle
04RV|C2 KC Koningskwartier
04PC|C1 SBO Park en Dijk
10QM|C1 KC Wereldwijde

Wat moet beter?

Op een van de scholen is een herstelopdracht gegeven, omdat de school niet opschrijft waarom een kind leerproblemen heeft. Zonder oorzaak kun je moeilijk nagaan of de aanpak van de school werkt. We vertrouwen er op dat het bestuur deze tekortkoming zelf herstelt. Er zijn verder geen wettelijke vereisten die beter moeten.

Wat kan beter?

Het bestuur kent de kwaliteit van de scholen en verbetert deze waar dat nodig is. Wij zien nog een aandachtspunt, want het bestuur kan nog preciezer zeggen tegen scholen hoe ze voldoen aan een (bestuurs)norm. Dan kunnen scholen zelf hun kwaliteit beter beoordelen en verbeteren. We zien dat het bestuur meer stuurt op het gebruik van referentieniveaus. Dat helpt om te zien of groepen kinderen op hun niveau presteren. Een aantal scholen werkt nog maar kort met referentieniveaus en het bestuur kan stimuleren dat zij daarmee meer ervaring opbouwen. Vervolgens kan het bestuur de scholen dan ondersteunen bij het stellen van hogere doelen.

Vervolg

Het bestuur van stichting D4W komt over vier jaar in aanmerking voor een nieuw onderzoek naar bestuur en scholen. Verder zullen wij de scholen van D4W die we tijdens dit onderzoek niet bezocht hebben, de komende jaren bezoeken met themaonderzoeken.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	10
3.	Resultaten verificatieonderzoek	19
	3.1. KC Wereldweijde	22
	3.2. KC Goejanverwelle	22
	3.3. KC Koningskwartier	23
	3.4. SBO Park en Dijk	24
4.	Reactie van het bestuur	25

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft van 5 januari tot 12 maart een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij D4W.

De duur van dit onderzoek is beïnvloed door Covid-19. Van 14 december 2020 tot en met 9 februari 2021 was er sprake van een lockdown en verzorgden de scholen hun onderwijs digitaal, op afstand.

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. Om Kwaliteitszorg en ambitie te kunnen beoordelen doen we niet alleen onderzoek op het niveau van het bestuur, maar onderzoeken we tevens de onderwijskwaliteit van een deel van de scholen waarvoor het verantwoordelijk is.

Onderzoek nieuwe school

We voeren een uitgebreider onderzoek uit bij één school die recent is gestart. Kindcentrum Koningskwartier te Zevenhuizen (ZH) is op 1 augustus 2019 geopend. We hebben dan ook aanvullende standaarden en wettelijke eisen onderzocht.

Onderstaand figuur geeft weer hoe het vierjaarlijks onderzoek bij stichting D4W is ingericht. De informatie over de kwaliteit van deze scholen betrekken we bij onze jaarlijkse publicatie De Staat van het Onderwijs. Aangegeven is welke standaarden zijn onderzocht op de verschillende scholen. De onderzochte standaarden zijn gerelateerd aan de ambities van het bestuur zoals die zijn vastgelegd in het strategisch beleidsplan.

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

Genoemde standaarden onderzoeken we vanuit drie invalshoeken, gericht op:

- Wat is ons kwaliteitsoordeel?
- In hoeverre komt het beeld van het bestuur overeen met ons beeld? En wat betekent dit voor ons oordeel op Kwaliteitszorg en Ambitie op bestuursniveau?
- In hoeverre zien we binnen deze standaarden, de sturing van het bestuur terug in de thema's van het bestuur? En wat betekent dit voor ons oordeel op Kwaliteitszorg en ambitie?

Op 26 januari hebben we een startgesprek gevoerd met het bestuur en twee stafmedewerkers. Naar aanleiding van de informatie uit onze analyse van documenten en dit startgesprek hebben we met het bestuur drie beleidsthema's afgesproken om naast de centrale thema's te onderzoeken in hoeverre deze in de organisatie merkbaar zijn:

Beleidsthema: Basis op orde

De voorgedragen scholen hebben volgens het bestuur de basis op orde. Dit betekent binnen deze stichting dat de school over voldoende zelfinzicht beschikt om zich te verantwoorden en bij eventuele knelpunten hulp kan inschakelen om deze zelf te herstellen. Voldoen deze scholen aan de te onderzoeken kwaliteitsstandaarden en komt het zelfbeeld van de school overeen met dat van het bestuur en de inspectie?

We onderzoeken dit op schoolniveau met de standaard OP2 Zicht op ontwikkeling.

Beleidsthema: Onderwijskundig leiderschap met zicht op ontwikkeling

Het bestuur verwacht dat de schoolleiders integraal verantwoordelijk zijn voor hun school en sturen op de onderwijskwaliteit. Daarbij werken ze samen met een of meer intern begeleiders (IB'er). Hoe is de samenwerking tussen directie en IB'er(s)? Hebben zij voldoende zicht en grip op de ontwikkeling van de school en wat de leerlingen nodig hebben? Sluiten de onderwijskundige keuzes aan bij de analyses?

Benutten en bevorderen ze de expertise van de medewerkers? Heeft hun sturen op de schoolorganisatie positief effect op de ononderbroken ontwikkeling van leerlingen?

We onderzoeken dit op schoolniveau met de standaarden OP2 Zicht op ontwikkeling en KA1 Kwaliteitszorg en ambitie en KA2 Kwaliteitscultuur.

Beleidsthema: Professionele verbetercultuur

Vertrouwen, verbinding, samenwerking en talentontwikkeling zijn de kernwaarden van De Vier Windstreken. Deze kernwaarden komen samen in een samenwerkcultuur, waarbij professionals elkaar aanspreken op en uitdagen tot continue kwaliteitsverbetering (Professionele verbetercultuur). Durven mensen zich uit te spreken over kwaliteit? In hoeverre is kwaliteitsverbetering onderdeel van de werkprocessen? In hoeverre is de talentontwikkeling van medewerkers in beeld en wordt deze gestimuleerd?

We onderzoeken dit op schoolniveau met de standaard KA2 Kwaliteitscultuur.

	Verificatie			
School	1	2	3	4
Onderwijsproces				
OP2 Zicht op ontwikkeling	•	•	•	•
Schoolklimaat				
SK1 Veiligheid			•	
Onderwijsresultaten				
Kwaliteitszorg en ambitie				
KA1 Kwaliteitszorg	•	•	•	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•	•	•	•
KA3 Verantwoording en dialoog			•	

1. 10QM|C1 KC Wereldwijde
2. 22KE|C1 KC Goejanverwelle
3. 04RV|C2 KC Koningskwartier
4. 04PC|C1 SBO Park en Dijk

Onderzoeksactiviteiten

Tijdens de uitvoering van het onderzoek hebben we gesproken met het bestuur, de raad van toezicht, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, directeuren, intern begeleiders, leraren, leerlingen en ouders. Daarnaast hebben we op vier scholen verificatieactiviteiten uitgevoerd om vast te stellen hoe de besturing van het bevoegd gezag uitwerkt op schoolniveau.

Omdat de coronamaatregelen onze onderzoeksmogelijkheden beperken, hebben we besloten om verificatie activiteiten op afstand uit te voeren. We geven bij deze onderzoeken een oordeel op schoolniveau. In de mondelinge terugkoppeling aan het eind van het onderzoek hebben we onze bevindingen toegelicht en gesproken over de verdere ontwikkeling van de desbetreffende school. Aan deze feedback-gesprekken namen de schoolleiding, de intern begeleider(s), enkele leraren en het bestuur met kwaliteitszorgmedewerker deel.

Overige wettelijke vereisten

De deugdelijkheidseisen die niet aan een standaard in het waarderingskader zijn verbonden vatten we samen onder de noemer overige wettelijke vereisten (zie Onderzoekskader). Wij hebben de volgende vereisten onderzocht:

- Aanwezigheid schoolgids art. 16, lid 2 en 3 WPO.
- Vrijwilligheid ouderbijdrage art. 13, lid 1 onder e, in samenhang met art. 40 WPO.
- Aanwezigheid meldcode kindermishandelingen huiselijk geweld art. 4b, WPO.

Signalen

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek.

In het jaar voorafgaand aan dit onderzoek zijn bij ons 5 signalen binnengekomen. Deze zijn besproken met de bestuurder. Dit heeft niet tot een nader onderzoek geleid. Er zijn geen signalen over D4W en de scholen bij ons binnengekomen die opvolging vereisen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer op bestuursniveau. Ook de afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 gaan we in op de resultaten van de verificatieactiviteiten op de vier scholen door het beantwoorden van de specifieke onderzoeksvragen gekoppeld aan de standaarden die tijdens de verificaties centraal stonden. 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 op de standaarden in de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer.

Context

Stichting PCPO De Vier Windstreken is het bestuur van vijftien basisscholen en één school voor speciaal basisonderwijs in het Groene Hart. Het betreft zeventien locaties in de gemeenten Zuidplas, Bodegraven-Reeuwijk, Gouda, Krimpenerwaard en Oudewater. In de scholen en op het bestuursbureau werken 350 medewerkers die dagelijks aan 2.700 kinderen een mooie leeromgeving bieden. Ze doen dit vanuit het motto 'Oog voor elkaar'. De stichting D4W werkt met één bestuurder, die gestart is in september 2018 en enkele staffunctionarissen. In 2016 is De Vier Windstreken samen met drie andere besturen een kindcentrum in de nieuwe Goudse wijk Westergouwe gestart. In de komende jaren wil D4W de doorgaande leerlijnen versterken door rond alle scholen verbinding te zoeken met peuteropvang, kinderopvang en buitenschoolse opvang, zoveel mogelijk in de vorm van kindcentra. Daarnaast werkt het bestuur ook samen met het voortgezet onderwijs.

Resultaten

In het eerste vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau geven we in het funderend onderwijs geen oordeel op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. We geven alleen een oordeel op de drie standaarden afzonderlijk. In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat met de oordelen op de twee onderzochte kwaliteitsgebieden op bestuursniveau. Ook is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen en in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau. Ons beeld komt grotendeels overeen met dat van het bestuur, zowel op het niveau van de standaarden als de beleidsthema's.



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?

We beantwoorden deze centrale vraag en de onderliggende vier deelvragen positief.

Daarbij willen we benadrukken dat de stichting D4W in relatief korte tijd en onder ingewikkelde omstandigheden een indrukwekkende ontwikkeling laat zien. Na een bestuurlijk en financieel moeilijke tijd heeft het nieuwe bestuur volgens alle betrokkenen met veel daadkracht gezorgd voor een duidelijke richting en inrichting van de organisatie. Doordat het bestuur heeft ingezet op heldere lijnen, een positieve feedback- en verbetercultuur en het stimuleren van eigenaarschap is er een stevige basis neergezet voor verdere kwaliteitsverbetering.

Uit het onderzoek bij stichting D4W blijkt dat de onderzochte standaarden van de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en het Financieel beheer allen Voldoende zijn, waarbij wij de standaard “Kwaliteitscultuur” waarderen met Goed.

De stichting D4W heeft zicht op de onderwijskwaliteit van haar

scholen en stuurt gericht op de verbetering daarvan. We vinden dat het bestuur het stelsel van kwaliteitszorg zo heeft ingericht dat daarmee de basiskwaliteit van het onderwijsproces en de leerresultaten van de scholen worden bewaakt en bevorderd. Het bestuur maakt voor zijn beeld en sturing gebruik van verschillende instrumenten, zoals de zelfevaluaties, kwaliteitskaarten, audits, tevredenheidsonderzoeken en veiligheidsmonitors. Deze instrumenten zijn behulpzaam voor het bestuur en voor de scholen, maar kunnen scherper op normering. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de stichting zijn duidelijk.

Naast de integere, stimulerende werkwijze van het bestuur bevordert het duidelijke kwaliteitszorgsysteem een transparante organisatie met een open sfeer en een constructieve samenwerking. Het bestuur faciliteert en ondersteunt professionele ontwikkeling en bevordert een professionele verbetercultuur, waardoor de kernwaarden van de stichting D4W: Vertrouwen, Verbinding, Samenwerking en Talentontwikkeling, merkbaar zijn in alle geledingen.

De verantwoording van het bestuur voldoet aan de wettelijke vereisten en de stichting communiceert met betrokkenen over de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkelingen die gaande zijn. Er is de afgelopen periode zichtbaar gestuurd op het in lijn brengen van de uitgaven met de inkomsten, waardoor er ook op financieel vlak een breed gevoel van beheersbaarheid heerst binnen de stichting.

Wij zien op dit moment geen financiële risico's die het voortbestaan van het bestuur binnen nu en twee jaar in gevaar kunnen brengen. Daarmee is het financieel beheer in orde en voldoet het bestuur aan de eisen van het kwaliteitsgebied financieel beheer. We zien verder dat het beeld van het bestuur in voldoende mate overeenkomt met het beeld van de inspectie en dat het beleid van het bestuur ruim voldoende doorwerkt tot op de scholen (zie tabel).

Er is op de scholen duidelijk meer aandacht gekomen voor Onderwijskundig leiderschap, voor evaluatie en effectmeting. Maar daarin zien we op de scholen nog ontwikkelingsverschillen. Dat komt door verschillen in zelfevaluatiekwaliteit tussen scholen, maar ook door het ontbreken van toetsbare normen. De zelfevaluaties helpen om verbetering te zien ten opzichte van zichzelf, maar missen een vergelijkingsmaat.

Het ambitieniveau van de stichting kan duidelijker door objectiveerbare ijkpunten en streefdoelen te formuleren, ook voor onderdelen van het onderwijsproces, zoals analyses en didactisch handelen. Bestuur en schoolleiders zijn zich hiervan bewust en werken daar al aan.

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, waarbij wij antwoorden geven op drie deelvragen.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur			2
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



Aan de hand van deze oordelen geven we een kwalitatieve beschrijving van het kwaliteitsgebied.

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

Op bestuursniveau beoordelen we de standaard kwaliteitszorg (KA1) als Voldoende.

Het bestuur heeft zichtbaar werk gemaakt van een functionerend stelsel van kwaliteitszorg.

Op zorgvuldige wijze is een instrumentarium opgebouwd. Eerst om zicht te krijgen op de kwaliteit en te voldoen aan de wet- en regelgeving. Vervolgens om de koers te bepalen en daarop te kunnen sturen. Bij dit proces heeft het bestuur de verschillende geledingen en in het bijzonder de schooldirecties uitgebreid betrokken.

Zo ook bij het opstellen van het strategisch beleidsplan 2020-2024, waarin de beleidsvoornemens staan geformuleerd. Deze zijn verder uitgewerkt in gezamenlijk vastgestelde jaarplannen, die de scholen gebruiken als kaders om daaraan hun eigen uitwerking te geven, passend bij de eigen context en ontwikkeling. Dat heeft elke school vastgelegd in het schoolplan en onderliggende plannen.

Het bestuur verzamelt vaste data om een beeld te krijgen van de onderwijskwaliteit op de zestien scholen en maakt daarbij ook gebruik van een zelfevaluatie-instrument, vragenlijsten over tevredenheid en veiligheid en audits. Er zijn bovenschoolse data beschikbaar die een beeld geven van de ontwikkelingen en mogelijke risico's vroegtijdig zichtbaar maken. Het bestuur en stafmedewerkers voeren regelmatig gesprekken met de directeuren over de voortgang.

Op die manier krijgt het bestuur zicht op hoe de scholen er voor staan. De schoolleiders en intern begeleiders geven aan dat de bestuurlijke betrokkenheid, het voorleven van een professionele verbetercultuur en duidelijkheid over wederzijdse verwachtingen een kwaliteitsimpuls heeft gegeven.

We concluderen dat er doelen zijn afgesproken en dat het bestuur voldoende zicht heeft op de onderwijskwaliteit. Het zicht en sturen op de onderwijskwaliteit hangt nu voor een belangrijk deel af van de bestuurlijke ondersteuning en stimulering. Om het eigenaarschap van de verbetering van de onderwijskwaliteit meer aan de scholen over te kunnen laten, is het -naast de ingezette professionalisering- van belang dat bestuur zijn ambities vertaalt in toetsbare doelen en concrete kwaliteitsnormen op diverse gebieden.

Nu zijn alleen de onderwijsresultaten genormeerd, met name op basis van inspectienormen. Objectiveerbare normen voor bijvoorbeeld zicht op ontwikkeling of didactische vaardigheden ontbreken nog op bestuursniveau. Scholen geven aan eigen normen te hanteren om de kwaliteit van hun onderwijsproces te beoordelen. In de (video) gesprekken die wij met de scholen hebben gevoerd waren er op het gebied van de leerlingenzorg nog aandachtspunten wat betreft het stellen van ambitieuze doelen en de kwaliteit van de analyse. De evaluatie-instrumenten worden gebruikt, maar kunnen dus nog aan effect winnen door scherpere criteria te hanteren.

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

De standaard Kwaliteitscultuur (KA2) waarderen we als Goed. Het bestuur stimuleert een professionele kwaliteitscultuur, leeft deze voor en functioneert transparant en integer.

Bij het opstellen van de kernwaarden en het strategisch beleid heeft het bestuur volgens alle betrokkenen inbreng en draagvlak bevorderd. De samen gekozen kernwaarden: Vertrouwen, Verbinding, Samenwerking en Talentontwikkeling worden door het bestuur zichtbaar gemaakt en bevorderd in de beleidsvoering.

Het bestuur is betrokken, geeft de medewerkers van de stichting vertrouwen en speelt merkbaar in op hun talenten en wensen, zodat zij en de stichting daarvan groeien. Zij voelen zich gezien en ondersteund, ook onder de ingewikkelde omstandigheden van de Covid-pandemie. Er is ruimte voor weerstand en tegenspraak, wat bijdraagt aan een ontspannen samenwerking en verdere professionele ontwikkeling. Het bestuur heeft de eerste periode van afstandsonderwijs in het voorjaar van 2020 laten evalueren door de scholen. Zowel bestuur, stafbureau als scholen hebben zich in dit proces lerend en kwetsbaar opgesteld, wat de samenwerking en kwaliteit merkbaar heeft versterkt.

Er zijn duidelijke bestuurlijke kaders gesteld, waarbinnen de scholen ruimte ervaren om de schoolontwikkeling op eigen wijze in te vullen, passend bij contextfactoren zoals grootte, locatie en populatie. Het bestuur heeft met de schoolleiders heldere afspraken gemaakt over de mate van autonomie en de daarbij passende rollen die het bestuur dan aanneemt. Als de schoolkwaliteit nog niet goed op orde is, stelt

het bestuur zich meer op als ‘controleur’, bij ontwikkelbehoefte op het gebied van schoolleiderschap als ‘coach’ en desgewenst als ‘inspirator’. Het bestuur heeft een visie op leiderschap en organisatieontwikkeling en stimuleert en inspireert schoolleiders om zich te blijven professionaliseren. Daarnaast zorgt het bestuur vanuit “deep democracy” voor draagvlak en het blijvend ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap en een professionele kwaliteitscultuur. Op de jaarlijkse tweedaagse bijeenkomsten voor schoolleiders vraagt het bestuur expliciet om instemming voor en betrokkenheid bij de koers.

Daarnaast stimuleert het bestuur dat er op alle scholen een professioneel statuut is waarin de diverse functionarissen hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden bespreken en vastleggen. Op enkele scholen is dit nog in ontwikkeling.

Bij elk schoolbezoek hebben wij schoolleiders, intern begeleiders en leraren gesproken. Daarbij kwam het met en van elkaar leren en verbeteren steeds als positief punt naar voren.

Leraren krijgen de ruimte om hun talenten te ontwikkelen, hun (vak)expertise op gebieden als rekenen, of gedrag, wordt ingezet en starters worden begeleid. Het bestuur bevordert in ruime mate mogelijkheden voor samenwerking binnen de scholen, met andere scholen van het bestuur en ook daarbuiten. Er is een IB-netwerk, een adviserend directeurenoverleg en interbestuurlijke samenwerking met collega-besturen in het primair en in het voortgezet onderwijs en kinderopvang.

In de bestuurlijke organisatie is de code goed bestuur herkenbaar uitgewerkt en worden de rollen: intern toezichthouder, bestuurlijk klankbord en werkgever in de praktijk als prettig en constructief ervaren.

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

De standaard Verantwoording en dialoog (KA3) beoordelen wij als Voldoende. De documenten en website van D4W zijn overzichtelijk en duidelijk. De interne en externe dialoog met de raad van toezicht, ouders en anderen wordt als prettig ervaren, is constructief en dient de kwaliteitsverbetering van de scholen. De raad van toezicht ervaart een proactieve en volledige informatievoorziening van het bestuur. Uit het jaarverslag blijkt dat het bestuur en de directie hun taken vervullen.

De tegenspraak is georganiseerd in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, waarin alle scholen vertegenwoordigd zijn. Iedere school heeft een medezeggenschapsraad, waarin ouders meedoen, meedenken en meebeslissen. De gemeenschappelijke medezeggenschap van D4W is heel secuur op de eigen rol om alle

scholen te vertegenwoordigen en geen bestuurlijke spreekbuis te zijn voor de 'eigen' school. De leden zitten er 'op eigen titel' en voor kwesties op schoolniveau zijn er de schoolmedezeggenschapsraden. Dit zijn heldere lijnen, maar roept wel de vraag op hoe de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad voeling houdt met wat er op de scholen speelt om signalen uit de afzonderlijke medezeggenschapsraden op geaggregeerd niveau te kunnen bespreken met het bestuur.

In het jaarverslag, het financieel jaarverslag en diverse andere documenten verantwoordt het bestuur de visie en ambitie, de resultaten en de kwaliteit van het onderwijs op zijn scholen. De raad van toezicht voert regelmatig overleg met het bestuur en baseert zich naast de duidelijke rapportages ook op eigen waarnemingen, bijvoorbeeld door schoolbezoeken. Tevens heeft ze twee maal per jaar overleg met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Het bestuur werkt aan zijn maatschappelijke rol, in het bijzonder waar het gaat om het in stand houden van scholen in kleine kernen, het opstarten en uitbouwen van kindcentra en de samenwerking met andere besturen en de gemeente(n). Het siert D4W dat zij daarbij de belangen en kansen voor kinderen voorop stelt en de samenwerking zoekt in plaats van de concurrentie.

De externe communicatie kent nog ontwikkelruimte op het punt van het informeren over de behaalde onderwijsresultaten. Zo kunnen de ambities en (sociale) opbrengsten van de scholen scherper worden beschreven.

Het bestuur betreft intern belanghebbenden bij zijn beleidsontwikkeling. Een verdiepende dialoog met externe partners om het beleid te ontwikkelen en te evalueren is een mogelijk aandachtspunt voor de toekomst.

2.2. Financieel beheer

Wij baseren ons oordeel over het Financieel beheer op de onderliggende standaarden voor financiële continuïteit en rechtmatigheid. Wij geven in beginsel geen oordeel over financiële doelmatigheid. De 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		•
FB2 Doelmatigheid	Geen oordeel	
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		
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75 of < 0,50	1,42	1,59	2,06	1,42	1,40	1,65
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,64	0,66	0,70	0,61	0,56	0,61
Weerstandsvermogen	< 5%	19,9%	17,1%	21,9%	16,5%	16,6%	16,8%
Huisvestingsratio	> 10% of > 15%	8,4%	7,6%	8,1%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	-0,04%	-0,02%	0,05%	-0,06%	0,00%	0,00%

Wij beoordelen de financiële continuïteit als Voldoende. De tabel bevat geen indicatie van financiële risico's voor de continuïteit van het onderwijs binnen nu en twee jaar. Ons onderzoek bevestigde dat beeld. De in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo) voorgeschreven elementen uit de Continuïteitsparagraaf zijn aanwezig in het bestuursverslag. Dit verslag is duidelijk en navolgbaar. Een volgend verslag kan nog aan kracht winnen door dan meer expliciet een verbinding te leggen van de strategische doelstellingen van het bestuur met de meerjarenbegroting en de toelichting over de uitvoering en van de resultaten die dat handelen heeft opgeleverd

(‘beleidsrijk begroten en verantwoorden’).

Financiële doelmatigheid

Wij geven geen oordeel over financiële doelmatigheid, tenzij daar nadrukkelijk aanleiding voor is. Met financiële doelmatigheid bedoelen we dat het geld efficiënt wordt besteed en dat het geld ten goede komt aan de door het bestuur gestelde doelen. We verwachten dat die doelen bijdragen aan kwaliteit van het onderwijs en dat deze duidelijk zijn toegelicht in het bestuursverslag. De Raad van Toezicht heeft in het bestuursverslag verantwoording afgelegd over zijn handelen en de resultaten die dat opleverde. Daaronder valt ook het interne toezicht op de doelmatige besteding van het overheidsgeld dat het bestuur ontving.

Financiële rechtmatigheid

Wij beoordelen de financiële rechtmatigheid als Voldoende. Wij baseren ons hierbij op de bevindingen van de instellingsaccountant. Daarnaast speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van de financiële rechtmatigheid.

2.3. Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Scholen		
Op de SBO Park en Dijk voldoet de didactische analyse in het OPP niet, omdat de school geen verklaring geeft voor de stagnatie van de opbrengsten en het daardoor moeilijk is vast te stellen of de gekozen aanpak de juiste is. Er wordt niet voldaan aan artikel 8, vierde en achtste lid, WPO.	Het bestuur zorgt er voor dat deze tekortkoming hersteld is binnen zes weken na de publicatie van dit rapport.	Wij vertrouwen er op dat het bestuur deze tekortkoming zelf herstelt. Wij voeren daarom geen herstelonderzoek uit.

Vervolg

In bovenstaande tabel geven we een overzicht van de herstelopdrachten uit hoofdstuk 2 en 3. Het bestuur van stichting D4W komt over vier jaar in aanmerking voor een nieuw onderzoek naar bestuur en scholen. Verder zullen wij de scholen van D4W die we tijdens dit onderzoek niet bezocht hebben, de komende jaren bezoeken met themaonderzoeken.

3. Resultaten verificatieonderzoek

In hoofdstuk 1 hebben we bij de onderzoeksactiviteiten aangegeven wat we onderzoeken op verschillende scholen van stichting D4W. In hoofdstuk 2 hebben we onze oordelen op bestuursniveau beschreven; het doel van dit onderzoek. In hoofdstuk 3 geven we beknopt de resultaten van de verificatie onderzoeken weer: Welke rode draad hebben we in de (video)gesprekken met de scholen gezien op het niveau van de onderzochte standaarden en de drie beleidsthema's? Tenslotte zijn de oordelen per school op rij gezet. In de mondelinge terugkoppeling aan het eind van deze onderzoeken hebben we onze bevindingen toegelicht en gesproken over de verdere ontwikkeling van de betreffende scholen.

3.1. Beantwoording deelvragen verificatieonderzoeken

Hieronder worden per standaard en beleidsthema de deelvragen bij het bestuursonderzoek beantwoord. Op alle scholen overheerst het beeld dat er in de afgelopen periode onder het nieuwe bestuur veel in beweging is gezet. Alle betrokkenen die wij gesproken hebben, hebben het gevoel er samen voor te staan. De schoolleiders en hun personeel ervaren stimulerende kaders en ondersteuning voor hun scholen.

In hoeverre hebben de scholen zicht op de ontwikkeling van hun leerlingen?

De onderzochte scholen volgen de ontwikkeling van hun leerlingen, waardoor zij een ononderbroken ontwikkeling kunnen doormaken. De zorgcyclus op de onderzochte scholen is op orde, maar algemeen aandachtspunt is dat er meer en gericht gestuurd kan worden op ambitieuze beheersingsniveaus. De doelen mogen wel wat ambitieuzer en preciezer in de aanpak worden omschreven. Hierdoor kan beter geëvalueerd worden of de begeleiding/aanpak effectief is geweest.

We hebben op de scholen mooie voorbeelden gezien, waarbij het leren van leerlingen zichtbaar werd gemaakt (schooldoel) op leerlingniveau met concreet geïllustreerde doelen: "Aan het einde van deze les kan ik..."

Deze worden vervolgens geëvalueerd en geregistreerd (bijvoorbeeld via een klassenmap met dagplanning). We hebben op alle onderzochte scholen 'door de ogen' van een aantal leerlingen in het volgsysteem gekeken om een beeld te krijgen van het proces van signaleren, analyseren, plannen, doelen stellen, evalueren en bijstellen. Hoewel we niet fysiek op de scholen zijn geweest en dus niet in de praktijk de verbinding konden zien tussen zicht op ontwikkeling en de doorvertaling naar het didactisch handelen in de klas, konden de scholen ons duidelijk laten zien hoe ze hun leerlingen volgen en hun doorgaande ontwikkeling bevorderen.

De scholen houden systematisch opbrengsten bij en vergelijken die met hun verwachting. Ze gebruiken een zorgcyclus en gevalideerde toetsen voor de kernvakken.

Op een van de scholen hebben we een herstelopdracht gegeven, omdat daar de didactische analyse in het OPP niet voldoet (WPO, art. 8, vierde en achtste lid). De school geeft geen verklaring voor stagnatie van de opbrengsten en daardoor is het moeilijk om vast te stellen of de gekozen aanpak de juiste is. Deze herstelopdracht staat beschreven in paragraaf 2.3 "afspraken over het vervolgtoezicht".

Hoe is de kwaliteitszorg en welk effect heeft het sturen van de 'tandem' schoolleider-intern begeleider op de ontwikkeling van de school en van de kinderen?

De basis van de kwaliteitszorg voldoet en het sturen van de schoolleiding en intern begeleider(s) heeft positief effect op de kwaliteitsverbetering van de school en de ontwikkeling van de leerlingen.

Alle onderzochte scholen hebben een werkend stelsel van kwaliteitszorg. De scholen maken gebruik van de door het bestuur aangereikte kwaliteitsinstrumenten en voeren regelmatig gesprekken met de het bestuur over de onderwijskwaliteit. Er zijn toetsbare doelen geformuleerd in de jaarplannen, deze worden geëvalueerd, geanalyseerd en waar nodig worden verbeteringen doorgevoerd. De scholen hebben zicht op hun eigen kwaliteit en werken gericht aan het verder op orde brengen of houden van de basis.

In de praktijk zien we echter een wisselend beeld in de wijze waarop de bestuursinstrumenten worden ingevuld. Met name in de zelfevaluaties is niet duidelijk wat de onderbouwing van het oordeel van rood, groen of oranje is. Dit hangt samen met het ontbreken van bestuursbrede, objectiveerbare normen. Daarnaast is er een verschil in de tandems (de samenwerking) van de schoolleider en IBER. Op de ene school zijn deze functionarissen nog relatief kortgeleden gestart in deze rol en is verdere afstemming en professionalisering nodig; op een andere school zijn zij al sterk op elkaar ingespeeld en zijn al meer objectiveerbare normen opgesteld en geborgd, bijvoorbeeld via zogenoemde 'groeikaarten'.

Verdere professionele ontwikkeling

Bij de ene school is de directie verder in het effectief sturen op de schoolontwikkeling dan bij de andere. Dit maakt dat er verschillen zijn in de schoolontwikkeling. Het bestuur heeft die verschillen overigens goed in beeld, omdat ze werden herkend door de betrokkenen en door ons. Het bestuur organiseert passende ondersteuning en professionalisering om daar waar nodig het onderwijskundig leiderschap verder te ontwikkelen.

Meer objectiveerbare criteria nodig

De cognitieve opbrengsten zijn overal in kaart en met behulp van referentieniveaus en inspectienormen wordt daarop in toenemende mate gestuurd. Voor bepaalde onderdelen uit het onderwijsproces zoals zicht op ontwikkeling en didactisch handelen ontbreken

objectiveerbare normen, waardoor de zelfevaluatie subjectief en daarmee lastiger vergelijkbaar wordt. Dat bemoeilijkt het stellen van ambitieuze doelen en een bestuursbreed beeld.

Is er sprake van een professionele verbetercultuur?

Ja, op alle scholen sprak uit de (video)gesprekken een cultuur waarin professionals elkaar uitdagen tot continue kwaliteitsverbetering. Zonder uitzondering hadden de mensen die wij spraken plezier in hun werk en vertrouwen in elkaar en het bestuur. De talenten van de leerlingen en van elkaar zijn in beeld en worden aangesproken. Starters en andere nieuwe teamleden voelen zich snel opgenomen. Zij krijgen een inwerkprogramma over het werken op de betreffende school, maar zij worden ook serieus om feedback gevraagd. Het van elkaar leren gaat twee kanten uit: "Nieuwe collega's kunnen ons ook veel leren."

Ook de schoolleiders vertellen ons dat hun talenten in beeld zijn bij elkaar en bij de bestuurder. Deze zijn in kaart gebracht (via zogenoemde "managementdrives") en een aantal van hen zet die talenten nu ook meer in op stichtingsniveau. Verder is er een zogenoemde "Talentenbank" in ontwikkeling, waarbij medewerkers hun competenties aan schoolleiders kunnen aanbieden, zodat daarop meer zicht komt en de talenten ook tussen de scholen beter benut kunnen worden.

De aandacht voor talentontwikkeling en professionalisering werkt door op schoolniveau. Op de onderzochte scholen spraken ook de teamleden positief over de inzet van hun (vak)expertise en hun mogelijkheden tot professionalisering.

Hebben de scholen 'de basis op orde'?

Deze vraag kunnen we positief beantwoorden. De onderzochte scholen beschikken over voldoende zelfinzicht om zich te verantwoorden en schakelen bij knelpunten hulp in. De onderzochte scholen laten een voldoende beeld zien op de door ons onderzochte standaarden en de verschillen die wij zagen in de schoolontwikkeling worden herkend op de scholen en komen overeen met het beeld dat het bestuur vooraf schetste.

Alle scholen hebben in hun jaarplannen de bestuursbrede onderdelen van "de basis op orde" opgenomen. Het is een beleidsthema dat op de werkvloer leeft.

3.1. KC Wereldwijde

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	



De onderzochte standaarden binnen het Onderwijsproces voldoen aan de wettelijke vereisten.

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



De onderzochte standaarden binnen Kwaliteitszorg en ambitie voldoen aan de wettelijke vereisten.

Overige wettelijke vereisten

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

3.2. KC Goejanverwelle

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	



De onderzochte standaarden binnen het Onderwijsproces voldoen aan de wettelijke vereisten.

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



De onderzochte standaarden binnen Kwaliteitszorg en ambitie voldoen aan de wettelijke vereisten.

Overige wettelijke vereisten

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

3.3. KC Koningskwartier

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	



De onderzochte standaarden binnen het Onderwijsproces voldoen aan de wettelijke vereisten.

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



De onderzochte standaarden binnen het Schoolklimaat voldoen aan de wettelijke vereisten.

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



De onderzochte standaarden binnen Kwaliteitszorg en ambitie voldoen aan de wettelijke vereisten.

Overige wettelijke vereisten

De tekortkomingen in het Professioneel Statuut zijn voor publicatie van dit rapport opgelost door de school.

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

3.4. SBO Park en Dijk

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	



De standaard "Zicht op ontwikkeling" beoordelen wij als Voldoende, met een herstelopdracht op de didactische analyse in het OPP (WPO, art. 8, vierde en achtste lid). De school geeft namelijk geen verklaring voor stagnatie van de opbrengsten en daardoor is het moeilijk om vast te stellen of de gekozen aanpak de juiste is. Het bestuur zorgt er voor dat deze tekortkoming hersteld is binnen zes weken na de publicatie van dit rapport. Wij vertrouwen er op dat het bestuur deze tekortkoming zelf herstelt en voeren daarom geen herstelonderzoek uit.

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



De onderzochte standaarden binnen Kwaliteitszorg en ambitie voldoen aan de wettelijke vereisten.

Overige wettelijke vereisten

De tekortkomingen in het Professioneel Statuut zijn voor publicatie van dit rapport opgelost door de school.

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

4 . Reactie van het bestuur

Hieronder geeft het bestuur aan op welke wijze het de bevindingen uit het onderzoek betreft bij de verdere ontwikkeling van de bestuurlijke kwaliteitszorg en de onderwijskwaliteit.

Het bestuur van De Vier Windstreken is erg blij met de rapportage van de inspectie in het kader van het vierjaarlijks onderzoek. De inspectie geeft aan dat we ons als bestuur na een moeilijke tijd krachtig hebben herstakt en dat we de toekomst met vertrouwen tegemoet kunnen zien. We zien dat er veel waardering is voor de stappen die we als organisatie hebben gezet in de afgelopen jaren. Dit komt tot uitdrukking in de waardering 'goed' op de indicator kwaliteitscultuur. Daarnaast zijn alle andere indicatoren als voldoende beoordeeld. In het rapport staan ook punten benoemd waar we de komende jaren verder aan kunnen werken. De herstelopdracht voor Park & Dijk nemen we snel ter hand.

We zien het als een mooie uitdaging voor de komende jaren om onze stevige basis verder te ontwikkelen. Dat willen we doen door het onderwijskundig leiderschap in onze organisatie verder te versterken, onze maatschappelijke verantwoordelijkheid in relatie tot de omgeving te nemen en de kwaliteitsinstrumenten te verfijnen door onze bestuursnormen duidelijk te formuleren en scholen zo te stimuleren om hun ambities te verwezenlijken. Met onze strategische koers in de hand werken we aan een sterk bestuur met krachtige scholen, waarbij 'Oog voor elk kind' centraal staat.

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

