



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Stichting Primair Openbaar Onderwijs Ede: Proominent

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek
Inspectie van het Onderwijs

Primair Onderwijs

Samenvatting

Elk schoolbestuur in Nederland wordt minstens één keer in de vier jaar onderzocht door de onderwijsinspectie. Dit jaar was het bestuur van Stichting Primair Openbaar Onderwijs Ede Proominent aan de beurt. Onder Proominent vallen elf scholen voor primair onderwijs. Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs aan zo'n 1800 leerlingen.

We hebben onderzocht of het bestuur op zijn scholen zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of Proominent financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen. Daarvoor hebben we op bestuursniveau documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd over de kwaliteitszorg en het financieel beheer. Ook hebben we drie scholen onderzocht: De Kern, EMS/MSV Montessorischool en De Sprong. We hebben de kwaliteit van het onderwijs op die scholen beoordeeld. Daarbij hebben we ook gekeken of het beeld dat het bestuur heeft van de scholen klopt met het oordeel dat wij hebben. We zijn ook nagegaan of het beleid van het bestuur terug te zien is in de scholen.

Wat gaat goed?

Wij zijn positief over het bestuur van Proominent. Het bestuur zorgt namelijk op zijn scholen voor onderwijs van voldoende tot goede kwaliteit en zorgt er ook voor dat de scholen hun onderwijs voortdurend verbeteren.

Dat doet het bestuur in de eerste plaats door duidelijk te maken wat het van de scholen verwacht. De scholen weten bijvoorbeeld welk leerresultaat de leerlingen eind groep 8 moeten behalen. Ook weten de scholen welke eisen het bestuur stelt aan hun onderwijs. Scholen hebben ook ruimte om precies die school te zijn die past bij de leerlingen, hun ouders en het team.

In de tweede plaats zorgt het bestuur ervoor dat alle scholen een goed werkend systeem van kwaliteitszorg hebben. Door dit systeem hebben de scholen zelf zicht op de kwaliteit van hun onderwijs en op de leerresultaten van de leerlingen. De scholen vragen ook aan ouders en aan leerlingen of zij tevreden zijn over de kwaliteit van het onderwijs. Als blijkt dat er dingen beter kunnen of moeten, stellen de schoolteams verbeterpunten op en gaan daarmee aan de slag. De schooldirecteuren bewaken dat de verbeterdoelen ook bereikt worden. Daarover rapporteren zij aan het bestuur.

In de derde plaats zorgt het bestuur er voor dat de scholen van

Naam bestuur: Stichting Primair
Openbaar Onderwijs Ede Proominent
BRIN: 41674

Aantal scholen onder bestuur: 11
Totaal aantal leerlingen: circa 1800

Onderzoeksnummer: 292009
Betrokken scholen in onderzoek: 3
Uitvoeringsperiode onderzoek:
februari t/m 31 maart 2017
Datum definitief rapport: 23 juni 2017

Proominent zich verder ontwikkelen naar het motto van Proominent: scholen van nu voor mensen van morgen. Een van de voorbeelden daarvan is het speerpunt resultaatgestuurd onderwijs. Voor de scholen houdt dit onder andere in dat zij hoge leerresultaten behalen en goed inspelen op wat hun leerlingen nodig hebben.

De kwaliteit van het onderwijs op de drie scholen die we hebben onderzocht vinden wij zonder meer in orde. Wij hebben op deze scholen onderdelen als voldoende en ook onderdelen als goed beoordeeld. Positief is dat ons beeld over de kwaliteit overeenkomt met het beeld dat het bestuur heeft. Verder hebben we gezien dat de scholen serieus aan de slag zijn met het speerpunt resultaatgestuurd onderwijs. De scholen brengen namelijk de resultaten van leerlingen systematisch in kaart. Die resultaten analyseren ze ook. Dat gebeurt op het niveau van de school, de groep, het vakgebied en de individuele leerling. Op basis van die analyses stemmen de leraren het onderwijs af op verschillen tussen leerlingen en op onderwijsbehoeften van leerlingen. Ook voeren ze op basis van analyses verbeteringen in het onderwijs door, om daarmee de resultaten van de leerlingen op een hoger peil te brengen. Dat is stevig verankerd in de kwaliteitscultuur en –systematiek binnen de scholen.

Het bestuur is financieel gezond. Het weet hoeveel geld er nu en in de toekomst nodig is om het onderwijs en het personeel te betalen. Voor alle scholen is ook duidelijk hoeveel geld ze te besteden hebben.

Wat moet beter?

In dit onderzoek hebben wij op bestuursniveau en op schoolniveau geen onderdelen gezien die vanuit wettelijke eisen om verbetering vragen.

Wat kan beter?

In de jaarplannen en jaarverslagen van de scholen is niet altijd duidelijk hoe zij werken aan de speerpunten van het bestuur en of ze de ambitieuze doelen van het bestuur gaan halen. Wij vinden dat het bestuur meer systematisch kan bewaken of de scholen de beleidsdoelen realiseren.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
2.	Bestuur	8
2.1	Antwoord op de onderzoeksvragen	8
2.2	Kwaliteitszorg en ambitie	10
2.3	Resultaten verificatieonderzoek	21
2.4	Financieel beheer	23
2.5	Afspraken over vervolgtoezicht	27
3.	Resultaten verificatieonderzoek	28
3.1	De Kern	28
3.2	EMS/MSV	31
3.3	De Sprong	33
4.	Reactie van het bestuur	37

1. Inleiding

Informatie over het onderzoek

De inspectie heeft een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van Stichting Primair Openbaar Onderwijs Ede: Proominent.

Proominent heeft 11 scholen in de gemeente Ede, 7 in de kern van Ede en 4 in de dorpen Lunteren, Harskamp, Otterlo en Bennekom. De scholen tellen in totaal ongeveer 1800 leerlingen. Dat is circa 18 procent van het totaal aantal basisschoolleerlingen in Ede. Daarnaast is Proominent samen met twee andere besturen verantwoordelijk voor de Opvangklas Ede. Dat doen zij namens de 20 besturen voor Primair Onderwijs (in totaal 57 scholen) in Ede, in samenwerking met de gemeente. Deze onderwijsvoorziening verzorgt eersteopvangonderwijs aan nieuwkomers.

Bij Proominent zijn bestuur en intern toezicht sinds 2014 gescheiden. Destijds heeft de gemeente Ede de bestuurstaak overgedragen aan de Stichting Proominent. Toen is ook het huidige bestuursmodel gevormd, een two-tier constructie, bestaande uit de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht.

De centrale onderzoeksvraag voor het vierjaarlijks onderzoek 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 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?

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).

Daarnaast is het onderzoek gericht op de onderwijskwaliteit van een deel van de scholen.

Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus: op bestuursniveau en op schoolniveau.

Op bestuursniveau is onderzoek gedaan naar de kwaliteitszorg en de kwaliteit van het financieel beheer. Hiervoor hebben we gesprekken gevoerd met verschillende gremia. Op schoolniveau zijn drie verificatieonderzoeken uitgevoerd, namelijk bij de basisscholen De Kern, EMS/

.....

Legenda van beoordelingen
zoals ze in de rapportages
worden weergegeven:

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

MSV en De Sprong.

Het verificatieonderzoek is een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur. Het gaat daarbij niet alleen om de vraag of de informatie van het bestuur juist is, maar ook om de vraag of de sturing op kwaliteit werkt.

In het onderzoek bij Proominent verifiëren we dat aan de hand van een inspectieoordeel over de kwaliteit op de volgende standaarden:

- OP2 Zicht op ontwikkeling
- OP3 Didactisch handelen
- OR1 Resultaten
- KA1 Kwaliteitszorg

Deze standaarden hebben we vanuit drie invalshoeken onderzocht, namelijk:

- wat is ons kwaliteitsoordeel,
- in hoeverre komt het kwaliteitsbeeld van het bestuur overeen met ons oordeel,
- in hoeverre zien we de sturing van het bestuur terug op resultaatge-stuurd onderwijs, een van de beleidsspeerpunten van Proominent. We hebben naar twee onderdelen van dit speerpunt gekeken, namelijk: periodieke analyse van de opbrengsten van leerlingen en het onderwijs gaat uit van de onderwijsbehoeften van de leerlingen.

Onderzoeksactiviteiten

De informatie over het bestuur en de bijbehorende scholen van Proominent die bij de inspectie aanwezig is, is geanalyseerd. Daarnaast heeft het bestuur veel aanvullende documenten ter beschikking gesteld. Ook die zijn bestudeerd.

Op het niveau van het bestuur zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- een startgesprek, waarin de directeur-bestuurder en medewerkers van het stafbureau de sturingsfilosofie en de -structuur op kwaliteit en financieel beheer hebben toegelicht;
- bestudering van vele documenten van het bestuur, waaronder het Strategisch beleidsplan 2014-2018, het Jaarverslag 2015, De Meerjarigrenbegroting 2017-2020, het Meerjarig Onderhoudsplan 2017-2026, Het Bestuursformatieplan 2016-2020, vijf handboeken van bestuur, het Early Warning System, het Managementstatuut, het Toezichtkader en de notitie Visie op toezichthouderschap van de Raad van Toezicht;
- bestudering van (geanonimiseerde) verslagen, zoals van functionerings- en beoordelingsgesprekken met de directeuren, een vierde-maandsrapportage van de directeur-bestuurder aan de Raad van Toezicht en het format voor de beoordeling van het functioneren van de directeur-bestuurder;
- gesprekken met respectievelijk de directeur-bestuurder, de Raad van Toezicht, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR), de directeuren (directeurenoverleg) en de stafmedewerker financiën.

Op het niveau van de scholen gaat het om:

- bestudering van schooldocumenten, zoals schoolplan, schoolgids, jaarplan, jaarverslag, en documenten over de kwaliteitszorg en de uitkomsten daarvan;
- schoolbezoeken, waarbij we samen met een observant van de school lessen hebben geobserveerd, leerlingendossiers en groepsadministratie hebben bekeken en gesprekken hebben gevoerd met schoolleiding, intern begeleider en leraren. Daarnaast hebben de teams presentaties voor ons verzorgd over onderwerpen die de schoolontwikkeling illustreren.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer op bestuursniveau. In dat hoofdstuk zijn ook de bevindingen - op hoofdlijnen - over de verificatieonderzoeken opgenomen. Hoofdstuk 3 gaat verder in op de verificatieonderzoeken die zijn uitgevoerd op De Kern en EMS/MSV in Ede en De Sprong in Lunteren. In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en het rapport opgenomen.

2. Bestuur

Kwaliteitszorg en financieel beheer van het bestuur

In dit hoofdstuk geven we de bevindingen weer van het onderzoek op bestuursniveau.

Eerst beantwoorden we in paragraaf 2.1 de onderzoeksvragen. Daarna geven we in paragraaf 2.2 onze oordelen op de standaarden in het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie en een toelichting daarop. Ook zijn in dit hoofdstuk de verificatieonderzoeken verwerkt voor zover deze de oordelen onderbouwen of illustreren. De bevindingen daarvan zijn weergegeven in paragraaf 2.3. In paragraaf 2.4 geven we onze oordelen op de standaarden in het kwaliteitsgebied Financieel beheer en een toelichting daarop. Paragraaf 2.5 gaat over vervolgtoezicht.

2.1 Antwoord op de onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag luidt: *is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer?*

Wij beantwoorden deze vraag positief: het bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit, stuurt waar nodig op verbeteringen op schoolniveau en ook op verdere Proominentbrede ontwikkeling van de kwaliteit. Daarnaast zorgt het bestuur voor deugdelijk financieel beheer.

Wij vinden dat het bestuur slagkracht laat zien op alle terreinen die onderdeel zijn van dit onderzoek. Proominent ontwikkelt zich gestaag en koersvast. Wij zijn dan ook positief over het bestuurlijk vermogen en hebben vertrouwen in dit bestuur.

Hierna volgen de antwoorden op de 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?

Deze deelvraag beantwoorden wij positief en wij beoordelen de betreffende standaard (KA1) als goed. Het bestuur voldoet namelijk niet alleen aan de wettelijke eisen (basiskwaliteit) maar heeft ook aanvullend beleid voor de manier waarop het de kwaliteit bewaakt en bevordert. Zo getuigt de visie van eigen, ambitieuze doelen vanuit de maatschappelijke opdracht van het (openbaar) onderwijs. Verder betreft het bestuur onafhankelijke deskundigen bij evaluaties. Wij zien enkele ontwikkelmogelijkheden op het terrein van normatieve en procedurele professionaliteit.

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

Wij beantwoorden deze vraag positief. Proominent komt tegemoet aan de wettelijke eisen (basiskwaliteit) en heeft daarnaast aanvullend beleid (eigen aspecten van kwaliteit) voor de professionalisering en de kwaliteitscultuur. Daarom beoordelen wij de betreffende standaard (KA2) als goed. Proominent heeft aanvullend beleid om het onderwijskundig leiderschap en professioneel vermogen te bevorderen. Verder vinden wij de kwaliteitscultuur binnen het bestuur zelfkritisch en gericht op verbetering van het bestuurlijk vermogen: dit duiden wij als een kwaliteitskenmerk van Proominent.

Ook zien wij ruimte voor verdere ontwikkeling. Die ligt vooral op het terrein van monitoring van personele doelen.

3. Communiceert het bestuur actief over de eigen prestaties en ontwikkelingen en die van zijn scholen?

Ook deze vraag beantwoorden wij positief. Het bestuur legt zowel intern als extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over de strategische doelen, de resultaten en de kwaliteit en de ontwikkeling van de scholen. Het bestuur voert daarover actief de dialoog, zowel binnen het bestuur, als met de GMR en met de directeuren. Daarmee komt het bestuur tegemoet aan de wettelijke eisen die gelden voor de betreffende standaard (KA3). Wij vinden ook dat Proominent de basiskwaliteit overstijgt en beoordelen deze standaard daarom als goed. Het bestuur laat namelijk zien de verantwoording zeer serieus te nemen. Dat komt naar voren in de frequente en planmatige informatievoorziening aan de Raad van Toezicht. Ook de jaarverslagen getuigen daarvan. Die zijn informatief, inhoudelijk, open en inzichtelijk. Ook dialoog en tegenspraak is binnen het bestuur goed belegd. Wij zien vooral verdere verantwoording door de directeuren aan het bestuur als ontwikkelmogelijkheid.

4. Is het financieel beheer deugdelijk?

Wij beantwoorden deze vraag positief. Wij baseren ons oordeel over het kwaliteitsgebied Financieel beheer op de oordelen van de standaarden voor financiële continuïteit en rechtmatigheid. Daarnaast hebben wij de standaard financiële doelmatigheid onderzocht. Zoals afgesproken geven wij geen oordeel op deze standaard. Bij Proominent hebben wij daarvoor de volgende onderwerpen onderzocht en besproken:

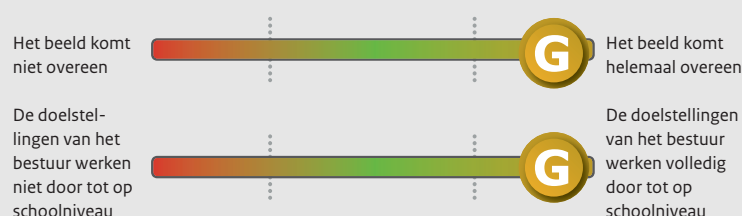
- Strategisch (financieel) beleid in verband met leerlingenontwikkeling in Ede.
- Budgetteringssystematiek en kostenbewustzijn.
- Het toezicht van de Raad van Toezicht op de financiële doelmatigheid.

4.1 Financiële continuïteit is gewaarborgd en de rechtmatigheid is op orde

Uit onze analyse van de financiële kengetallen blijkt dat de huidige financiële positie alsmede de vooruitzichten op de middellange termijn ruim voldoende zijn om de financiële continuïteit te waarborgen. Ons oordeel bij de standaard rechtmatigheid is met name gebaseerd op de bevindingen van de instellingsaccountant uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van Proominent. De accountant heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij het Jaarverslag 2015 en heeft daarbij geen belangrijke bevindingen gerapporteerd. Het oordeel op beide standaarden luidt daarom voldoende.

2.2 Kwaliteitszorg en ambitie

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



Figuur 1: oordelen op bestuursniveau voor het gebied Kwaliteitszorg en ambitie

In figuur 1 hierboven staan onze oordelen op de drie standaarden uit het gebied Kwaliteitszorg en ambitie. Hieronder lichten wij onze oordelen toe. De standaarden Kwaliteitszorg (KA1), Kwaliteitscultuur (KA2) en Verantwoording en dialoog (KA3) komen achtereenvolgens aan de orde.

De toelichting bij de drie standaarden is steeds als volgt opgebouwd: eerst een algemene toelichting op het oordeel goed, daarna toelichtingen op onze bevindingen en ten slotte geven wij enkele suggesties voor verdere ontwikkeling.

KA1 Kwaliteitszorg

Wij vinden dat Proominent op overtuigende wijze voldoet aan de basiskwaliteit zoals die in wettelijke eisen is vastgelegd (WPO, artikel 10). Wij vinden ook dat Proominent de basiskwaliteit overstijgt.

Daarom hebben wij kwaliteitszorg (KA1) als goed beoordeeld. Een eigen aspect van kwaliteit komt naar voren in de doelen die getuigen van innovatief bestuurlijk vermogen. Proominent is namelijk ambitieus, heeft de richting uitgezet en veel doelen gesteld vanuit de visie scholen van nu voor mensen van morgen. Zo heeft het bestuur een traject in gang gezet om te komen tot gezamenlijke waarden en zingeving. Dit past bij de maatschappelijke opdracht van een bestuur voor openbaar onderwijs, zeker in Ede, een gemeente met twintig besturen voor het basisonderwijs. Deze richting is uitgezet omdat het bestuur het onderwijs duurzaam wil verbeteren. Daarbij ligt de focus in 2017 op het expliciteren van gezamenlijke noties over wat verstaan wij onder goed onderwijs en vanuit welke waarden geven wij onderwijs. In een volgende fase zal de levensbeschouwelijke component worden uitgewerkt. Een tweede eigen aspect van kwaliteit is de inzet van onafhankelijke deskundigen. Die worden in toenemende mate betrokken bij evaluaties op scholen. Ook het bestuur benut externe deskundigen om het bestuurlijk vermogen verder te ontwikkelen.

Duidelijke richting en kaders met ruimte en verantwoordelijkheid voor scholen

De sturingsfilosofie van het bestuur is dat het de richting uitzet en een kader schetst voor de ontwikkeling van het onderwijs op de scholen. Het bestuur stuurt op hoofdlijnen, schept randvoorwaarden en stelt criteria. Wij constateren dat het bestuur een duidelijke richting heeft uitgezet en heldere kaders gebruikt om de kwaliteit van het onderwijs te borgen en verder te ontwikkelen. Daarbij is er ruimte en eigen verantwoordelijkheid voor de scholen. Kerndocumenten voor de richting en het kader zijn het Strategisch Beleidsplan, de kaderbrieven en de handboeken.

In het Strategisch Beleidsplan 2014-2018 formuleert Proominent zijn missie, visie en te bereiken (strategische) doelen voor de domeinen: onderwijs en kwaliteitszorg, personeel en organisatie, facilitair en huisvesting, governance en outcome, communicatie en marketing, en financiën en beheer. In dit plan en de daarvan afgeleide bestuurlijke jaarplannen staat wat het bestuur op deze domeinen van de scholen verwacht.

Daarnaast zijn in de afgelopen twee jaar handboeken tot stand gekomen voor Onderwijs en kwaliteitszorg, Personeel en Organisatie, Financieel en Facilitair beleid, Administratieve Organisatie en De Interne organisatie. De handboeken beschrijven het kwaliteitsbeleid en vormen de kaders voor de scholen, het stafbureau en het bestuur. Die geven de scholen bijvoorbeeld duidelijkheid over waaraan de onderwijskwaliteit in ieder geval moet voldoen, hoe zij zicht dienen te houden op de eigen kwaliteit en hoe en aan wie zij zich over de resultaten moeten verantwoorden.

Binnen de gegeven richting en de kaders, is er nadrukkelijk ruimte en

eigen verantwoordelijkheid voor de scholen. Uitgangspunt van het bestuur is namelijk dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie liggen: de directeur is integraal onderwijskundig leider en verantwoordelijk voor het onderwijs en de kwaliteit op de eigen school. Hoe scholen vorm en inhoud geven aan de doelen uit het Strategisch Beleidsplan en het tempo waarin zij dat doen, is aan de school. Voor wat betreft de budgettaire verantwoordelijkheid verwijzen wij naar de toelichting bij de standaard Doelmatigheid, onderdeel Budgetteringssystematiek en kostenbewustzijn.

Het bestuur zorgt voor een goed functionerende kwaliteitscyclus

Alle scholen gebruiken dezelfde instrumenten en kwaliteitscyclus om zicht te krijgen op de kwaliteit, die te borgen en zo nodig te verbeteren. In de meerjarenplanning in het schoolplan staat wanneer welke onderdelen met welke instrumenten geëvalueerd worden. Naast zelfevaluaties bevragen de scholen systematisch ouders, leerlingen en leraren (in hun rol als werknemer). Hiermee komen alle aspecten van het onderwijs periodiek aan bod. De leerresultaten zijn daar een substantieel onderdeel van: zowel de resultaten in de verschillende leerjaren als die aan het eind van de schoolperiode. De scholen werken doel- en resultaatgericht aan verbetering en ontwikkeling. Met dit geheel zorgt het bestuur voor een goed functionerende kwaliteitscyclus op de scholen.

Een recente ontwikkeling – als onderdeel van de kwaliteitscyclus - is die van visitaties en audits. Het is de bedoeling dat de scholen voor het einde van de planperiode een planning hebben, zodat eens in de vier jaar een audit (gericht op ontwikkeling) en een visitatie (gericht op beoordeling) plaatsvindt. Onlangs zijn op enkele scholen visitaties uitgevoerd. De scope en welke externe partij de visitatie uitvoert, bepalen de scholen zelf. Voor wat betreft de audits is het doel van Proominent dat alle directeuren gecertificeerd auditor worden. De directeuren kunnen zich – aanvullend op hun vakbekwaamheid – trainen in visitatie en auditing.

Overigens worden binnen Proominent de beoogde en gerealiseerde onderwijsresultaten nog niet nadrukkelijk gekoppeld aan daarvoor ingezette middelen (tijd en geld). Dat is wel de ambitie van het bestuur. Zie verder de toelichting bij de standaard Doelmatigheid onderdeel budgetteringssystematiek en kostenbewustzijn.

Het bestuur signaleert achterblijvende kwaliteit en stuurt op verbetering

Het bestuur houdt zicht op de onderwijskwaliteit aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve informatie over de scholen. Daarvoor gebruikt het bestuur vooral de volgende instrumenten: kwartaalgesprekken met de directeuren, schoolbezoeken door de directeur-bestuurder en een risicosignaleringssysteem. De uitkomsten van audits en visitaties komen daar op termijn bij. Met dit geheel heeft het

.....

*Het bestuur zorgt
voor een goed
functionerende
kwaliteitscyclus*

bestuur zicht op de kwaliteit die scholen realiseren en signaleert het ook tijdig risico's. Vervolgens stuurt het bestuur op verbetering. Hieronder lichten we dat verder toe.

In de kwartaalgesprekken met de directeuren, de beoordelingsgesprekken (eens per twee jaar) en de waarnemingen van de directeur-bestuurder tijdens uitgebreide schoolbezoeken (eens per jaar), staan de ontwikkeling van de kwaliteit en de resultaten centraal. Jaarplan, jaarverslag, besprekpunten van de directeur, waarnemingen van de directeur-bestuurder en gegevens uit het eigen risicosignaleringssysteem, zijn daarbij leidend.

Het bestuur grijpt in als er risico's zijn in de onderwijsresultaten. Daarin opereert het pro-actief, aan de hand van een eigen systeem, het Early Warning System. Gegevens uit de bovenschoolse module ParnasSys zijn input voor dit systeem. Hiermee heeft het bestuur tijdig en precies zicht op achterblijvende leerresultaten van scholen, zowel die aan het einde van de schoolperiode als die tijdens de schoolperiode. Ook kengetallen over bijvoorbeeld leerlingenaantallen, doubleren, uitstroom naar voortgezet onderwijs en lerarenverzuim, zijn onderdeel van de risicosignalering en goed in beeld.

Als de resultaten niet van voldoende niveau zijn of als er aanzienlijke fluctuaties zijn, komt dat in een kwartaalgesprek met de directeur aan de orde. Het bestuur spreekt in zo'n geval met de directeur af dat hij een analyse maakt en een plan van aanpak opstelt om de resultaten te verbeteren. Het onderliggende document van het Early Warning System biedt de nodige handvatten om mogelijke oorzaken van achterblijvende resultaten te analyseren én om het onderwijs te verbeteren.

Ook grijpt het bestuur in als het onderwijskundig leiderschap van de directeur tekortschiet. Uiterste interventie is vervanging van de directeur. Dat is in de afgelopen jaren een paar keer aan de orde geweest. Sinds 2014 is een substantieel aantal directeuren gepensioneerd, herplaatst of vervangen.

Daarnaast heeft het bestuur gericht op verbetering gestuurd bij scholen die geen basisarrangement van de inspectie hadden. In 2017 hebben alle scholen van Proominent een basisarrangement.

Er is een duidelijke en planmatige koers op beleidsspeerpunten

Wij stellen vast dat het bestuur een duidelijke en planmatige koers vaart. De koers is uitgezet in het Strategisch Beleidsplan 2014-2018 in de vorm van een missie en visie. In het verlengde daarvan zijn doelen geformuleerd voor de volgende speerpunten: resultaatgestuurd onderwijs, kindcentra, passend onderwijs voor iedere leerling, onderwijs voor hoogbegaafde leerlingen, educatief partnerschap en professionalisering.

Het bestuur heeft een planmatige aanpak om de doelen te realiseren. Daar getuigen de bestuurlijke jaarplannen van. Daarin zijn namelijk de verschillende domeinen (zoals planning en control en onderwijs en kwaliteitszorg) uitgewerkt in actiepunten, doelstellingen en resultaatindicatoren. Daarbij zet het bestuur in een jaaragenda uit wie, wanneer en in welke rol betrokken is bij beleidsvoorbereiding, -uitvoering en resultaat. In het maandelijks overleg en via bestuursrapportages (vierde en achtste maand) informeert de directeur-bestuurder de Raad van Toezicht over de realisatie van de doelen uit het bestuursjaarplan.

Op schoolniveau zijn de bestuurlijke beleidsspeerpunten duidelijk herkenbaar. Via de bestuurlijke planning- en controlcyclus voor plandocumenten (schoolplan, jaarplan, jaarverslag, schoolgids), de kwartaalgesprekken met de directeuren en de schoolbezoeken, houdt de directeur-bestuurder zicht op de voortgang rond de beleidsspeerpunten. Op sommige onderdelen (bijvoorbeeld de onderwijsresultaten en het ziekteverzuim) brengt het bestuur de voortgang systematisch en integraal in beeld, op andere meer globaal.

Ruimte voor ontwikkeling

Pijlers in de besturingsfilosofie zijn normatieve professionaliteit (handelen vanuit waarden) bij alle betrokkenen, in samenhang met procedurele professionaliteit (afspraken, procedures, e.d.). Binnen beide pijlers zien wij mogelijkheden voor verdere ontwikkeling.

Op het gebied van de verdere ontwikkeling van de normatieve professionaliteit zouden scholen gestimuleerd kunnen worden om schoolspecifieke kwaliteitseisen op te stellen. Daarin kunnen namelijk waarden, uitgangspunten en doelstellingen van het onderwijs als het ware kwaliteitsijkpunten vormen voor de zelfevaluaties. Dat geeft diepgang aan de eigen evaluaties en zicht op het eigen (en elkaars) schoolprofiel. Bovendien kunnen schooleigen kwaliteitseisen als kader fungeren voor verdere professionele ontwikkeling van leraren (functioneringsgesprekken, deskundigheidsprofiel, bekwaamheidsdossier).

Een tweede suggestie is om de uitgangspunten, onderwijskundige kernwaarden en beleidsspeerpunten die in het Strategisch Beleidsplan staan, tegen het licht te houden. Naar ons idee overlappen deze begrippen elkaar namelijk in de uitwerking, ze zijn niet goed van elkaar te onderscheiden. Bij een eventuele herziening in een volgend beleidsplan kan het bestuur daarbij wellicht ook de wettelijke eisen betrekken die vanaf 1 augustus 2017 voor het schoolplan gelden, met name artikel 12, lid 2 onder a en b. In dat artikel staat onder meer dat de beschrijving van het onderwijskundig beleid in elk geval de uitwerking van de wettelijke voorschriften moet omvatten voor de uitgangspunten, de doelstelling en de inhoud van het onderwijs,

alsmede de eigen opdrachten van het bestuur.

Daarnaast zien wij mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van de procedurele professionaliteit.

Het bestuur zou de uitkomsten van de evaluaties die scholen uitvoeren meer systematisch en integraal in beeld kunnen brengen. Dat gebeurt wel met de onderwijsresultaten en kengetallen zoals zittenblijven, maar niet met andere aspecten van de onderwijskwaliteit. De directeuren bepalen zelf of en in hoeverre zij rapporteren over de uitkomsten van de uitgevoerde evaluaties. Door informatie uit de zelfevaluaties (bijvoorbeeld op het gebied van didactisch handelen of de tevredenheid van ouders) Proominentbreed in beeld te brengen, krijgt het bestuur zicht op de kwaliteit van het onderwijs vanuit de schoolevaluaties. Die informatie kan het bestuur vervolgens vergelijken met de eigen waarnemingen en bevindingen. Bovendien kan de geaggregeerde informatie ook input zijn voor het directeurenoverleg (fungeren als benchmark).

Verder kunnen scholen meer systematisch verslag doen over de realisering van de centrale beleidsspeerpunten en bijbehorende doelen. In de jaarverslagen van de scholen worden weliswaar elementen van beleidsspeerpunten precies weergegeven (bijvoorbeeld onderwijsresultaten en ziekteverzuim leraren), maar de jaarverslagen geven geen zicht op de voortgang in relatie tot de centrale doelen. Het bestuur monitort de voortgang van de beleidsspeerpunten niet integraal. Dat heeft te maken met het uitgangspunt van het bestuur om aan het einde van de planperiode te evalueren of de Proominentdoelen zijn gerealiseerd. Naar ons idee is het nuttig om ook tussentijds een integrale balans op te maken. Reflecteren op waar Proominent staat ten opzichte van de beoogde doelen en de geformuleerde visie, geeft immers zicht op de voortgang die is geboekt en kan aangrijpingspunt zijn om bij te sturen. Voor de directeuren zou dit betekenen dat zij de verschillende beleidsspeerpunten als vast onderdeel in het schooljaarverslag opnemen en daarbij aangeven wat is gerealiseerd in relatie tot de Proominentdoelen.

Na de toelichting op de standaard Kwaliteitszorg volgt hieronder een toelichting op het oordeel op de standaard Kwaliteitscultuur (KA2). Deze toelichting is op dezelfde manier opgebouwd, namelijk eerst een toelichting op het oordeel goed, daarna toelichtingen op onze bevindingen en ten slotte enkele suggesties voor verdere ontwikkeling.

KA2 Kwaliteitscultuur

Wij vinden dat Proominent voldoet aan de basiskwaliteit zoals die in wettelijke eisen is vastgelegd (WPO, artikel 10). Hoewel de kwaliteitscultuur volop in ontwikkeling is, vinden wij het oordeel goed op zijn plaats. Er is namelijk aanvullend beleid (eigen aspecten van kwaliteit) om het onderwijskundig leiderschap en professioneel vermogen te bevorderen. Ook is een ontwikkeling in gang gezet – en zichtbaar op de

bezochte scholen - om leraren verder te professionaliseren en eigenaarschap daarvan te bevorderen. Daarnaast typeren wij de kwaliteitscultuur van het bestuur als reflectief, zelfkritisch en gericht op verbetering van het bestuurlijk vermogen. Dit duiden wij als een eigen kwaliteitskenmerk.

De cultuur is zelfkritisch, betrokken, integer en transparant

De organisatiecultuur is integer en transparant. Integriteit en transparantie, maar ook grote betrokkenheid, kritische reflectie op het eigen handelen, vertrouwen en betrouwbaarheid zijn kernwaarden in de handelwijze van het bestuur. Die blijken zowel uit documenten als uit de gesprekken die wij hebben gevoerd. We lichten deze kwaliteiten verder toe.

Het bestuur werkt volgens de Code Goed Bestuur Primair Onderwijs. In diverse notities, bijvoorbeeld Visie op toezicht en Toezichtkader Raad van Toezicht, is het interne toezicht uitgewerkt. Die geven blijk van een doordachte visie op besturen en toezicht, waaronder de onderscheiden rollen en verantwoordelijkheden. De Raad van Toezicht krijgt informatie van de directeur-bestuurder (via maandelijks overleg en vierde- en achtstemaandrapportages) maar haalt ook zelf informatie op. Dat doet de Raad door de scholen een keer per twee jaar te bezoeken en door overleg met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR).

Het interne toezicht richt zich op vier aspecten: strategievorming, beleidsvoerend vermogen en realisatie van doelstellingen, bedrijfsvoering en relatie met interne en externe stakeholders. De Raad van Toezicht is zelfkritisch en gericht op voortdurende verbetering van het interne toezicht. Zo evalueert de Raad jaarlijks het eigen functioneren en de relatie tussen de interne toezichthouder en de directeur-bestuurder. Inhoud en tijdspad van de evaluaties zijn uitgewerkt in een Procedure zelfevaluatie, volgens het Reglement van de Raad van Toezicht. In het Jaarverslag legt de Raad kort verantwoording af over de uitgevoerde werkzaamheden. Ook laat de Raad zien invloed uit te oefenen op het beleid en op het functioneren van de directeur-bestuurder: dit is uitgewerkt in een interventiecanon. Bij de reflectie op het eigen functioneren betreft de Raad ook uitkomsten van onderzoek die hij op dit gebied laat uitvoeren. De directeur-bestuurder participeert in de stuurgroep Bestuurlijke visitatie van de PO-Raad en Proominent heeft zich aangemeld voor een bestuurlijke visitatie.

Er is draagvlak voor visie en ambities

Het bestuur zorgt voor draagvlak bij de schooldirecteuren voor de visie en de ambities van Proominent. Dat gebeurt in de eerste plaats via het directeurenoverleg. In gezamenlijk overleg en in subgroepen, werken de directeuren namelijk het Proominent-beleid uit dat in het Strategisch beleidsplan is uitgezet. In de tweede plaats gebeurt dat op schoolniveau. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en de

De cultuur is zelfkritisch, betrokken, integer en transparant

ontwikkeling daarvan ligt bij de directeuren. Zij zorgen ervoor dat de Proominent-ambities een vertaalslag krijgen op schoolniveau en dat er doelgericht gewerkt wordt aan het realiseren daarvan. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid zijn kenmerken van integraal onderwijskundig leiderschap, een van de uitgangspunten van de besturingsfilosofie. Die komen onder andere tot uiting in doel- en resultaatgericht werken aan schoolontwikkeling. De basis daarvoor ligt in de PDCA-cyclus die alle directeuren inzetten, waarbij schoolplan, jaarplan en jaarverslag kerndocumenten van de scholen zijn.

Onderwijskundig leiderschap en professioneel vermogen

Zoals gezegd zijn de directeuren verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de kwaliteit van het onderwijs op de eigen school, inclusief personeelsbeleid, financieel en materieel beheer en huisvesting. Onderwijskundig leiderschap en professioneel vermogen zijn belangrijke voorwaarden in de besturingsvisie. Daar stuurt het bestuur ook op. Ten eerste komt de sturing tot uiting in het doel dat het bestuur heeft gesteld: alle directeuren zijn in 2018 in het schoolleidersregister opgenomen en 30 procent van de directeuren is academisch- of HBO-Master geschoold, of volgt een opleiding daartoe. Inmiddels hebben drie van de negen directeuren de Master Educational Leadership succesvol afgerond. Ten tweede blijkt de sturing uit de functionerings- en beoordelingscyclus. De directeur-bestuurder beoordeelt onder meer in hoeverre de directeuren voldoen aan de vijf competenties van effectief leiderschap, volgens het competentieprofiel in de landelijke beroepsstandaard. De functioneringsgesprekken (jaarlijks) met de directeuren zijn gericht op verdere ontwikkeling van die competenties. Ten derde bevordert het bestuur dat er samenwerkingsrelaties ontstaan tussen en binnen de verschillende geledingen van de organisatie: directeuren, stafbureau en bestuur. Samenwerking was vóór 2014 amper het geval, de scholen opereerden op zichzelf. Inmiddels heeft Proominent een forse slag gemaakt in de richting van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een gemeenschappelijk doel: goed onderwijs en goede leerresultaten. Ten vierde stimuleert het bestuur dat de directeuren een training volgen tot auditor en dat zij audits op de scholen uitvoeren. Ook dit illustreert de sturing op onderwijskundig leiderschap en professioneel vermogen.

Het bestuur stimuleert professionalisering van leraren

Het bestuur zorgt voor bekwaam en bevoegd personeel op de scholen en stimuleert dat leraren hun bekwaamheid verder ontwikkelen. Ook stimuleert het bestuur dat leraren verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Dat gebeurt in de eerste plaats via de rol van de directeuren: zij zijn verantwoordelijk voor het personeels- en scholingsbeleid. De kaders en doelstellingen daarvoor zijn door het bestuur vastgesteld. Zo zijn er kaders/protocollen voor het volgen en begeleiden van nieuwe leraren, de gesprekkencyclus en het verzuim- en Arbobeleid. Het Strategisch Beleidsplan en het handboek Personeel en

Organisatie bevatten veel concrete doelstellingen voor de personeelsontwikkeling. Bijvoorbeeld: in 2018 is 90 procent van de leraren basisbekwaam en 50 procent vakbekwaam. En: alle leraren werken doelmatig aan hun deskundigheidsprofiel, de werkwijze staat in het bekwaamheidsdossier. In beginsel honoreert het bestuur alle scholingsaanvragen van leraren. (Zie ook paragraaf 2.4, onder budgetteringssystematiek en kostenbewustzijn.) Dat het bestuur de ontwikkeling van de competenties van de leraren stimuleert, blijkt ook uit de richting die is ingeslagen om meer schooloverstijgend samen te werken. Intern begeleiders en ict-functionarissen doen dat inmiddels. Ook de aanzetten tot professionele leergemeenschappen binnen en tussen scholen, Share Point (een intranetvoorziening), samenwerking tussen en binnen het staffbureau, de directeuren en het bestuur, zijn voorbeelden van de ingeslagen koers.

Ruimte voor ontwikkeling

Onze suggestie bij deze standaard ligt in het verlengde van die bij de standaard Kwaliteitszorg. De verdere professionele ontwikkeling van personeel is een beleidsspeerpunt waarvoor veel doelen zijn geformuleerd. Hoewel kwalitatieve en kwantitatieve personele ontwikkelingen vast onderdeel zijn in jaarplannen en rapportages (bestuurlijke jaarplannen, periodieke rapportages aan de Raad van Toezicht, functioneringsgesprekken met de directeuren, schooljaarplannen, schooljaarverslagen), vinden wij dat het bestuur de voortgang meer systematisch kan monitoren. Het bestuur heeft weliswaar op onderdelen goed zicht op de voortgang in relatie tot gestelde doelen (bijvoorbeeld ziekteverzuim leraren), maar heeft geen integraal beeld van de realisering van de personele doelen. Dat dit gewenst is laat de uitkomst van het thema-onderzoek naar het effect van het HR-beleid zien. Dat is uitgevoerd door de directeur-bestuurder in het najaar van 2016 in het kader van de jaarlijkse schoolbezoeken. Dit thema-onderzoek is in feite een tussenbalans van de stand van zaken. Een belangrijke bevinding in dit onderzoek is namelijk dat de personeelsontwikkelingen binnen de scholen heel verschillend zijn. Er zijn scholen waar amper gestuurd wordt op voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken en waar nog weinig te merken is van een bekwaamheidsdossier waarvan de leraar eigenaar is. Er zijn ook scholen waar sprake is van planmatige en duurzame ontwikkeling. Het bestuur zou de voortgang structureel in beeld krijgen, als de directeuren in het schooljaarverslag expliciet rapporteren over de resultaten in relatie tot de Proominent-doelen. Op basis daarvan kan een bruikbaar beeld op bestuursniveau ontstaan dat ook kan worden teruggekoppeld in de kwartaalgesprekken met de directeuren en in het directeurenoverleg (benchmark).

Ten slotte volgt hieronder onze toelichting op de standaard Verantwoording en dialoog (KA3). Ook deze standaard begint met een algemene toelichting op het oordeel. Daarna volgen toelichtingen op onze bevindingen en tot slot een suggestie voor verdere ontwikkeling.

KA3 Verantwoording en dialoog

Wij vinden dat Proominent voldoet aan de basiskwaliteit zoals die in wettelijke eisen is vastgelegd. Het bestuur legt intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af en voert daarover actief de dialoog. Wij vinden ook dat Proominent de basiskwaliteit overstijgt en beoordelen deze standaard daarom als goed. De manier en frequentie van interne en externe verantwoording, bijvoorbeeld aan externe stakeholders zoals de gemeente, laten namelijk zien dat het bestuur de verantwoording zeer serieus neemt. Wij zien vooral verdere verantwoording door de directeuren als ontwikkelmogelijkheid.

Verantwoording, dialoog en tegenspraak goed verankerd

Het bestuur legt intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af en organiseert op structurele basis dialoog en tegenspraak. Dit blijkt zowel uit documenten als uit de gesprekken die wij hebben gevoerd. We lichten dit verder toe.

De directeuren en de GMR zijn actief betrokken bij de beleids- en besluitvorming. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat alle betrokkenen te spreken zijn over de transparante houding van het bestuur en de onderlinge samenwerking. Binnen Proominent is de GMR helder gepositioneerd: de GMR heeft instemmings- en adviesrecht op in beginsel alle beleidsterreinen en in het bestuursjaarplan is zijn rol bij de verschillende beleidsonderdelen opgenomen.

De directeur-bestuurder overlegt maandelijks met de Raad van Toezicht en zorgt voor vierde- en een achtstemaandrapportages die gerelateerd zijn aan de jaardoelen. In de afgelopen jaren was de Raad van Toezicht actief betrokken bij de beleidsvorming. Inmiddels concentreert de Raad zich volledig op zijn rol als intern toezichthouder. Dat doet de Raad planmatig en structureel.

Het jaarverslag van Proominent is uitgebreid, informatief en transparant. Het jaarverslag voorziet in een uitgebreide continuïteitsparagraaf waarin het strategisch beleid wordt gekoppeld aan de meerjarenbegroting. (Zie hiervoor ook de standaard Doelmatigheid onderdeel Strategisch (financieel) beleid in verband met de leerlingenontwikkeling in de gemeente Ede.) Daarmee verantwoordt het bestuur zich intern en extern. Het bestuur hecht aan een actieve dialoog met de omgeving. Het bestuur legt periodiek verantwoording af aan de gemeente en voert regelmatig overleg met de gemeente, ook om de lokale agenda en de agenda van Proominent af te stemmen. Ook voert het bestuur structureel overleg met educatieve partners binnen Ede, de schoolbesturen en de PO-Raad.

Niet alleen het bestuur organiseert tegenspraak en legt verantwoording af, ook de scholen doen dit. Alle scholen hebben een medezeggens-

*Verantwoording,
dialoog en
tegenspraak goed
verankerd*

schapsraad die over voorgenomen beleid adviseert of instemt. Ook verantwoordende scholen zich aan ouders over het beleid en de resultaten in de schoolgids. Verder gebruiken zij hun website en nieuwsbrieven om ouders te informeren. De verificatieonderzoeken laten zien dat het beleidsspeerpunt educatief partnerschap volop in ontwikkeling is op de scholen. Zo voert een van de scholen oudergesprekken naar behoeften van de ouders en formuleert ze leerdoelen in overleg met ouder en kind. Ten slotte is vermeldenswaard dat de scholen zich presenteren en verantwoorden via Scholen op de kaart, een website van de PO-Raad.

Ruimte voor ontwikkeling

Wij vinden dat er op het punt van verantwoording door de directeuren aan het bestuur ruimte is voor ontwikkeling. In het schoolplan en het jaarplan staan de doelen en in het jaarverslag geeft de school aan in hoeverre de doelen zijn gerealiseerd. Deze cyclus is goed verankerd binnen Proominent en de schooljaarverslagen geven ook goed zicht op de gerealiseerde verbeteringen.

De directeuren rapporteren echter niet systematisch over de verbeteringen die zijn gerealiseerd in relatie tot de Proominentdoelen. In de toelichting bij de standaarden KA1 en KA2 hebben wij daar enkele suggesties voor gedaan.

2.3 Resultaten verificatieonderzoeken

Het verificatieonderzoek vormde een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur. Hieronder lichten we de resultaten toe.

In de eerste plaats zijn wij nagegaan of het beeld dat het bestuur heeft van de kwaliteit van het onderwijs op de scholen overeenkomt met ons oordeel. Dat hebben we op drie scholen onderzocht aan de hand van enkele standaarden. De resultaten zijn weergegeven in onderstaande figuur.

	De Kern	EMS/MSV	De Sprong
OP2 Zicht op ontwikkeling	✓	✓	✓
OP3 Didactisch handelen	✓	✗	✗
OR1 Resultaten	✓	✓	✓
KA1 Kwaliteitszorg	✓	✓	✓

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.

De figuur laat zien dat het beeld dat het bestuur heeft over de kwaliteit van de standaarden op de drie scholen, vrijwel helemaal overeenkomt met ons oordeel. Dit bevestigt dat het bestuur goed zicht heeft op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Op één standaard (OP3) wijkt het beeld van het bestuur enigszins af van ons oordeel. Op EMS/MSV beoordelen wij het didactisch handelen als voldoende en het bestuur als goed. Op De Sprong beoordelen wij het didactisch handelen als goed en het bestuur als voldoende.

In de tweede plaats zijn we nagegaan of de beleidsdoelstellingen die het bestuur heeft gesteld, voldoende doorwerken in de scholen. Daarvoor hebben we gekeken naar de doorwerking van resultaatgestuurd onderwijs, een van de beleidsthema's voor deze planperiode. Dit speerpunt omvat verschillende elementen, namelijk: de scholen voegen zichtbaar vaardigheidsgroei toe aan de ontwikkeling van de leerlingen, het onderwijs is persoonsgericht (o.a. met digitale middelen) en is gericht op de toekomst (21ste eeuwse vaardigheden, Engels). We hebben vooral naar twee elementen van dit beleidsthema gekeken: opbrengstgericht werken en uitgaan van onderwijsbehoeften van leerlingen.

Op alle drie scholen die wij hebben bezocht is duidelijk herkenbaar dat

deze beleidsdoelstellingen van Proominent doorwerken. We zien de sturing vanuit het bestuur namelijk terug in het beleid en in de dagelijkse praktijk van de scholen.

Wat betref het onderdeel uitgaan van onderwijsbehoeften van leerlingen is duidelijk dat er Proominentbreed afspraken zijn over de manier waarop de ontwikkeling van leerlingen wordt gevolgd (leerlingvolgsysteem) en ook dat de leraren de ontwikkeling van de leerlingen analyseren (OP2). Verder bevestigen de verificatieonderzoeken dat leraren het onderwijs afstemmen op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Zij benutten daarvoor de gegevens uit het leerlingvolgsysteem, het leerlingenwerk en observaties. Op basis daarvan stemmen de leraren de lessen af op de verschillen in onderwijsbehoeften van de leerlingen; de aanpak is handelingsgericht (OP3).

Ook blijkt uit de verificatieonderzoeken dat de scholen opbrengstgericht werken. Dat is stevig verankerd in de kwaliteitscultuur en –systematiek binnen de scholen. De scholen brengen namelijk de resultaten van leerlingen systematisch in kaart en analyseren deze ook. Dat gebeurt op het niveau van de school, de groep, het vakgebied en de individuele leerling. Analyses geven aangrijpingspunten om het onderwijs te verbeteren. Vervolgens voeren de scholen verbeteringen door. Daarmee zijn de scholen erop gericht om de resultaten op een hoger peil te brengen. Zichtbaar is dat de teams daar planmatig en doelgericht aan werken, op alle genoemde niveaus.

2.4 Financieel beheer

Wij baseren ons oordeel over het kwaliteitsgebied Financieel beheer op de beoordeling van de onderliggende standaarden voor financiële continuïteit en rechtmatigheid. Omdat het om een pilot van de inspectie gaat, geven wij geen oordeel over financiële doelmatigheid. Wij hebben daarover wel een aantal bevindingen.

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		•
FB2 Doelmatigheid		
FB3 Rechtmatigheid		•



FB1/FB3 Financiële continuïteit en rechtmatigheid

Uit onze analyse van de financiële kengetallen blijkt dat de huidige financiële positie alsmede de vooruitzichten op de middellange termijn ruim voldoende zijn om de financiële continuïteit te waarborgen. In ons onderzoek vonden wij geen belangrijke informatie die strijdig is met dat beeld. Het bestuur voert een solide financieel beleid waardoor de financiële positie de afgelopen jaren is verbeterd. Er kan zelfs gesproken worden van een vrij voorzichtig financieel beleid, gebaseerd op de verwachte leerlingendaling van Stichting Proominent. Zie daarvoor verder FB2 Doelmatigheid.

Ons oordeel bij de standaard rechtmatigheid is met name gebaseerd op de bevindingen van de instellingsaccountant uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van Proominent. De accountant heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij het Jaarverslag 2015. Er zijn voorts geen signalen uit (lopende) onderzoeken op het gebied van de rechtmatigheid.

FB2 Doelmatigheid

Bij doelmatigheid gaat het om de relatie tussen de ingezette middelen en de daarvoor geleverde activiteiten, prestaties en effecten. Zoals afgesproken geven wij geen oordeel bij deze standaard. Bij Proominent hebben wij de volgende onderwerpen onderzocht en besproken:

- Strategisch (financieel) beleid in verband met de leerlingenontwikkeling in Ede;
- Budgetteringssystematiek en kostenbewustzijn;

Het bestuur voert een solide financieel beleid waardoor de financiële positie de afgelopen jaren is verbeterd

- Het toezicht van de Raad van Toezicht op de financiële doelmatigheid. Deze drie onderwerpen lichten we hieronder toe.

Strategisch (financieel) beleid in verband met de leerlingenontwikkeling in Ede

Het bestuur beschikt over een recent Strategisch Beleidsplan 2016-2019, een recente meerjarenbegroting 2017- 2020 en een Meerjarenonderhoudsplan 2017-2026. Het Jaarverslag 2015 bevat een uitgebreide continuïteitsparagraaf voorzien van een risicoparagraaf en een uiteenzetting van de beheersmaatregelen.

In het Jaarverslag 2015 gaf het bestuur een duidelijk signaal af over de verwachte dalende toestroom van leerlingen naar scholen van Proominent. Het bestuur gaf aan dat vier scholen de wettelijke ondergrens van 88 leerlingen niet halen. In het Strategisch beleidsplan stelt het bestuur dat Proominent relatief veel kleine scholen heeft. Voor een voldoende robuuste school zijn minstens 100 leerlingen nodig en tenminste vier groepen. Vijf scholen halen deze ondergrens vooralsnog niet. De directeuren en de Raad van Toezicht onderschrijven nadrukkelijk de noodzaak voor het afgeven van dit signaal. Wij hebben overigens geen andere scenario's aangetroffen buiten het voorzichtige scenario.

In de continuïteitsparagraaf in het Jaarverslag 2015 wordt tot 2019 uitgegaan van een verwachte leerlingendaling van circa 11 procent. (Inmiddels in de Meerjarenbegroting 2017-2020 bijgesteld tot 9 procent.) Volgens de continuïteitsparagraaf zouden de rijksbijdragen voor salarissen dalen met 16 procent en de begrote personeelslasten voor onderwijzend personeel met 20 procent. Het grote verschil tussen deze samenhangende grootheden kon het bestuur maar ten dele verklaren. Daarnaast is opvallend dat de gemeente Ede tot 2019 'slechts' een leerlingendaling van circa 3 procent verwacht (en daarna zelfs weer groei). Het bestuur verwacht dat de marktwaarde van het openbaar onderwijs dus veel sterker afneemt ten opzichte van het bijzonder onderwijs en baseert zich daarbij op prognoses van de scholen zelf en ontwikkelingen zoals de komst van een nieuwe islamitische school naast de Bongerd en het sluiten van de dislocatie van de Prinsenakker.

In het Meerjarig Onderhoudsplan 2017-2026 (vastgesteld in september 2014) echter, begroten bijna alle scholen de komende vijf jaar juist een leerlingenstijging. Daarmee bedraagt de verwachte leerlingendaling volgens deze opgave per saldo <1 procent. Dit wijkt fors af van de 9-11 procent waarmee het bestuur rekening houdt (en helemaal met de 20 procent personeelskostenreductie). Uit een nadere toelichting van Proominent bleek dat sprake was van een rekenfout in het Meerjarig Onderhoudsplan. De verwachte leerlingendaling zou uitkomen op 6,7 procent hetgeen overigens nog steeds lager is dan de 9-11 procent van het bestuur. Het bestuur heeft bewust gekozen voor een voorzichtig scenario, in het kader van 'dan kan het alleen maar meevallen'. Wij

hebben geen indicatie gekregen dat hier nog ander ongeschreven beleid achter schuil gaat.

Uit het Strategisch Beleidsplan blijkt dat het bestuur de aantrekkelijkheid van het openbaar onderwijs wil vergroten door goede bereikbaarheid van scholen, frisse gebouwen en goede kwaliteit en onderwijsresultaten. Daarnaast probeert het op andere manieren de ‘marktwaarde’ te vergroten. In scholen rond of onder de opheffingsnorm wordt geïnvesteerd en de bestuurder ging bijvoorbeeld actief op zoek naar mogelijkheden voor het stichten van een nieuwe school in de groeiwijk. Het bestuur heeft als beleid dat scholen onder de opheffingsnorm zo lang mogelijk worden open gehouden via de zogeheten 10/6e regeling. Bij ongewijzigd beleid zou (op basis van de gehanteerde prognoses) die grens voor vier scholen in 2019 worden bereikt.

Het bestuur heeft in 2016 de voorziene noodzakelijke plaatsing van zeven FTE onderwijzend personeel in het risicodragende deel van de formatie (RDDF), weten te voorkomen door aansluiting te zoeken bij de regionale vervangingspool Ede van bureau IPPON. Met deze aansluiting kan structureel worden voldaan aan de vervangingsbehoefte en heeft Proominent toestemming om tot 7 procent van de totale formatieve omvang vast te benoemen in de vervangingspool. Hiermee komt zelfs ruimte vrij voor werving van nieuw personeel. Het bestuur benut die ruimte ook.

Het ‘voorzichtige scenario’ heeft desondanks tot onrust geleid bij personeelsleden van de scholen. Wij geven het bestuur in overweging om de gehanteerde prognoses nog eens goed te analyseren op actualiteit, onderlinge samenhang en rekenkundige juistheid en hier vervolgens het strategisch beleid op af te stemmen.

Budgetteringssystematiek en kostenbewustzijn kunnen nog groeien

De bestuurder en het bestuursbureau zijn financieel in control. De administratieve organisatie is op orde en de handboeken zijn actueel en compleet. De realisatie van de baten en lasten blijft binnen de begroting en gedurende het jaar worden financiële tussenrapportages opgesteld. De jaarrekening 2015 is voorzien van een goedkeurende controleverklaring.

Bij zijn aantreden in 2014 heeft de bestuurder besloten tot een meer centrale sturing op de schoolbudgetten. Dit was volgens de directeuren noodzakelijk gezien de onzekere financiële positie waarin Proominent zich destijds bevond. Mede ontstaan door het mislukte experiment met vrije lestijden dat uiteindelijk heeft geleid tot de sluiting van een school. Inmiddels is de financiële situatie stabiel en worden de budgetten meer gedecentraliseerd. Budgetten voor materiële instandhouding en tuinonderhoud zijn inmiddels decentraal belegd. Vanaf 2015 komt echter ook de overschrijding op energielasten (deels) voor

rekening van de scholen. Tevens worden scholen meer verantwoordelijk voor de kosten van leegstand. Dit geeft een stimulans voor het zoeken naar medegebruik en/of verhuur. De verwachting is dat hierdoor het kostenbewustzijn zal toenemen. Schoonmaakcontracten en energiecontracten zijn Europees aanbesteed hetgeen ertoe bijdraagt dat value for money wordt geleverd. Hiermee is tevens voldaan aan de wettelijke verplichting.

Opvallend is wel dat scholen niet financieel worden beloond voor doelmatig handelen. Een school mag een relatief klein bedrag (€ 75,- per leerling) behouden. Grotere overschotten vloeien terug naar de centrale middelen en worden gebruikt om budgetoverschrijdingen van andere scholen te dekken. Dit gaat volgens de bestuurder en de directeuren in goed onderling overleg. Sommige scholen maken bijvoorbeeld structureel meer opleidingskosten voor hun personeel dan hun budget toelaat en andere scholen gebruiken juist minder. Niet alle directeuren lijken zich daarvan bewust te zijn. Op totaalniveau wordt het opleidingsbudget overigens niet volledig gebruikt. Dat is opmerkelijk omdat Proominent stevig inzet op verbetering van de vakbekwaamheid van het onderwijzend personeel. Daarom worden alle aanvragen – mits goed onderbouwd - gehonoreerd. Een duidelijke effectmeting in hoeverre de opleiding daadwerkelijk ten goede komt aan de onderwijskwaliteit is niet aangetroffen. De enige vereiste is feitelijk het behalen van het diploma.

Uit het Jaarverslag 2015:

Stichting Proominent bevindt zich in een belangrijk proces waarbij herdefiniëring plaats vindt van het financieel beleid en beheersmatig denken vanuit de onderwijskundige behoeften van de scholen. Uitgangspunt is dat de budgettaire taakstelling leidend is en zichtbaar effectief naar het onderwijskundig domein.

Het bestuur zet daarmee een duidelijke visie neer over de beoogde relatie tussen kwaliteitsdoelstellingen en inzet van financiële middelen. Het bestuursbureau beschikt over toereikende expertise en rapportagemogelijkheden op dit terrein. Uit het gesprek met de directeuren bleek dat dit kostenbewustzijn bij een aantal directeuren nog kan groeien. Wij geven in overweging om de financieel specialist van het bestuursbureau in overleg te laten treden met de directeuren om de beschikbare managementinformatie nog beter af te stemmen op de behoeften van de directeuren en ze - voor zover nodig - verder te scholen op het gebied van budgetbeheer.

Proominent hanteert tot op heden geen kengetallen en/of ratio's op het terrein van doelmatigheid. Juist hiermee zou kunnen worden gemeten of scholen de beschikbare middelen optimaal inzetten voor het bereiken van de onderwijskundige doelen. Dit kan tussen de scholen onderling en wellicht op termijn samen met vergelijkbare besturen in de regio.

Uit recent extern onderzoek blijkt dat de overheadkosten van Proomi-

ment 14,1 procent bedragen, dit ligt op het landelijk gemiddelde in de PO-sector. Het aandeel onderwijzend personeel op het totale personeelsbestand ligt met 87 procent boven het landelijk gemiddelde van 80,6 procent. Er wordt in verhouding dus meer capaciteit ingezet op het onderwijsproces zelf. De gemiddelde leeftijd van het personeel ligt met 47 jaar wat hoger dan het landelijk gemiddelde van 42,5. Ouder personeel is doorgaans wat duurder. Het aandeel parttimers ligt met 52,7 procent iets boven het landelijk gemiddelde van 47,7 procent.

Het toezicht van de Raad van Toezicht op de financiële doelmatigheid

Volgens artikel 17c van de WPO is het de wettelijke taak van het bevoegd gezag om onafhankelijk en deugdelijk intern toezicht mogelijk te maken. Een Raad van Toezicht dient onder meer toe te zien op de financiële doelmatigheid. De huidige Raad van Toezicht beschikt over toereikende financiële expertise en kennis van het onderwijs en geeft op gedegen wijze invulling aan zijn rol. Zo houdt hij nadrukkelijk toezicht op het strategisch (financieel) beleid van het bestuur en becommentarieert uitgebreid stukken zoals het concept-Jaarverslag 2015. Overigens hebben wij daarbij geen opmerkingen aangetroffen over mogelijke inconsistenties in de prognoses in de continuïteitsparagraaf zoals beschreven bij punt 1. De Raad keurt de begroting, de jaarrekening en strategische meerjarenplannen goed en voert jaarlijks een gesprek met de accountant over de controlebevindingen. Als sluitstuk van dit toezicht dient de Raad van Toezicht verantwoording af te leggen in het Jaarverslag. In het Jaarverslag 2015 beschrijft de Raad wel zijn verantwoordelijkheid voor de doelmatige besteding van rijksmiddelen, maar wordt (nog) geen verslag gedaan over de uitkomsten van dat toezicht.

2.5 Afspraken over vervolgtoezicht

Wij hebben een positief oordeel over de sturing door het bestuur van Proominent. Dat betekent dat de inspectie bij dit bestuur voor het vervolgtoezicht op de kwaliteit van het onderwijs niet afwijkt van de reguliere termijn van vier jaar. De jaarlijkse risicoanalyse en/of urgente signalen kunnen de inspectie echter aanleiding geven het vervolgtoezicht alsnog aan te scherpen. Dat geldt ook voor het toezicht op de financiën. Omdat het bestuur voldoet aan de standaarden van het kwaliteitsgebied financieel beheer is er op dit moment geen reden voor aangepast financieel toezicht.

3. Resultaten verificatieonderzoek

De scholen

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de verificatieonderzoeken bij De Kern, EMS/MSV Montessorischool en De Sprong.

We onderzochten op deze scholen de volgende standaarden:

- Zicht op ontwikkeling (OP2)
- Didactisch handelen (OP3)
- Resultaten (OR1)
- Kwaliteitszorg (KA1)

Het beeld dat het bestuur heeft over de gerealiseerde kwaliteit op deze scholen is in hoofdstuk 2 aan de orde gekomen: wij concludeerden dat ons beeld nagenoeg overeen komt met dat van het bestuur. Net als het bestuur vinden wij vinden het onderwijs op de drie scholen op de onderzochte standaarden van voldoende en goede kwaliteit.

Ook stelden we vast dat de drie scholen planmatig en doelgericht werken aan resultaatgestuurd onderwijs, beleidsspeerpunt van Proominent. Het beleid van het bestuur werkt dus door in het beleid van de school en in de dagelijkse praktijk.

Inspectie is positief over de kwaliteit van het onderwijs op de onderzochte scholen

3.1. De Kern

De Kern is gesitueerd in de wijk Kernhem in Ede en telt ongeveer 450 leerlingen, verdeeld over negentien groepen. De Kern is een brede school: voor- en naschoolse opvang zijn ondergebracht in het schoolgebouw. De Kern wil leren voor het leven en kindgericht onderwijs bieden. De school werkt met een leerstofjaarklassensysteem, waarbinnen opbrengst- en handelingsgericht werken pijlers zijn.

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



Leerlingen goed in beeld, opbrengst- en handelingsgerichte aanpak

De Kern heeft haar leerlingen goed in beeld. Ze volgt de leerlingen goed en zorgt dat zij een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen. De school gaat verder dan de basiskwaliteit. Zo volgt de school de brede ontwikkeling van kleuters en de sociaal-emotionele ontwikkeling van alle leerlingen. Ook screent de school leerlingen voor een vo-voorbereidingsjaar en zijn er aanzetten om de ontwikkeling van

de vaardigheid in Engels in beeld te brengen. Daarom beoordelen wij deze standaard als goed.

De leraren brengen de voortgang van de leerlingen inzichtelijk in beeld. Op basis van die gegevens stemmen zij het onderwijs af op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Voor de basisvaardigheden taal en rekenen stellen de leraren periodedoelen op (streefdoelen voor methode- en landelijk genormeerde toetsen) en plannen ze de aanpak die nodig is om deze streefdoelen te realiseren. Wanneer leerlingen de streefdoelen niet halen, gaan de leraren na waar de ontwikkeling stagneert en hoe dat komt. Dit blijkt uit de groepsplannen en de leerlingdossiers. Die laten tevens zien wat de leraren vervolgens doen om de tekortkomingen op te heffen. Zo nodig krijgen zij hierbij hulp van de intern begeleiders. Deze systematiek is stevig verankerd in de school. Duidelijk is dat de aanpak opbrengst- en handelingsgericht is.

Er is ruimte voor verdere ontwikkeling. Analyses van oorzaken van stagnerende ontwikkeling kunnen namelijk soms diepgaander.

Taakgerichte lessen, duidelijke uitleg en actieve leerlingen

Op basis van de geobserveerde lessen stellen we vast dat De Kern voldoet aan de basiskwaliteit. De leraren zorgen voor een taakgericht en gestructureerd leerklimaat. Ook leggen ze de leerstof duidelijk uit. De leerlingen weten wat van hen verwacht wordt en tonen zich betrokken bij de les.

Op De Kern is winst te behalen door de lessen preciezer af te stemmen op de vakdidactische en vakinhoudelijke onderwijsbehoeften van de leerlingen hebben. Dat geldt zowel voor de risicogroep als voor de plusgroep. Daarnaast kan de school het aanbod voor de meerbegaafde leerlingen uitbreiden en verdiepen. Beide punten heeft het team zelf al onderkend en er zijn ook plannen om die aan te pakken.

 Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



Leerresultaten op niveau

De resultaten voor taal en rekenen/wiskunde liggen aan het einde van de basisschoolperiode op een voldoende niveau. De schoolscores op de eindtoets liggen in 2016, 2015 en 2014 namelijk boven de (wettelijk bepaalde) ondergrens voor scholen met een vergelijkbare leerlingenpopulatie. Uitdaging voor De Kern is om bij evaluaties van de onderwijsresultaten de referentieniveaus 1F/1S en ook de eigen streefdoelen te betrekken. Daarnaast zijn er mogelijkheden voor de school om zich

over een breder palet aan leerresultaten te verantwoorden, zoals de taaldomeinen die geen onderdeel uitmaken van de eindtoets en burgerschap.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			



Kwaliteitszorg overtuigt

De Kern beantwoordt op een overtuigende manier aan de wettelijke eisen die gelden voor basiskwaliteit. De school heeft een goed functionerend systeem van kwaliteitszorg. Vanuit dit systeem bewaakt en bevordert de school de kwaliteit van het onderwijs. Zij heeft goed zicht op de resultaten en op de kwaliteit van het onderwijsproces. De school evalueert stelselmatig en zorgt er ook voor dat zij de bereikte onderwijskwaliteit weet vast te houden. In het jaarplan staat aan welke verbeteringen de school werkt. Verbeteringen zijn geformuleerd in toetsbare en waarneembare doelen. De Kern voert verbeteringen doelgericht en planmatig door.

Er is een duidelijke link tussen het strategisch beleidsplan van Proominent, het schoolplan, het jaarplan en het jaarverslag van De Kern. In de ontwikkelpunten die het team onder handen heeft zijn de Proominentdoelen duidelijk herkenbaar, bijvoorbeeld: ontwikkelen van professionele en onderzoekende houding van leraren (professionele leergemeenschap bij Engels en begrijpend lezen). Daarnaast werkt De Kern aan schoolspecifieke doelen, zoals mediawijsheid en observeren van de brede kleuterontwikkeling.

Wij beoordelen deze standaard als goed, omdat De Kern aanvullende eisen van kwaliteit laat zien. In de eerste plaats zien we zo'n aanvullende eis terug in de normen van de school voor de tussentijdse resultaten. Die zijn ambitieus en de school neemt deze ook serieus. Analyses van de resultaten zijn er namelijk op gericht om de resultaten en de vaardigheidsgroei van de leerlingen te verhogen. In de tweede plaats komt aanvullend beleid naar voren in de audit die recent is uitgevoerd: het oordeel over de gerealiseerde kwaliteit door onafhankelijke deskundigen, scherpt het eigen kwaliteitsbeeld aan.

Ook zien wij ruimte voor verdere ontwikkeling. De school kan er namelijk voor zorgen dat alle verbeteronderwerpen waaraan wordt gewerkt, in het jaarplan worden opgenomen. Ook kan de school ouders en bestuur informeren over de uitkomsten van de eigen evaluaties. Daarnaast kan het team samen schoolspecifieke kwaliteitscriteria ontwikkelen. Gezamenlijk gedragen en geëxpliciteerde

opvattingen over kwaliteit, kunnen meerwaarde hebben als kader voor evaluaties, borging en competentie-ontwikkeling van leraren.

3.2 EMS/MSV

EMS/MSV heeft twee locaties in verschillende wijken in Ede: in De Rietkampen en in Veldhuizen. De leerlingenpopulatie op deze locaties verschilt. In totaal telt EMS/MSV ongeveer 170 leerlingen. De leerlingen zijn verdeeld over bouwen, bijvoorbeeld onderbouw 1/2 en bovenbouw 6/7/8. De teams werken op basis van een gezamenlijke visie en een gemeenschappelijke aanpak. Pijlers op de Edese Montessorischool zijn individueel onderwijs, sociaal onderwijs en zelfstandigheid. Help mij het zelf te doen is een kernelement. EMS/MSV beschouwt ouders als partner.

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



Leerlingen goed in beeld, opbrengst- en handelingsgerichte aanpak

EMS/MSV brengt de ontwikkeling van haar leerlingen goed in beeld en zorgt dat zij zich ononderbroken kunnen ontwikkelen. De school gaat verder dan de wet vraagt. Daarom beoordelen wij deze standaard als goed. Het is namelijk duidelijk een verdienste van het team dat er in amper drie jaar in is geslaagd om een omslag te realiseren van individuele plannen naar een aanpak op drie niveaus aan de hand van groepsplannen. Daarin is zichtbaar dat de leraren opbrengst- en handelingsgericht werken. Daarnaast volgt de school de brede ontwikkeling van de kleuters, onder andere met behulp van genormeerde toetsen. Ook volgen de leraren de sociaal-emotionele ontwikkeling van alle leerlingen. Mede op basis daarvan stellen zij gedragsdoelen op voor de groep en voor individuele leerlingen. Een doordacht plan van aanpak om het gedrag en de interne cohesie in een van de groepen te verbeteren, is daar een goed voorbeeld van. Verder heeft de school een programma voor meerbegaafde leerlingen: zowel in de groep (compacten en verrijken) als buiten de groep, waarbij de leerlingen samen aan uitdagende opdrachten werken.

Ook is er ruimte voor verdere ontwikkeling. Het team kan de onderwijsbehoeften (voor met name de instructie-afhankelijke leerlingen) preciezer in beeld brengen en omzetten in conclusies voor handelen. Daarnaast zijn er mogelijkheden om de aanpak en het aanbod voor leerlingen met een anderstalige achtergrond – die in aantal toenemen

- uit te bouwen en verder te structureren.

Leraren verstaan hun vak

Uit de geobserveerde lessen blijkt dat de leraren hun vak verstaan. In de meeste lessen zijn de leerlingen actief en betrokken, ook als zij individueel of samen werken. Het klassenmanagement en de goede werksfeer dragen daar aan bij. Ook leggen de meeste leraren duidelijk uit en stemmen zij het onderwijs af op de verschillen tussen leerlingen.

Uitdaging voor het team is om de instructies nog beter af te stemmen op vakdidactische en vakinhoudelijke onderwijsbehoeften van de instructie-afhankelijke leerlingen.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



Leerresultaten op niveau

De resultaten voor taal en rekenen/wiskunde liggen aan het einde van de basisschoolperiode op een voldoende niveau. De schoolscores op de eindtoets liggen in 2016, 2015 en 2014 namelijk boven de (wettelijk bepaalde) ondergrens voor scholen met een vergelijkbare leerlingenpopulatie.

EMS/MSV maakt veel werk van wat zij de maatschappelijke opdracht noemt (burgerschap): kans voor het team is om inzichtelijk te maken of de leerlingen de gestelde doelen realiseren. Dat geldt ook voor andere vak- en vormingsgebieden die geen onderdeel zijn van de eindtoets, zoals de mondelinge vaardigheden en de schrijfvaardigheden van leerlingen.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			✓



Kwaliteitszorg overtuigt

EMS/MSV voldoet zonder meer aan de wettelijke eisen die gelden voor deze standaard. Het team evalueert de eigen kwaliteit systematisch en werkt cyclisch en doelgericht aan verbetering van het onderwijs. EMS/MSV maakt veel werk van analyses van de leerlingenresultaten op het niveau van de groep en het vakgebied: ze onderzoekt daarbij welke verbeteringen nodig zijn om de leerresultaten op een hoger peil te brengen. Het team werkt planmatig en doelgericht aan verbeteringen.

In de verbeterdoelen hebben ook de Proominentdoelen een duidelijke plaats.

Duidelijk is dat de kwaliteitszorg verder reikt dan de wettelijke eisen. Zo zijn de doelen van de school ambitieus. De manier waarop EMS/MSV de ouders betreft bij het onderwijs en de ontwikkeling van hun kinderen (educatief partnerschap) illustreert dit. Ook de doelen rond de maatschappelijke opdracht en de manier waarop de school daar vorm en inhoud geeft, is daar een voorbeeld van. Daarnaast onderscheidt EMS/MSV zich door de vanzelfsprekendheid waarmee leraren de (afgesproken en geëxpliciteerde) pedagogische grondhouding ten toon spreiden: die is terug te zien in de manier waarop zij de leerlingen bejegenen en ondersteunen (normatieve professionaliteit). Ook de evaluatie van het onderwijsproces en de analyse van leerresultaten door externe deskundigen (audit) en het gegeven dat de school zich openstelt voor flitsbezoeken door directeurs van Proominent, zijn voorbeelden van eigen kwaliteitsaspecten.

Wij zien de volgende mogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van kwaliteitszorg. In de eerste plaats kan het team kwaliteitseisen opstellen voor de leerlijnen taal, lezen en rekenen. Daarin kunnen de leerinhouden in samenhang met bijbehorende vakdidactiek, een plaats krijgen. Dergelijke kwaliteitseisen kunnen bijdragen aan verdere verdieping en aanscherping van de afstemming op onderwijsbehoeften van leerlingen. In de tweede plaats zou het team ook het rendement van de verrijkgroep zichtbaar kunnen maken. Ten slotte kan de school bij de analyse van de samenstelling van de leerlingenpopulatie, inzoomen op de groep leerlingen met een anderstalige achtergrond en daar conclusies voor beleid aan verbinden.

3.3 De Sprong

De Sprong in Lunteren telt ongeveer 90 leerlingen, verdeeld over vier combinatiegroepen: 1/2, 3/4, 5/6 en 7/8. De Sprong is gesitueerd in het dorp en ook de voor- en naschoolse opvang zijn ondergebracht in een licht en ruim schoolgebouw. Leren voor het leven, dat is wat het team van De Sprong nastreeft met de leerlingen. De school werkt handelings- en opbrengstgericht en verbetert het onderwijs op systematische wijze.

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



De ontwikkeling van de leerlingen is goed in beeld

De huidige werkwijze van informatie verzamelen, analyseren en benutten om het onderwijs af te stemmen op wat leerlingen nodig hebben staat stevig. Te zien is dat de leraren, onder begeleiding van de intern begeleider, hun vaardigheden op dit gebied ontwikkeld hebben. Het team gaat uit van verwachte vaardigheidsgroei van de leerlingen en is gericht op wat zij toevoegt aan de resultaten van leerlingen. De school gaat verder dan de basiskwaliteit. Zo volgt de school ook de brede ontwikkeling van de kleuters en de sociaal-emotionele ontwikkeling van alle leerlingen. Daarnaast brengt de school de resultaten en onderwijsbehoeften van de meerbegaafde leerlingen in beeld om passende leerstof en werkwijzen aan te kunnen bieden.

Ruimte voor verdere ontwikkeling ligt in het tijdig signaleren van een afbuigende leer- of ontwikkelingslijn. Dat betekent dat het team duidelijker afspraken kan maken over de tijdstippen van signalering en over signaalwaarden van gedrag of resultaten.

Het team stemt goed af op onderwijsbehoeften, nu eigenaarschap stimuleren

Op basis van de geobserveerde lessen stellen we vast dat de leraren duidelijk uitleggen, leerlingen activeren en een positief leerklimaat realiseren. De leraren maken duidelijk wat zij van de leerlingen verwachten en in vrijwel alle groepen zien we betrokkenheid op de leerstof. De school heeft meer dan de wet vraagt een scherpe focus op vaardigheidsgroei, die zij benut om het onderwijs heel precies af te stemmen op wat de leerlingen nodig hebben. Dat gebeurt ook bij meerbegaafde leerlingen: compacten en verrijken, Engels in groep 8, lessen voor een geselecteerde groep leerlingen op het Pallas Athene College voor voortgezet onderwijs en de zogenaamde PLuKi-tijd zijn daar uitwerkingen van. Daarnaast benutten de leraren de lestijd efficiënt en is er in de combinatiegroepen nauwelijks sprake van wachttijd voordat leerlingen aan de slag of verder kunnen.

Een volgende stap voor het team is om waar dat kan samen met leerlingen doelen te bepalen en te evalueren, zodat zij zich in toeneemende mate verantwoordelijk voelen voor hun resultaten.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



Leerresultaten zijn voldoende en passen bij de leerlingen

De eindresultaten passen bij wat de school van de leerlingen verwacht. Hieraan draagt bij dat de school de vaardigheidsgroei van de leerlingen goed volgt en de verwachtingen baseert op de kenmerken van de specifieke groep leerlingen in groep 8. In 2016 ligt het gemiddelde boven de bovengrens die geldt voor scholen met een populatie als de Sprong en in 2015 en 2014 boven de ondergrens. Over drie jaar bezien zijn de eindresultaten dus voldoende.

De school kan zich verder ontwikkelen door voor het streefdoel dat zij in het schoolplan voor de uitstroom van leerlingen formuleert, het referentieniveau 1S, gedurende meerdere jaren vast te stellen in hoeverre zij hierin slaagt. Een andere vervolgstap zou kunnen zijn dat de school ook in beeld brengt welke resultaten leerlingen bereiken in de vakgebieden die niet in de eindtoets opgenomen zijn, zoals 21ste eeuwse vaardigheden (ict, creatief denken, informatievaardigheden) mondelinge taalvaardigheid, burgerschap en Engels.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg			✍



Duurzaam kwaliteitsbeleid in een kleine school

Het team van De Sprong volgt een cyclische werkwijze om haar kwaliteit te beoordelen en om te werken aan verbetering. De school heeft zicht op onderwijsresultaten en de processen die daar ondersteunend voor zijn, zoals didactisch handelen, leertijd, zorg en begeleiding. Waar dat nodig is formuleert de school toetsbare verbeterdoelen. Er is een duidelijke relatie tussen het strategisch beleidsplan van Proomi-ment, het schoolplan, het jaarplan en het jaarverslag van De Sprong. Het team maakt bewuste keuzes in verbeterthema's (bijvoorbeeld 21ste eeuwse vaardigheden) en in de fasering die passen bij de (kleine) school. De planmatige verbetering van de school gaat hand in hand met de teamontwikkeling. Zo hebben leraren en directie diverse opleidingen gevolgd die hun professionaliteit vergroten en ten goede komen aan de school (educational leadership, interne begeleiding, meer- en hoogbegaafdheid).

De school realiseert naast de basiskwaliteit eigen aspecten van kwaliteit. Er is bijvoorbeeld een keuze gemaakt voor gespreid leiderschap. In de context van deze kleine school leidt dat tot duurzaam kwaliteitsbewustzijn en kwaliteitsverbetering in het gehele team. Een sterk punt is ook de koppeling van schoolontwikkeling met de gesprekscyclus en persoonlijke ontwikkeling (POP). Schoolspecifieke kijkwijzers zijn daarbij ondersteunend. Verder is de zelfevaluatie van leerlingen uit groep 7 en 8 op het gebied van burgerschap en sociale competenties, een voorbeeld van eigen kwaliteitszorgbeleid.

4. Reactie van het bestuur

In de eerste drie maanden van 2017 heeft de onderwijsinspectie onderzoek gedaan naar de onderwijskwaliteit van Stichting Primair Openbaar Onderwijs Ede, Stichting Proominent. Naast een bestuurlijk onderzoek hebben verificatieonderzoeken op drie scholen plaatsgevonden.

In de eerste plaats willen wij onze erkentelijkheid uitdrukken over de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd en de reflectieve gesprekken die we met u op het bestuursbureau en in de scholen mochten voeren. In de tweede plaats willen wij u complimenteren met de scherpe analyse die u heeft weten te maken van onze organisatie en van de scholen. Voorwaar geen sinecure gezien de omvang van de aangeleverde documentatie. Tot slot zijn we content met de wijze van verslaglegging, welke ons voldoende energie levert én uitdaging biedt voor de doorontwikkeling van Proominent als geheel en de scholen in het bijzonder.

We starten met een reflectie op uw rapportage aangaande de kwaliteit van het onderwijs bestuurlijk en op de scholen. Daarna gaan we in op een aantal Governance noties n.a.v. het onderzoek. We ronden onze reactie af met het financieel onderdeel van het onderzoek.

Reflectie op de rapportage, het onderwijskundig deel bestuurlijk en de verificatie:

Uit het onderzoek komt naar voren dat Proominent op het gebied van de kwaliteitszorg en de gezamenlijke ambitie op alle onderdelen; kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en verantwoording en dialoog het predicaat goed verdient. We nemen dit compliment met vreugde in ontvangst als aanmoediging voor verdere verbetering van ons onderwijs.

Wij delen uw analyses op hoofdlijnen en nemen onderstaande inzichten mee in onze onderwijs strategie:

- a. Het definiëren en manifest maken van de waarden van waaruit het onderwijs binnen Proominent en binnen de scholen vorm krijgt. Daarbij wordt het onderscheidend vermogen van de scholen, de eigen kernwaarden, gerespecteerd mits zij zich kunnen conformeren aan de gezamenlijke waarden die voor Proominent worden gepercipieerd. Het werken vanuit de gezamenlijke waarden vormt tevens de grondslag voor het ontwikkelen van een visie op levensbeschouwelijke vorming en zingeving.
- b. Het verwoorden van een gezamenlijk visie op Goed Onderwijs en waaraan we dit onderwijs herkennen, de zogenaamde ijkpunten voor goed onderwijs. Dit gezamenlijk inzicht wordt gevolgd door onderwijskundige keuzes die scholen maken en de wijze waarop de keuzes worden gecommuniceerd naar de stakeholders. De scholen

verwoorden eigen kwaliteitsijkpunten en nemen dit doelmatig mee in planning en evaluatie.

- c. De kwaliteit van het onderwijs wordt verdiept, door expliciet te sturen op onderwijskundige professionaliteit. Daarbij is duidelijk wat we verstaan onder onderwijsprofessionals en waaraan deze te herkennen zijn. Duidelijk wordt bovendien dat de professional het instrumentele en procedurele deel van haar taak effectief inzet voor goed onderwijs. Daarnaast werkt de onderwijsprofessional vanuit een expliciete waardenethiek aan haar normatieve professionaliteit. Dit vraagt om een cognitief hoog werk- en denkniveau. De professional heeft een onderzoekende houding en weet feiten en fictie van elkaar te scheiden. Concreet wordt deze ontwikkeling onderdeel van het professionele portfolio, waar de leidinggevende met de professional voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken over voert. Alle gesprekken zijn gericht op ontwikkeling. Zowel directeuren als leerkrachten zijn ingeschreven in het register. Het bestuur stuurt op kengetallen wat betreft kwaliteit van het personeel. In de rapportages van de directeuren en het bestuur wordt ook de realisatie van de personele doelen meegenomen.
- d. Gezamenlijk worden voor de komende planperiode maximaal vijf onderwijskundige speerpunten gedefinieerd en geconcretiseerd. Deze speerpunten worden opgenomen in het strategisch beleid van het bestuur over de periode 2019 - 2022. Een vertaling naar de eigen beleidsspeerpunten van de scholen wordt opgenomen in de schoolplannen 2019 -2023 van de scholen. Evaluaties en rapportages vinden periodiek plaats tijdens de gesprekken tussen het bestuur en de directeuren. Jaarlijks volgen de schooljaarverslagen.
- e. Wat betreft de jaarplannen en de jaarrapportages worden de doelstellingen en de resultaatindicatoren verder uitgewerkt en gezamenlijk besproken in het directeurenoverleg. De cyclus beleidsvorming via de strategische en tactische plannen, uitgewerkt in concrete inhoudelijke jaarplanningen, wordt geëvalueerd met tussenrapportages 4e, 8e maand) en het jaarverslag. In de (tussen)evaluaties zal concreet ingegaan worden op de voortgang t.o.v. de centrale doelstelling als verwoord in het Strategisch beleidsplan en de jaarplannen. Deze rapportages leiden mogelijk tot aanpassingen in de tactische planning.
- f. Voorwaardelijk is de continuïteit in bestuur, directievoering en onderwijs in de groepen. Na een roerige periode 2012 - 2017 werken we aan deze continuïteit als ondersteuning voor kwaliteit.
- g. Er wordt verder gewerkt aan een aantrekkelijke onderscheidenheid van Proominent en de scholen. Concreet betekent dit dat de beleidsspeerpunten van Proominent uitgewerkt worden in de schoolplannen en de jaarplannen en voorzien worden van ijkpunten waaraan de kwaliteit te herkennen is. Er is een onderscheid zichtbaar tussen de kernwaarden (Proominent en de scholen) en de beleidsspeerpunten (Proominent en de scholen).

- h. Met de combinatie: kwaliteit, continuïteit en onderscheidenheid hopen we de weg in te slaan naar een beter imago van de scholen en een stabilisatie en mogelijk leerling-groei aan het einde van de komende planperiode.

De verificatieonderzoeken

We zijn content met uw conclusie dat het bestuur een goed zicht heeft op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Het vermoeden ontstaat dat dit niet geheel het geval is op het gebied van didactisch handelen op twee scholen.

- a. Het bestuur schat het didactisch handelen op de EMS/MSV in als goed. De onderwijsinspectie waardeert het didactisch handelen als voldoende. In het verslag geeft de onderwijsinspectie daarbij haar toelichting. Het bestuur observeert een buitengewoon verfijnd instructiemodel, waarbij leerlingen met minimale intelligent uitgedachte en passende instructies, maximaal zelfstandig kunnen werken. Dat voor instructieafhankelijke leerlingen en leerlingen met een anderstalige achtergrond een gerichte aanpak ontbreekt, heeft het bestuur niet waargenomen.
- b. Het bestuur schat het didactisch handelen op De Sprong in als voldoende. De onderwijsinspectie waardeert het didactisch handelen als goed. Het bestuur baseert haar oordeel op het feit dat De Sprong in haar optiek grotendeels nog werkt vanuit het combinatiegroepensysteem. Het bestuur promoot de heterogene groepsaankpak vanuit de leerlijnen. De onderwijsinspectie heeft waargenomen, dat de school haar onderwijsarrangementen zichtbaar afstemt op de onderwijsbehoeften van leerlingen en werkt vanuit de vaardigheids-groei. In de gezamenlijke schoolontwikkeling onderzoekt het schoolbestuur of het analyseren van leerpotentieel bij individuele leerlingen en dit potentieel betrekken in de groepsplannen, toegevoegde waarde heeft in het leren en ontwikkelen van leerlingen in de basisvaardigheden.

Aspecten vanuit Governance

In haar rapport gaat de onderwijsinspectie vooral in op het bestuurlijk aspect in het sturen op onderwijskwaliteit en het financieel beheer. Het belang van goed inhoudelijk en passend intern toezicht en een uitgebalanceerde inrichting van medezeggenschap en directievoering mag wat ons betreft meer voor het voetlicht komen.

De Raad van Toezicht heeft een duidelijke visie op Toezichthouden. Daarin heeft zij gekozen voor inhoudelijk Toezicht. Het succes van goed en passend inhoudelijk toezicht mag misschien iets meer naar voren komen.

De GMR houdt het aspect kracht en tegenkracht goed in evenwicht. De waarde van goede medezeggenschap in relatie tot onderwijskwaliteit mag wat ons betreft in onderzoek en rapportage pregnanter naar voren komen.

Ook de belangrijke gezamenlijke rol van directeurs van scholen in de

cultuur, structuur en inhoud van onderwijskwaliteit mag wat ons betreft expliciet worden benoemd.
De kracht van Proominent ligt onder anderen in de professionele uitgebalanceerde interactie tussen de betrokkenen in onze organisatie.

Het financieel beheer

We zijn content met uw constatering dat het bestuur een solide financieel beleid voert en financieel gezond is. Een aantal opmerkingen n.a.v. de bevindingen van de inspectie:

- a. De prognoses van het MJOP lopen gelijk aan de prognoses voor de meerjarenbegroting. Dank voor het ontdekken van een fout in de prognoses MJOP.
- b. Het financieel beheer van de scholen is afgestemd met en goedgekeurd door de directeuren. Hierover is geen verschil van inzicht. Het bestuur is van zins vanaf komend jaar directeuren meer te scholen in het financieel aspect van onderwijskwaliteit.
- c. Door nascholing financieel gezamenlijk met de scholen op te pakken is de effectiviteit van nascholing en deskundigheidsbevordering verhoogd. In 2016 was er voor deskundigheidsbevordering € 85.000 begroot en € 86.015 besteed. Het inzetten van expertise vanuit de scholen binnen de gehele organisatie is een verbeterpunt.
- d. Door in de nieuwe planperiode de speerpunten en ambitie mede vanuit de school vorm te geven en daaraan te koppelen welke ontwikkelingen vereist zijn op personeel en materieel niveau kunnen we daaraan de financiële (meerjaren) begroting koppelen en ratio's- kengetallen verbinden. We proberen vanuit deze werkwijze de doelmatigheid van de inzet van financiële middelen beter zichtbaar te maken.

We blijven ons onderwijs van nu richten op de mensen van morgen.
De bevindingen van de onderwijsinspectie geven mede een stimulans de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren.

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

