



Inspectie van het Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

## Stichting Noor

<CONCEPT>

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling:

# Samenvatting

## 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 Stichting Noor. 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.

Bij twee van de vier scholen die onder het bestuur vallen, Al Iman in Almere en Al Ihsaan in Lelystad hebben we onderzocht of het bestuur de kwaliteit van het onderwijs op deze scholen kent. Daarnaast hebben we op Al Hambra in Utrecht een uitgebreid kwaliteitsonderzoek uitgevoerd, vanwege aanhoudende signalen vanuit de vorige oudervertegenwoordiging van de MR over de aansturing van de school, de financiën en de kwaliteit van het onderwijs. Ook hebben we gekeken hoe het bestuur er zelf voor zorgt dat het onderwijs op de scholen van voldoende kwaliteit blijft. We hebben de onderzoeken uitgevoerd na gesprekken met de bestuurder en het lezen van documenten.

## Wat gaat goed?

Het bestuur is sterk in het onderhouden van goede contacten met alle scholen. Met de verschillende directeurs van de scholen overlegt de bestuurder regelmatig over alles wat er op de scholen speelt. De bestuurder bezoekt de scholen met enige regelmaat, kent de teamleden en is over het algemeen goed op de hoogte van de ontwikkelingen op de scholen. Het bestuur faciliteert de directeurs en teams om hun werk te kunnen doen. Ook heeft het bestuur zicht op de kenmerken van zowel de ouderpopulatie als de leerlingenpopulatie. Daarnaast heeft Stichting Noor voldoende geld beschikbaar om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. Tenslotte zijn wij het eens met het bestuur dat twee van de drie onderzochte scholen (Al Iman en Al Hambra) onderwijs van ruim voldoende kwaliteit bieden.

## Wat kan beter?

De scholen informeren de bestuurder over de verbeteronderwerpen waar ze aan willen werken. Het zou goed zijn als het bestuur de afspraken hierover vastlegt en tevens afspraken maakt over de doelen en hoe de scholen bepalen of de doelen gehaald zijn. We zien

**Bestuur: Stichting Noor**

**Bestuursnummer: 40077**

---

Aantal scholen onder bestuur: vier

Totaal aantal leerlingen: ongeveer 1100

Lijst met onderzochte scholen:

24EJ|C1 Al Iman Almere

24EJ|C3 Al Hambra Utrecht

28BL|C1 Al Ihsaan Lelystad

daarnaast weinig sturing op samenhang en samenwerking tussen alle Noorscholen. Er vindt wel samenwerking plaats maar dit gebeurt tussen enkele scholen. Directeuren hebben ook de vrijheid hier niet aan mee te doen en hun eigen weg in te slaan. Er vindt tussen de directeuren nauwelijks inhoudelijke uitwisseling plaats, ook komen zij onregelmatig en weinig bij elkaar. Uit de gesprekken komt naar voren dat het inspectieonderzoek een belangrijke mijlpaal voor de planning is geweest. Een aantal onderdelen was al enige tijd gepland. We constateren dat meerdere plannen, protocollen en activiteiten net voor het bezoek afgerond of in gang gezet waren. Dit betekent dat het bestuur en de meeste scholen in staat zijn om gericht verbeteringen door te voeren maar dat externe druk hierin extra helpt.

Tot slot kan het bestuursverslag op een aantal onderdelen worden verbeterd, te weten:

De intern toezichthouder kan vanaf de volgende bestuursverslagen meer aandacht geven aan de verantwoording over de resultaten van zijn handelen. Het interne toezicht op de doelmatige besteding van het geld dat het bestuur krijgt van het Rijk wordt onvoldoende toegelicht. Wij vinden dat het bestuur in de volgende bestuursverslagen meer aandacht kan geven aan de verantwoording over onderdelen in de continuïteitsparagraaf

#### **Wat moet beter?**

Het bestuur beschikt niet over een wijze van werken waarbij het bestuur vooraf aangeeft wat het wil bereiken, beleid maakt, de vorderingen bewaakt en naderhand bepaalt of het ook gelukt is. Het huidige strategische beleidsplan loopt tot 2016. Het bestuur heeft wel al langere tijd het voornemen om een nieuw plan te maken maar dit is er ten tijde van het inspectieonderzoek nog niet. De Noorscholen bepalen hun eigen speerpunten en schoolplannen en hebben geen relatie met een recent strategisch beleid van het bestuur. Bovendien blijkt dat in de kwaliteit van het onderwijs op Al Ihsaan de afgelopen drie schooljaren risico's zijn ontstaan. Hoewel dit in beeld was bij het bestuur, is hier onvoldoende op gestuurd. Het bestuur plant weinig vooraf en legt weinig vast. Er is geen bestuurskalender, evenmin worden gemaakte afspraken vastgelegd of monitort het bestuur de kwaliteit van de scholen op basis van een aantal vaste ijkpunten. Het bestuur kijkt alleen naar de resultaten en de financiën van de scholen.

Ook de medezeggenschap kan beter geregeld worden. Enkele scholen hebben sinds kort weer een nieuwe medezeggenschapsraad en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad is net voor het inspectieonderzoek voor het eerst bij elkaar gekomen. Het lijkt er op dat die enkele jaren niet actief geweest is en er is weinig overdracht geweest. Ten slotte moet ook de wijze van rapporteren in het jaarverslag verbeteren. De informatie over de resultaten van de scholen klopt niet volledig en het jaarverslag is niet te vinden op de site van het bestuur.

**Vervolg**

Op de onderdelen die beter moeten, maken wij herstelafspraken met het bestuur.

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Opzet vierjaarlijks onderzoek</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>Resultaten onderzoek op bestuursniveau</b>	<b>10</b>
<b>3.</b>	<b>Resultaten verificatieonderzoek</b>	<b>18</b>
	3.1. Al Iman	18
	3.2. Al Ihsaan	20
<b>4.</b>	<b>Resultaten Kwaliteitsonderzoek naar risico's Al Hambra</b>	<b>22</b>
<b>5.</b>	<b>Reactie van het bestuur</b>	<b>27</b>

# 1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in de periode half september tot en met november een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Stichting Noor. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen:

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

## Werkwijze

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

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

We doen niet alleen onderzoek op het niveau van het bestuur. We onderzoeken ook de onderwijskwaliteit van een deel van de scholen waarvoor het bestuur verantwoordelijk is. Alleen dan kunnen we de standaard Kwaliteitszorg en ambitie beoordelen. We onderscheiden binnen het vierjaarlijks onderzoek op schoolniveau verschillende typen onderzoek:

### • Verificatieonderzoek

*Het verificatieonderzoek is onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer op bestuursniveau. We voeren het in de eerste plaats uit om vast te stellen of het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie voldoende is; het onderzoek laat zien of de sturing op de kwaliteit door het bestuur ook in de praktijk werkt. Het*

*geeft ons in de tweede plaats zicht op de onderwijskwaliteit van de school. In dit onderzoek hebben we twee verificatieonderzoeken uitgevoerd: op de scholen Al Iman en Al Ihsaan.*

- **Onderzoek naar aanleiding van risico's**

*We voeren een kwaliteitsonderzoek uit bij scholen en besturen waar het vermoeden bestaat dat zij onvoldoende kwaliteit bieden.*

*In dit onderzoek hebben wij een kwaliteitsonderzoek naar risico's uitgevoerd op Al Hambra.*

- **Onderzoek op verzoek goede school**

*Een bestuur kan bij het vierjaarlijks onderzoek een verzoek doen aan de inspectie onderzoek uit te voeren bij scholen die naar de mening van het bestuur goed zijn. Het bestuur heeft hiervoor geen verzoek gedaan. Tijdens het onderzoek bleek dat Al Iman wel de ambities heeft voor een dergelijk onderzoek.*

- **Herstelonderzoek**

*Wanneer er sprake is van eerder afgesproken vervolgtoezicht zullen we het herstelonderzoek waar mogelijk tegelijkertijd uitvoeren. Hier was in dit onderzoek geen sprake van.*

- **Stelselonderzoek**

*Ieder jaar bepalen wij één of enkele standaarden die wij op stelselniveau in beeld willen krijgen. Dit doen we om een goed beeld te krijgen van de onderwijskwaliteit in een of meer sectoren. Dit geeft input voor ons rapport de Staat van het onderwijs. We doen een steekproef van scholen die zo'n stelselonderzoek krijgen. Tijdens de onderzoeksperiode is een themaonderzoek burgerschap uitgevoerd op Ayoub. Hierover verschijnt een apart beknopt rapport op schoolniveau en een landelijk thema-rapport.*

Onderstaande tabel geeft weer hoe het vierjaarlijks onderzoek bij scholen 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. Ook is aangegeven welk type onderzoek is ingezet.

School	Verificatie		Risico
	1	2	3
<b>Onderwijsproces</b>			
OP1 Aanbod/Onderwijsprogramma			•
OP2 Zicht op ontwikkeling	•	•	•
OP3 Didactisch handelen	•	•	•
OP4 (Extra) ondersteuning		•	•
OP5 Onderwijstijd			
OP6 Samenwerking			•
OP8 Toetsing en afsluiting			
<b>Schoolklimaat</b>			
SK1 Veiligheid		•	•
SK2 Pedagogisch klimaat	•		•
<b>Onderwijsresultaten</b>			
OR1 Resultaten			•
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties			
OR3 Vervolgsucces			
<b>Kwaliteitszorg en ambitie</b>			
KA1 Kwaliteitszorg	•	•	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•	•	•
KA3 Verantwoording en dialoog		•	•

1. Al Iman, 2. Al Ihsaan, 3. Al Hambra

### Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. We spraken de bestuurder, het toezichthoudend bestuur, de directeuren en de GMR.

Tijdens de schoolbezoeken hebben we gesproken met leerlingen, leraren, de intern begeleiders, de directie en op twee van de drie scholen ook met ouders. Daarnaast bezochten we meerdere lessen en bestudeerden documenten.

### 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 kindermishandeling en huiselijk geweld art. 4b, WPO

### 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. Hoofdstuk 3 gaat in op de resultaten van de twee verificatieonderzoeken op Al Iman en Al Ihsaan en in hoofdstuk 4 beschrijven we het kwaliteitsonderzoek naar risico's op Al Hambra.






In hoofdstuk 5 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.

In onderstaande figuur is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen.

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

### Samenvattend oordeel

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

De sturing op kwaliteit vindt op schoolniveau plaats door de directies maar onvoldoende vanuit het bestuur. Er is geen sprake van een cyclisch systeem van kwaliteitszorg op bestuursniveau. Er is geen recent Strategisch beleidsplan, het laatste plan eindigt in 2016. De scholen hebben veel vrijheid en autonomie om zelf hun keuzes te bepalen over de inrichting van hun onderwijs en de gewenste opbrengsten, het bestuur faciliteert dit. Hieraan koppelt het bestuur geen doelen en evalueert ook naderhand niet of het gewenste effect bereikt is. Wel heeft het bestuur, door regelmatige bezoeken, in grote lijnen zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen.

De kwaliteitscultuur beoordelen we als Voldoende maar we zien hier wel een aantal verbeterpunten. Het bestuur maakt het mogelijk dat het personeel zijn bekwaamheid onderhoudt en faciliteert teamscholing op schoolniveau of individuele scholing. Zoals hierboven al aangegeven, krijgen scholen binnen de stichting Noor veel ruimte om eigen keuzes te maken over de inrichting van hun onderwijs. De scholen ervaren die ruimte ook en mede daardoor is er op de locaties sprake van een grote betrokkenheid. Iedere betrokkene binnen Noor en de Noorscholen werkt vanuit zijn eigen rol aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. De professionele kwaliteitscultuur is op orde maar 'leren van en met elkaar' op directieniveau, het niveau van intern begeleiders en tussen de scholen kan sterk verbeteren. Het bestuur kan hierop sterker sturen. Samenwerking en uitwisseling gebeurt nu geheel op basis van onderlinge contacten.

De standaard verantwoording en dialoog beoordelen we als Voldoende. Wel zijn ook hier een aantal verbeteringen nodig waarvoor het bestuur een herstelopdracht krijgt. Voor de verantwoording en dialoog met de interne toezichthouder geldt dat het toezichthoudend bestuur mondeling voldoende geïnformeerd is maar dit blijft informeel. Bovendien kan het toezichthoudende bestuur zijn rol van kritische sparringpartner richting het dagelijks bestuur veel duidelijker invullen. Bijvoorbeeld door meer transparant te zijn over de opdracht die de (tijdelijke) bestuurder van het toezichthoudend bestuur krijgt. Hiermee kan het bestuur zijn wettelijke taak van goed werkgeverschap beter uitoefenen. Het organiseren van tegenspraak door een GMR heeft lange tijd stilgelegen en is recent weer opgepakt. De scholen brengen jaarlijks verslag uit over hun doelen en de resultaten die ze behalen. Ook het bestuur brengt jaarlijks een jaarverslag uit. Ouders en andere belanghebbenden kunnen transparanter op de hoogte gesteld worden van het bestuursbeleid. Het bestuur voldoet niet aan de wettelijke verplichting het jaarverslag te publiceren.

Wij zien op dit moment geen financiële risico's die het voortbestaan van het bestuur binnen nu en twee jaar in gevaar kunnen brengen. Ook het financieel beheer is in orde. Hiermee voldoet het bestuur aan de eisen van het kwaliteitsgebied financieel beheer.

## 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		•	
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



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

### 2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

*Heeft het bestuur doelen afgesproken met de scholen, heeft het*

*voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt het op de verbetering van de onderwijskwaliteit (KA1)?*

Deze standaard beoordelen wij als Onvoldoende.

Er is geen sprake van vooraf gestelde concrete doelen die met de afzonderlijke scholen zijn afgesproken. Ook zijn er geen afspraken over onderdelen waar de scholen aan moeten werken in relatie tot het bestuursbeleid. Tenslotte is er geen cyclische wijze van doelen bepalen, sturen op verbetering, evaluatie van het gevoerde beleid en opnieuw vaststellen van doelen.

Het bestuur heeft een sterk verouderd strategisch beleidsplan waarin zij formuleert welke aspecten van onderwijs zij van belang acht. Het bestuur heeft wel al langere tijd het voornemen om een nieuw plan te maken maar dit is er ten tijde van het inspectieonderzoek nog niet. Het bestuur geeft in gesprekken met ons aan, dat de scholen vrij zijn in hun keuze waar ze de prioriteit leggen voor hun schoolbeleid. In de praktijk betekent dit dat de scholen hun eigen beleid bepalen over de inrichting van hun onderwijs en de gestelde doelen. Over de vorderingen en de dagelijkse gang van zaken informeren zij de bestuurder en voelen zij zich hierin ook gesteund als zij op problemen stuiten. Het bestuur koppelt aan het eigen beleid van de scholen geen doelen en evalueert evenmin of het gewenste effect bereikt is. Wel kijkt het bestuur jaarlijks of de eindresultaten van de scholen voldoende zijn. Het bestuur is daarmee meer volgend dan leidend en dat maakt de organisatie en het beleid kwetsbaar en sterk afhankelijk van personen.

Het bestuur is nauw betrokken bij de scholen en heeft regelmatig contact met de directies. Tijdens de contacten wordt op informele wijze veel besproken waardoor het bestuur voldoende op de hoogte is van wat er speelt op de scholen en waar zij aan werken. Het bestuur gaat daarom meer faciliterend te werk dan sturend en evaluerend op de kwaliteit.

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

De professionele kwaliteitscultuur beoordelen wij als Voldoende. Wel geven we het bestuur op enkele onderdelen herstelopdrachten om te gaan voldoen aan alle wettelijke eisen. Alle betrokkenen werken vanuit hun eigen rol en betrokkenheid aan de kwaliteit van het onderwijs. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen intern toezicht en het bestuur zijn echter niet duidelijk vastgelegd in een managementstatuut (art. 31 WPO). Professioneel samenwerken binnen de teams is van verschillende niveau. Op effectieve samenwerking tussen de scholen kan meer sturing plaatsvinden, dit gebeurt nu tussen sommige scholen maar is persoonsafhankelijk en kan zeker nog aan kracht winnen. Verdere implementatie zal dat proces versterken.

Het bestuur spant zich in om op alle Noorscholen voor bevoegd

personeel te zorgen (op één van de scholen is dit niet voor alle groepen gelukt) en er zijn middelen beschikbaar voor de professionalisering van het personeel. Leraren waarmee we gesproken hebben, geven aan dat de directeuren scholing aanmoedigen en mogelijk maken. De kwaliteitscultuur binnen Noor kan sterker worden door een bestuurlijk professionaliseringsbeleid. Bij de onderzoeken op de scholen hebben we vastgesteld dat het 'leren van en met elkaar' tussen de scholen en hun directeuren en intern begeleiders zich verder kan ontwikkelen. De afzonderlijke scholen binnen het bestuur kunnen meer gebruik maken van elkaars kwaliteiten en het bestuur kan dat meer planmatig aansturen. Uit de gesprekken komt naar voren dat het inspectieonderzoek een belangrijke mijlpaal voor de planning is geweest. Een aantal onderdelen was al enige tijd gepland. We constateren dat meerdere plannen, protocollen en activiteiten net voor het bezoek afgerond of in gang gezet waren. Dit betekent dat het bestuur en de meeste scholen in staat zijn om gericht verbeteringen door te voeren maar dat externe druk hierin extra helpt.

Bestuursbeleid dat gericht is op het professioneel handelen en mobiliteit van personeel, versterkt en bevordert onderlinge samenwerking tussen de scholen.

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

De verantwoording die het bestuur aflegt aan belanghebbenden beoordelen wij tenslotte als Voldoende. Wel zien wij ook hier enkele punten waar het bestuur niet aan de wettelijke eisen voldoet, daar krijgt het bestuur een herstelopdracht voor. Voor de verantwoording aan en dialoog met de interne toezichthouder geldt dat het toezichthoudend bestuur mondeling voldoende geïnformeerd is maar dit blijft informeel. Bovendien kan het toezichthoudende bestuur zijn rol van kritische sparringpartner richting het dagelijks bestuur veel duidelijker en transparanter invullen. Zoals eerder vermeld, overlegt de bestuurder regelmatig met alle scholen en is er veel informeel contact. Ook maakt het bestuur jaarlijks een jaarverslag en heeft een eigen site. Op die site is veel informatie te vinden over de scholen maar minder over het bestuur. Voor het jaarverslag van het bestuur geldt dat de wijze van rapporteren kan verbeteren. De informatie over de resultaten van de scholen klopt niet volledig. Bovendien missen we een eigen duiding van de resultaten. Bijvoorbeeld wat het bestuur vindt van de resultaten, hoe tevreden het is, wat er wordt bijgesteld, hoe de vergelijking is met andere scholen of met voorgaande jaren? De site van het bestuur kan meer concrete en actuele informatie geven en het jaarverslag ontbreekt.

Ook moet het functioneren en daarmee het organiseren van tegenspraak, van de Gemeenschappelijke Medezeggenschaps Raad (GMR) duidelijker worden en garantie bieden voor meer continuïteit. De GMR, die wij gesproken hebben, was net één keer bij elkaar geweest en had nauwelijks overdracht van een vorige GMR. Het lijkt er

op dat deze medezeggenschap enkele jaren niet actief is ingevuld. De manier waarop het bestuur andere betrokkenen zoals ouders raadpleegt en deze informatie betreft bij de ontwikkeling van het beleid, gebeurt vooral door aanwezigheid tijdens ouderbijeenkomsten op de scholen en gesprekken met ouders. De wijze waarop dit gebeurt is informeel en weinig gestructureerd en vooraf gepland.

## 2.2. Financieel beheer

Wij baseren ons oordeel over het financieel beheer op de standaarden voor financiële continuïteit en financiële rechtmatigheid. Voor financieel beheer hanteren wij alleen de oordelen Voldoende en Onvoldoende. Wij geven geen oordeel over financiële doelmatigheid, tenzij daar nadrukkelijk aanleiding voor is.

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		●
FB2 Doelmatigheid	Geen oordeel	
FB3 Rechtmatigheid		●



### Financiële continuïteit

In onderstaande tabel is de financiële ontwikkeling van het bestuur te zien. Dit is de ontwikkeling van de afgelopen drie jaar en de begroting voor de komende drie jaar, gebaseerd op de jaarverslaggeving van het bestuur.

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	0,75	1,20	1,65	1,86	2,10	1,61
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,28	0,58	0,62	0,66	0,70	0,61
Weerstandsvermogen	< 5%	5,34%	11,94%	14,26%	16,94%	18,60%	15,51%
Huisvestingsratio	> 10%	7,68%	6,75%	9,78%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	2,76%	7,26%	3,49%	0,57%	-2,16%	-3,16%

Wij beoordelen de financiële continuïteit als Voldoende. De tabel geeft geen indicatie van financiële risico's voor de continuïteit van het onderwijs binnen nu en twee jaar. Wel laat rentabiliteit vanaf 2020 een negatief beeld zien. Dit wordt veroorzaakt door een wetswijziging in de verdeling van onderwijsachterstandsmiddelen. Het bestuur verkent welke mogelijkheden er zijn om deze tekorten op te vangen.

Daarnaast wijzen wij het bestuur op de volgende aandachtspunten.

De in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo) voorgeschreven elementen uit de Continuïteitsparagraaf zijn weliswaar aanwezig in het bestuursverslag, maar de informatiewaarde kan beter in de volgende bestuursverslagen. In artikel 4, lid 4, van de Rjo worden namelijk toelichtingen gevraagd bij de onderdelen van de continuïteitsparagraaf, die wij nu nog niet volledig aantreffen. Het gaat om:

-Het ontbreken van de gevraagde indeling naar functiegroep bij de personele omvang.

-Uit de meerjarenbegroting en de toelichtingen over risicobeheer en beheersmaatregelen is geen duidelijke verbinding zichtbaar met het strategisch beleid en de keuzes van het bestuur.

-Toelichtingen over inrichting en werking van een systeem voor risicobeheer zijn slechts gedeeltelijk aanwezig. Wij zien nog geen toelichtingen over hoe het interne risicobeheersingssysteem in de praktijk werkt en welke resultaten bereikt zijn.

-Een toelichting in het verslag van de intern toezichthouder met daarin een verantwoording over hun handelen en de resultaten die daarmee zijn bereikt.

#### **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.

Bij ons onderzoek kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Verslag intern toezichthouder over toezicht op doelmatige besteding van rijksmiddelen:

Het intern toezichthoudend orgaan moet in het bestuursverslag verantwoording afleggen over zijn handelen en de resultaten die dat opleverde. Daaronder valt ook het toezien op de doelmatige besteding van het overheidsgeld dat het bestuur ontving. De

informatie hierover ontbrak in het bestuursverslag over 2018. Wij vragen de intern toezichthouder om voortaan in de bestuursverslagen hieraan meer aandacht te geven.

- Besteding middelen passend onderwijs

Voor passend onderwijs ontving het bestuur in 2018 geld van het samenwerkingsverband.

Naast verantwoording aan het samenwerkingsverband over de inzet van dit geld, is het belangrijk dat het bestuur ook in het eigen bestuursverslag laat zien hoe dit geld is ingezet. Dit komt tegemoet aan een breed levende maatschappelijke behoefte. Het bestuur laat in het bestuursverslag 2018 niet zien hoe het geld voor passend onderwijs is besteed. Wij verwachten daarom dat het bestuur in de volgende bestuursverslagen meer aandacht geeft aan hoe ze dit geld voor extra ondersteuning inzet en welke resultaten ze ermee bereikt.

### Financiële rechtmatigheid

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

## 2.3. Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Bestuur		
Kwaliteitszorg (KA1) is onvoldoende (art. 10 en art. 12, vierde lid, WPO)	Het bestuur neemt maatregelen waardoor de genoemde tekortkomingen worden weggewerkt en daardoor weer voldaan wordt aan de wet. Het bestuur brengt ons uiterlijk mei 2020 (1) en november 2020 (2) schriftelijk op de hoogte van de geboekte voortgang in het verbetertraject en de resultaten daarvan.	Wij voeren twee voortgangsgesprekken met het bestuur (juni en december 2020) op basis van de schriftelijke rapportage van het bestuur. In december 2020 besluiten wij, op basis van de voortgang of er een vervolg toezichttraject nodig is en zo ja, hoe het vervolg van het traject er uit ziet.
Kwaliteitscultuur (KA2) is voldoende maar voldoet op enkele onderdelen niet aan de wettelijke eisen (art. 31 WPO en art. 32b WPO).	Zie hierboven, dit geldt specifiek voor het vaststellen van een managementstatuut en het personeel in staat stellen zijn bekwaamheid te onderhouden en uit te breiden door de verplichting bekwaamheidsdossiers bij te houden (Dit geldt voor Al Ihsaan en Al Hambra)	zie hierboven
Verantwoording en dialoog (KA3) is voldoende maar voldoet op enkele onderdelen niet aan de wettelijke eisen (art. 17c lid b WPO met verwijzing naar Code Goed Bestuur art. 12 en art. 2 WMS).	Zie hierboven, dit geldt specifiek voor het actief openbaar publiceren van het jaarverslag en zorg te dragen voor continuïteit in tegenspraak organiseren door middel van een GMR.	Zie hierboven



Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Scholen		
<p><b>Al Ihsaan</b></p> <p>De standaard veiligheid (SK1) is voldoende. Echter, er wordt niet voldaan aan art. 4c eerste lid onder c WPO. Hierin staat dat de school de volgende taken bij een persoon moet beleggen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coördinatie van het beleid in het kader van het tegengaan van pesten;</li> <li>- fungeren als aanspreekpunt in het kader van pesten.</li> </ul> <p>De school heeft deze taken niet bij een persoon belegd.</p>	<p>Het bestuur dient ervoor zorg te dragen dat deze tekortkoming binnen drie maanden wordt hersteld, door een pestcoördinator aan te stellen. Het herstel hoeft niet bij de inspectie gemeld te worden.</p>	<p>Bij het eerstvolgende onderzoek beoordelen wij opnieuw of aan de deugdelijkheidseisen wordt voldaan.</p>
<p><b>Al Ihsaan</b></p> <p>Kwaliteitszorg (KA1) Ten tijde van het onderzoek ontbreekt een stelsel van kwaliteitszorg en is het niet mogelijk de kwaliteit van het onderwijs op Al Ihsaan te waarborgen en hierover verantwoording af te leggen aan de bestuurder. Deze tekortkoming betreft art 10. WPO en art 12, vierde lid WPO</p>	<p>Het bestuur zorgt ervoor dat de tekortkoming wordt opgeheven en betreft hier uitdrukkelijk de kwaliteit van zicht op ontwikkeling, didactisch handelen en extra ondersteuning in.</p>	<p>We voeren in het tweede (juni) en vierde (december) kwartaal van 2020 een voortgangsgesprek met het bestuur. Tijdens deze gesprekken informeert het bestuur ons over het herstel van de tekortkomingen.</p>
<p><b>Al Ihsaan</b></p> <p>Kwaliteitscultuur (KA2)</p> <p>Er is de laatste jaren te weinig aandacht geweest voor de ontwikkeling en de begeleiding van het team en de individuele leerkrachten op Al Ihsaan. De gesprekscyclus, gericht op professionalisering, is lang niet uitgevoerd en de professionele ontwikkeling van de leerkrachten is onvoldoende vastgelegd in persoonlijke bekwaamheidsdossiers en besproken in een gesprekscyclus. Deze tekortkoming betreft art. 32b, WPO</p>	<p>Het bestuur moet ervoor zorgen dat leerkrachten hun bekwaamheid kunnen bijhouden.</p>	<p>We voeren in het tweede (juni) en vierde (december)kwartaal van 2020 een voortgangsgesprek met het bestuur. Tijdens dit gesprek informeert het bestuur ons over het herstel van de tekortkomingen.</p>
<p><b>Al Hambra</b></p> <p>Verantwoording en dialoog (KA3)</p> <p>De schoolgids voldoet niet aan de wettelijke vereisten (artikel 13 WPO) en WMS.</p>	<p>Het bestuur zorgt ervoor dat deze tekortkoming wordt opgeheven.</p> <p>Tevens ondersteunt het bestuur de nieuwe MR zodat op school de tegenspraak vanuit personeel en ouders georganiseerd is.</p>	<p>We voeren in het tweede (juni) en vierde (december) kwartaal van 2020 een voortgangsgesprek met het bestuur. Tijdens dit gesprek informeert het bestuur ons over het herstel van de tekortkomingen</p>

# 3. Resultaten verificatieonderzoek

In hoofdstuk 1 hebben we bij de onderzoeksactiviteiten aangegeven waarom we standaarden onderzoeken op verschillende scholen van Stichting Noor. Dit heeft een tweeledig doel. Ten eerste om na te gaan of het bestuur weet hoe het gesteld is met de kwaliteit van het onderwijs op de scholen, daarop stuurt en of die sturing effectief is. Onze bevindingen hierover staan in hoofdstuk 2. Ten tweede om de kwaliteit van de scholen op bepaalde onderdelen in beeld te brengen. In onderstaande tabel staan de uitkomsten van het verificatieonderzoek op de twee scholen (Al Iman en Al Ihsaan) die we hebben onderzocht. In hoofdstuk 4 beschrijven we de resultaten van het kwaliteitsonderzoek naar risico's dat we uitgevoerd hebben op Al Hambra.

De bezochte scholen laten een wisselend beeld zien op de onderzochte standaarden. Voor een groot deel heeft dat te maken met personele continuïteit. Op scholen waar deze beter geborgd is in zowel managementbezetting als lesgevend personeel, zien we minder risico's. Op de scholen zijn de meeste van de onderzochte standaarden met Voldoende beoordeeld. Deze standaarden voldoen daarmee aan de basiskwaliteit.

In de mondelinge terugkoppeling aan het einde van het onderzoek hebben we hierover onze bevindingen toegelicht en gesproken over verdere ontwikkeling van de scholen. In onderstaande tekst gaan we in op de standaarden die we beoordelen als Onvoldoende en beschrijven de ontwikkelpunten voor de school. Ook de standaarden die we waarderen als Goed beschrijven we en daarmee ook de aspecten die een voorbeeld voor anderen zijn.

## 3.1. Al Iman

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

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK2 Pedagogisch klimaat				✓



### Pedagogisch klimaat

*Veel aandacht voor de onderlinge sfeer en het welbevinden*

Het pedagogisch klimaat op de Al Iman vinden we goed. We zien een hechte schoolgemeenschap, waar leerlingen, ouders en team actief betrokken zijn bij het realiseren van een positief schoolklimaat. Er is

veel aandacht voor de onderlinge sfeer en het welbevinden. Dit blijkt ook uit de inrichting van het gebouw. Er is een gezamenlijke lijn afgesproken in de pedagogische benaderingswijze van de leerlingen. Dit zien wij duidelijk terug in de lessen. De leerlingen die we gesproken hebben, zijn uitermate tevreden over de school en dat wijzen de leerling-enquêtes ook uit. Dat beeld wordt ook door ouders bevestigd. De school heeft een leerlingenraad. De werkwijze en de opbrengsten daarvan staan beschreven in protocollen die vrij toegankelijk zijn.

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



### **Kwaliteitszorg**

*Het stelsel van kwaliteitszorg werkt goed op de Al Iman*

Al Iman heeft een goed functionerend systeem van kwaliteitszorg. Op systematische wijze verzamelt en benut het managementteam informatie over het leren en de onderwijsprocessen. Voor iedereen is duidelijk waar de school voor staat en welke kant het op gaat. Bovendien bewaakt de school de tevredenheid van leerlingen, personeel en ouders goed evenals de veiligheid en stuurt zij bij als uit de analyses blijkt dat dat nodig is. Uit alle gesprekken blijkt dat het managementteam binnen alle geledingen van de school het nadenken over onderwijsverbetering en de uitvoering daarvan stimuleert, mede door de kwaliteitsgroepen. De directeur van de school vervult hierin een belangrijke verbindende rol. De directeur en de intern begeleiders van de school bezoeken regelmatig de groepen en bewaken daarmee de integrale kwaliteit.

### **Kwaliteitscultuur**

*Breed draagvlak en leren met elkaar*

Op Al Iman waarderen we deze standaard met Goed. De directeur geeft blijk van onderwijskundig leiderschap en werkt gezamenlijk met de teamleden gericht aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Er wordt systematisch gewerkt aan verbetering van de professionaliteit. Er is draagvlak voor de richting van de school, er wordt intensief samengewerkt en collega's voelen zich verantwoordelijk voor de ontwikkeling. Er is een duidelijke taakverdeling als het gaat om de aansturing van kwaliteitsgroepen en de school zoekt nadrukkelijk verbinding met andere scholen en instanties.

### **Overige wettelijke vereisten**

Voor zover onderzocht, hebben wij geen tekortkomingen geconstateerd bij overige wettelijke vereisten bij Al Iman.

### 3.2. Al Ihsaan

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling		•	
OP3 Didactisch handelen		•	
OP4 (Extra) ondersteuning		•	

Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	

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



#### Kwaliteitszorg

##### *Een systeem van kwaliteitszorg ontbreekt*

De standaard kwaliteitszorg beoordelen we op de Al Ihsaan als Onvoldoende. De wet verplicht een stelsel van kwaliteitszorg in te richten om zorg te kunnen dragen voor de ononderbroken ontwikkeling van leerlingen en de afstemming van het onderwijs op de voortgang in de ontwikkeling van leerlingen (artikel 12, lid 4a en artikel 10 van de WPO). Op Al Ihsaan was dit tot enkele jaren geleden op orde maar ten tijde van het onderzoek ontbreekt dit stelsel van kwaliteitszorg. Documenten waarin de werkwijze en doelen van de organisatie zijn vastgelegd, missen actualiteit en verbinding met de huidige situatie. De ontwikkeling van de school heeft op dit gebied een aantal jaren stilgestaan en de kwaliteit van het onderwijs, hoewel nog als voldoende beoordeeld, is sterk achteruit gegaan. Dit dient snel te worden hersteld, hier is recent een start mee gemaakt. De inspectie geeft hiervoor een herstelopdracht. Om een goede ononderbroken ontwikkeling te kunnen waarborgen is het van belang dat inzichtelijk wordt wat de leerlingen op school nodig hebben en wat dat van de school vraagt.

De standaarden: Zicht op ontwikkeling (OP2), Didactische handelen

(OP3) en (extra) Ondersteuning (OP4) voldoen weliswaar aan de basiskwaliteit, maar de ontwikkeling die de school op deze standaarden doormaakt is van vrij recente datum. In vervolgesprekken met bestuur en school blijft het van belang om de ontwikkeling op deze standaarden aan de orde te stellen om te kunnen bepalen of ze in voldoende mate zijn geborgd in toekomstig kwaliteitsbeleid.

### **KA2 - Kwaliteitscultuur**

*Aandacht voor begeleiding van het team en individuele leerkrachten heeft lange tijd ontbroken*

Op Al Ihsaan beoordelen we de kwaliteitscultuur als Onvoldoende. De school krijgt hiervoor een herstelopdracht. Volgens directie en team zijn er op de Al Ihsaan in de afgelopen jaren veel personele veranderingen geweest. Op schoolniveau bleek dat moeilijk op te vangen. Er is onvoldoende aandacht geweest om de ontwikkeling en begeleiding van het team en individuele leerkrachten te waarborgen. De gesprekscyclus, gericht op professionalisering, is lang niet uitgevoerd. Ook de ontwikkeling van de leerkrachten werd niet vastgelegd in persoonlijke bekwaamheidsdossiers. Deze ontbreken of zijn onvolledig (art. 32b WPO). De teamgerichte professionalisering heeft weinig plaatsgevonden. Het team geeft aan dat ze in deze fase onderwijskundig leiderschap hebben gemist. De directeur van Al Iman, oud directeur van Al Ihsaan, wordt door het bestuur ingezet om verbeteringen door te voeren op schoolniveau.

### **Overige wettelijke vereisten**

Voor zover onderzocht, hebben wij buiten de genoemde tekortkomingen in KA1, KA2 en SK1 geen tekortkomingen geconstateerd bij overige wettelijke vereisten bij Al Ihsaan.

## 4. Resultaten Kwaliteitsonderzoek naar risico's Al Hambra

In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het onderzoek bij Al Hambra. Op deze school hebben wij een uitgebreid kwaliteitsonderzoek uitgevoerd, vanwege aanhoudende signalen vanuit de vorige oudervertegenwoordiging van de MR over de aansturing van de school, de financiën en de kwaliteit van het onderwijs.

Wij beoordelen de kwaliteit van het onderwijs op Al Hambra als Voldoende.

Onderstaand figuur geeft de resultaten van het onderzoek.



### Conclusie

Het team van Al Hambra is continu bezig de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en heeft met name het afgelopen schooljaar veel ingezet om het zicht op de ontwikkeling van de leerlingen op een effectievere wijze te volgen, te analyseren en te verbeteren. Met als doel de resultaten van de leerlingen te verhogen. In samenhang daarmee heeft de school prioriteit gegeven aan het verbeteren van het aanbod en didactisch handelen. Dit alles gebeurde met een lerend team met veel energie en een sterk onderwijskundig leiderschap.

## 4.1. Onderwijsproces

Onderwijsproces	O	V	G
OP1 Aanbod		●	
OP2 Zicht op ontwikkeling		●	
OP3 Didactisch handelen		●	
OP4 (Extra) ondersteuning		●	
OP6 Samenwerking			✓



### *Een breed aanbod dat past bij de leerlingen*

We beoordelen het aanbod als Voldoende omdat het gebaseerd is op de kerndoelen en referentieniveaus en past bij het niveau van de leerlingen. Het aanbod voor de kleuters is in een recent vve-onderzoek door ons als Goed gewaardeerd. Voor de groepen 3 tot en met 8 geldt dat de school de afgelopen jaren veel methodes vernieuwd heeft en sinds dit schooljaar ook vastgelegd heeft in onderwijsplannen. Ook is het aanbod dit schooljaar uitgebreid haar voor meerbegaafde leerlingen en meer toekomstgericht gemaakt. Ten slotte zien we een mooie doorgaande lijn in het burgerschapsonderwijs en in de leeromgeving. De school kan zich verder ontwikkelen door het nieuwe aanbod verder te implementeren en nog meer verdieping en samenhang in het aanbod aan te brengen.

### *De school volgt de ontwikkeling en biedt extra ondersteuning*

Ook de standaarden Zicht op ontwikkeling en Extra ondersteuning beoordelen we als Voldoende. Het team zorgt voor een ononderbroken ontwikkeling van de leerlingen. We zien dat de leraren op een systematische manier informatie over de ontwikkeling van de leerlingen verzamelen en vervolgens analyseren. Het team zit nog midden in de overgang om meer specifiek afstemming en het inlopen achterstanden te realiseren. De nieuwe groepsoverzichten bieden hier voldoende houvast voor.

Voor leerlingen, die om uiteenlopende redenen, het eindniveau van groep 8 niet halen, zijn adequate ontwikkelingsperspectieven opgesteld. Leerlingen krijgen een passend onderwijsaanbod, begeleiding en periodieke evaluatie van hun ontwikkeling. De school voldoet hiermee aan de wettelijke eisen.

### *De meeste leraren geven een heldere uitleg*

Samen met de directeur en de intern begeleiders hebben we lessen bezocht. We beoordelen ook deze standaard als Voldoende. De meeste leraren leggen duidelijk uit. Zij hanteren tijdens de lessen een heldere structuur en vertellen de leerlingen wat zij gaan leren. De leerlingen zijn actief betrokken en zijn tijdens het zelfstandig werken

taakgericht. In een prettige werksfeer bevorderen leraren ook de interactie tussen leerlingen. We hebben in de meeste lessen voldoende afstemming van de instructie en de verwerking gezien. Wel is verdere ontwikkeling en verdieping nodig gezien de te grote verschillen in didactisch handelen op schoolniveau. Dit geldt voor de toepassing van het gekozen didactisch model, het klassenmanagement en de afstemming. Naast mooie en goede lessen, hebben we ook een enkele les van onvoldoende kwaliteit gezien. Het beeld dat de directie en intern begeleiders hadden, komt overeen met ons beeld.

*Samenwerking met partners gericht op versterken van onderwijs*

De standaard samenwerking waarderen we als Goed. De school realiseert een mooie doorgaande lijn van de voorschool naar vroegschool. Daarnaast betreft het team uitdrukkelijk de ouders bij de ontwikkeling van hun kind(eren), zijn er korte lijnen en goede samenwerking met het SWV en het buurtteam. Om de toegang tot voorzieningen voor ouders laagdrempelig te maken heeft de school verschillende paramedische voorzieningen binnen gehaald. Ten slotte heeft Al Hambra een beleid om de doorgaande lijn naar het vervolgonderwijs voor haar leerlingen te versterken.

## 4.2. Schoolklimaat

Schoonklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	
SK2 Pedagogisch klimaat			•	



*Veiligheid voldoet aan de eisen*

Al Hambra voldoet aan de wettelijke normen die aan de veiligheid van leerlingen wordt gesteld en de standaard Veiligheid is Voldoende. Zo heeft de school een veiligheidsbeleid, een aanspreekpunt voor pesten en meet de school jaarlijks de veiligheidsbeleving van leerlingen en analyseert de resultaten. Deze analyse moet nog wel verder worden uitgewerkt. Dit heeft de school uitgewerkt in een plan van aanpak. De vraag hierbij is waardoor het komt dat de uitkomsten van de laatste veiligheidsmeting niet beter passen bij het beeld dat het team, de ouders en de leerlingen hebben van de veiligheid op school.

*Pedagogisch klimaat ondersteunend aan leren*

Ook het pedagogisch klimaat is Voldoende. De school heeft duidelijke afspraken over hoe je op Al Hambra met elkaar omgaat door schoolregels (10 gouden regels), groepsregels en afspraken. Leraren



laten hierin ook voorbeeldgedrag zien en we zien een doorgaande lijn in het gebruiken van de methode om sociale competenties en burgerschap te bevorderen. Indien nodig vindt een specifiek aanpak op groepsniveau of individueel niveau plaats om het pedagogisch klimaat te verbeteren. De school kan zich nog verder ontwikkelen door de leerlingen meer te betrekken bij het realiseren van een positief schoolklimaat.

### 4.3. Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



#### *Resultaten voldoende, maar vragen continue aandacht*

We beoordelen de eindresultaten als Voldoende. In de afgelopen drie schooljaren lagen deze één jaar (net) onder de wettelijke norm. Wel valt op, zoals de school zelf ook geanalyseerd heeft dat te veel leerlingen de referentieniveaus 2F/1S voor taal en rekenen niet halen. De school heeft ambitieuze doelen gesteld.

Over meerdere groepen bekeken, blijven de resultaten voor rekenen achter, de school heeft hier een gericht verbetertraject op ingezet.

### 4.4. Kwaliteitszorg en ambitie

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



#### *Kwaliteitszorg mooi opgezet*

De kwaliteitszorg op Al Hambra is Voldoende. De school werkt op een planmatige manier aan haar verdere ontwikkeling, heeft voldoende zicht op haar eigen kwaliteit. Onder een sterkonderwijskundig leiderschap maakt het management duidelijke keuzes, prioriteert en betreft het hele team bij de schoolontwikkeling. Er zijn veel vernieuwingen tegelijk doorgevoerd, nieuwe leraren krijgen hierin extra begeleiding. Komend schooljaar is een fase van implementatie waarna evaluatie kan plaatsvinden.

#### *Betrokken team met stevige aansturing vanuit management*

Ook de kwaliteitscultuur beoordelen we als Voldoende. Vanuit een gedeelde visie en gedeelde doelen verbetert het team op Al Hambra gezamenlijk het onderwijs. We zien een professionele cultuur, waarin het team met behulp van meerdere teamscholingen meegenomen wordt in de ontwikkelingen. Leraren krijgen feedback op hun leerkrachtvaardigheden en het team voert gesprekken over de inhoud en de invulling van het onderwijs op Al Hambra. Ook vinden er collegiale consultaties plaats. Wel valt op dat dit alles nog erg vanuit het management is geregeld en kan de school de komende jaren toegroeien naar meer eigenaarschap bij leraren. Het bestuur en de school krijgen een herstelopdracht om de bekwaamheidsdossiers van de leraren op orde te brengen (art. 32b WPO).

#### *Verantwoording en dialoog moet verbeteren*

Deze standaard is Onvoldoende. Allereerst moet de school de juiste informatie geven over haar eindresultaten in (wettelijk verplichte) documenten, zoals de schoolgids (art. 13 WPO). Over één jaar is dit niet op de juiste wijze gebeurd. Daarnaast heeft de school een woelige periode achter de rug met conflicten in de MR. Hierdoor is er een langere periode geen functionerende MR geweest. Ook is er door de conflicten onrust onder een groepje ouders ontstaan. Inmiddels is een nieuwe MR gekozen en is deze ook gestart.

Het bestuur krijgt een herstelopdracht om de nieuwe MR te ondersteunen zodat op school de tegenspraak vanuit personeel en ouders georganiseerd is.

Uit gesprekken blijkt dat de nieuwe leden de mogelijkheden krijgen zich adequaat te scholen voor hun nieuwe taak. Al Hambra doet veel om haar ouders te informeren en te betrekken bij het onderwijs aan hun kind(eren). Een deel van de doelgroep blijft moeilijk te bereiken, dit is een constant aandachtspunt voor de school.

## **4.5. Overige wettelijke vereisten**

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

## 5 . 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.

[voer hier de reactie van het bestuur in]

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

