



Inspectie van het Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

## Stichting De Tjongerwerven CPO

**Onderzoek bestuur en scholen**

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 12 november 2019

# Samenvatting

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

## Wat gaat goed?

Het bestuur zorgt ervoor dat het onderwijs op de scholen van voldoende kwaliteit is. Door regelmatig met de scholen in gesprek te gaan over de resultaten, weet het bestuur op welke scholen het goed gaat en waar het beter kan. Als deze resultaten achterblijven bij de verwachtingen, zorgt het bestuur ervoor dat er actie wordt ondernomen. Op de scholen die wij hebben onderzocht, zien wij dat de plannen van het bestuur worden uitgevoerd.

Het bestuur heeft het afgelopen jaar ervoor gezorgd dat het draagvlak voor de ambities en visie heeft gecreëerd door met alle betrokkenen in gesprek te gaan over de toekomst van de stichting.

Ook positief is dat voor de scholen waar wij een verificatieonderzoek hebben uitgevoerd, de teams weten wat ze willen bereiken, hoe ze ervoor staan en wat ze nog moeten doen.

Het bestuur kan nu en in de nabije toekomst voldoen aan zijn financiële verplichtingen om het onderwijs te verzorgen. Verder merken wij op dat het jaarverslag voldoende informatief is over de resultaten van de publieke taak.

## Wat kan beter?

Het bestuur spreekt twee keer per jaar met de directies van de scholen over de kwaliteit van het onderwijs. Deze zogenaamde management-gesprekken kunnen systematischer worden aangepakt waardoor deze doelgerichter en effectiever worden gevoerd en het bestuur nog beter zicht krijgt op de kwaliteit van zijn scholen.

Het jaarverslag van het bestuur is niet geheel volledig. Een aantal onderdelen kan worden verbeterd. De intern toezichthouder kan in de volgende jaarverslagen 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 niet toegelicht.

Wij vinden dat het bestuur in de volgende jaarverslagen meer

**Bestuur: De Tjongerwerven CPO**  
**Bestuursnummer: 41282**

Aantal scholen onder bestuur: 9

Totaal aantal leerlingen: 1135  
Teldatum: oktober 2018

Lijst met onderzochte scholen:

Cbs de Akker, 10GM, Oosterwolde  
Cbs de Mandenbrink, 05MA,  
Appelscha

Cbs de Adelaar, 06NI, Wolvega  
SWS de Nijewier, 04VG, Tjalleberd

aandacht kan geven aan de verantwoording over de rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.

**Vervolg**

In het schooljaar 2023-2024 krijgt het bestuur opnieuw een onderzoek. In de tussentijd kijken we elk jaar of wij risico's zien bij de scholen van De Tjongerwerven CPO. Mocht dit het geval zijn, dan gaan wij daarover in gesprek met het bestuur. Daarnaast zullen de scholen die geen verificatieonderzoek hebben gehad de komende jaren worden benaderd voor een themaonderzoek.

# Inhoudsopgave

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Opzet vierjaarlijks onderzoek</b>          | <b>5</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Resultaten onderzoek op bestuursniveau</b> | <b>9</b>  |
| <b>3.</b> | <b>Resultaten verificatieonderzoek</b>        | <b>15</b> |
|           | 3.1. SWS de Nijewier                          | 15        |
|           | 3.2. c.b.s. De Mandebrink                     | 16        |
|           | 3.3. CBS De Adelaar                           | 18        |
|           | 3.4. c.b.s. De Akker                          | 19        |
| <b>4.</b> | <b>Reactie van het bestuur</b>                | <b>22</b> |

# 1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in september en oktober een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij De Tjongerwerven CPO. 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. Communiqueert 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. Binnen dit vierjaarlijks onderzoek doen wij het volgende onderzoek op schoolniveau:

### • 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.

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.

| School                           | Verificatie |   |   |   |
|----------------------------------|-------------|---|---|---|
|                                  | 1           | 2 | 3 | 4 |
| <b>Onderwijsproces</b>           |             |   |   |   |
| OP3 Didactisch handelen          | •           | • | • | • |
| <b>Schoolklimaat</b>             |             |   |   |   |
| SK1 Veiligheid                   |             | • | • |   |
| <b>Kwaliteitszorg en ambitie</b> |             |   |   |   |
| KA1 Kwaliteitszorg               | •           | • | • | • |
| KA2 Kwaliteitscultuur            |             |   | • |   |

1. Cbs de Akker, 2. Cbs de Mandebriek, 3. Cbs de Adelaar, 4. SWS de Nijewier,

### Verantwoording schoolkeuze

Naar aanleiding van onze voorbereiding en het startgesprek hebben we vier scholen geselecteerd waar we een verificatieonderzoek hebben uitgevoerd. Hierbij hebben we onder andere rekening gehouden met het laatste bezoek van de inspectie, variëteit in schoolgrootte, mogelijke risico's en plaats.

### Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. We hebben gesproken met leerlingen en leraren en verschillende lessen bezocht.

Deze schoolbezoeken hebben als doel te verifiëren of het bestuur zicht heeft op de kwaliteit van de scholen en of het gevoerde beleid de gewenste effecten heeft op de werkvloer. Dit verifiëren we aan de hand van een beleidslijn uit het bestuurlijk strategisch beleidsplan 2019-2023. Deze lijn heet 'Didactisch handelen'.

Dit hebben we onderzocht door de standaard Didactisch handelen (OP3) te beoordelen. Daarnaast hebben we op de scholen onderzocht of het systeem van kwaliteitszorg (KA1) ondersteunend is bij de realisatie van de bestuurlijke ambities. Op twee scholen hebben we de standaard Veiligheid (SK1) beoordeeld omdat wij in het startgesprek met het bestuur signalen kregen over de veiligheid op deze scholen. Daarnaast hebben wij op één school, cbs de Adelaar, de Kwaliteitscultuur (KA2) beoordeeld. Reden hiervoor zijn de recente ontwikkelingen waarbij er wisselingen hebben plaatsgevonden van leraren, directeuren en intern begeleider.

### 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 verificatie-onderzoeken. In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

### Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

-  Goed
-  Voldoende
-  Onvoldoende
-  Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

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



## 2. Resultaten onderzoek op bestuursniveau

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

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat de oordelen zijn op de twee onderzochte kwaliteitsgebieden op bestuursniveau. Ook is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen. Daarnaast staat hierin in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau.



Oordelen op bestuursniveau voor de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer

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



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

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



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

### Samenvattend oordeel

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

### *financieel beheer?*

De bestuurlijke sturing op kwaliteit is op orde. Het bestuur heeft doelen met de scholen afgesproken, die afgeleid zijn uit het strategisch beleidsplan 2019-2023. Het heeft voldoende zicht op de belangrijke ontwikkelingen en de kwaliteit van zijn scholen. Het bestuur geeft de scholen vrijheid om op eigen wijze de gekozen doelen te bereiken, maar stuurt waar het dat nodig vindt. We waarderen de professionele cultuur van het bestuur als voldoende. Het bestuur zorgt voor draagvlak voor ambitie en visie. Verantwoordelijkheden binnen de organisatie zijn duidelijk belegd en er vindt geregeld formeel en informeel overleg plaats tussen de betrokkenen. Zowel de Raad van Toezicht (hierna RvT) als de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (hierna GMR) zijn positief over de samenwerking en het overleg. Het bestuur werkt vanuit een duidelijke visie aan kwaliteitsverbetering en betreft de directeuren en leraren hierbij. Het bestuur verantwoordt zich over inhoudelijke ontwikkelingen en over behaalde resultaten, zowel op bestuurlijk- als op schoolniveau. We zien op de korte of middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit van De Tjongerwerven CPO. Ook de financiële rechtmatigheid is in orde. Het bestuur voldoet 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.

*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)?*

We beoordelen deze standaard als Voldoende en stellen vast dat er een positieve ontwikkeling plaatsvindt binnen De Tjongerwerven. Naast een aantal sterke punten zien we ook enkele punten van aandacht.

Het bestuur heeft heldere doelen afgesproken met de scholen, die op schoolniveau terug te zien zijn. Het bestuur heeft in het meest recente strategisch beleidsplan de koers bepaald voor de periode 2019-2023. Deze is uitgewerkt in een aantal thema's:

- Identiteit
- Kwaliteit en Innovatie van het onderwijs
- Onze medewerkers
- De organisatie

Per schooljaar wordt er in overleg met de directeuren van de scholen een bestuursjaarplan opgesteld. Van de scholen wordt gevraagd de thema's uit dit jaarplan centraal te stellen in hun schooljaarplan, waarbij eigen keuzes gemaakt mogen worden voor wat betreft de invulling. Deze thema's zien wij in meer of mindere mate terug in de schooljaarplannen. Op drie van de vier geverifieerde scholen hebben wij geconstateerd dat de beleidslijn ten aanzien het didactisch handelen, een onderdeel van het thema Kwaliteit en Innovatie van het onderwijs, duidelijk zichtbaar was. Hierbij constateerden wij dat er duidelijke verschillen tussen de scholen zijn in de mate waarin deze beleidslijn is uitgewerkt. Dit is in lijn met het bestuur, dat de scholen de vrijheid geeft de doelen op eigen wijze te bereiken.

Het bestuur heeft voldoende zicht op de onderwijskwaliteit. Door twee keer per jaar in gesprek te gaan met de scholen, waarbij het schooljaarplan, managementrapportages, interne en/of externe audits en zelfevaluaties centraal staan, heeft het bestuur voldoende zicht op de ontwikkelingen op de scholen en op behaalde resultaten. Daar waar de resultaten niet aan de gestelde norm voldoen, treedt het bestuur op en stuurt het op de verbeteringen die nodig zijn.

Wat beter kan is het op systematische wijze voeren van de managementrapportage-gesprekken, bijvoorbeeld met behulp van een vooraf vastgestelde agenda. Een dergelijke structuur zou de sturing op kwaliteitsverbetering kunnen versterken.

Het beeld dat het bestuur in het startgesprek schetste van de te bezoeken scholen, komt in ruime mate overeen met onze bevindingen.

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

We beoordelen de professionele kwaliteitscultuur van het bestuur als Voldoende. Verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd en men handelt naar die verantwoordelijkheden. Het bestuur werkt volgens de Code Goed Bestuur en evalueert dit regelmatig met een externe partij. Er vindt geregeld overleg plaats tussen de betrokkenen, waarbij geldt dat de RvT en de GMR positief zijn over de samenwerking met het uitvoerend bestuur. De juiste informatie wordt tijdig gedeeld en het overleg is transparant en constructief. De RvT verzamelt ook zelf informatie over de scholen en de aansturing door de scholen te bezoeken en met betrokkenen in gesprek te gaan. Daarnaast spreekt zij één keer per jaar de directeuren van de scholen.

De professionele cultuur betreft ook het betrekken van de directeuren, leraren en stakeholders bij kwaliteitsontwikkeling op bestuursniveau,

zoals bij de ontwikkeling van het strategisch beleidsplan 2019-2023. Het bestuur heeft het afgelopen jaar ervoor gezorgd dat het draagvlak voor de ambities en visie heeft gecreëerd door met alle geledingen van de organisatie in gesprek te gaan over de koers en de visie. Dit is een sterk punt van dit bestuur.

Elke school heeft een eigen scholingsplan. Het bestuur faciliteert de professionele ontwikkeling van de teams en de individuele medewerkers. Volgens afspraak houden alle leraren hun professionaliteit bij in een systeem dat bestuursbreed is ingevoerd.

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

Deze standaard beoordelen wij als Voldoende. De Tjongerwerven CPO voldoet aan de wettelijke eisen. Het bestuur heeft tegenspraak georganiseerd in de vorm van de GMR en RvT. Het bestuur verantwoordt zich via het uitgebreide jaarverslag, onder meer ten behoeve van het interne toezicht. Ook de verantwoording aan de GMR vindt plaats zoals bedoeld. Zowel de RvT als de GMR is tevreden over de informatievoorziening en het overleg dat plaatsvindt. Het bestuur en de RvT voeren periodiek overleg met de GMR en betrekken haar ook bij de beleidsvorming. In de schoolgidsen is over het geheel genomen voldoende informatie opgenomen over doelen van het onderwijs en het stelsel van kwaliteitszorg. Een sterk punt van dit bestuur is dat zij ouders via een eigen nieuwsbrief informeert over zaken die actueel zijn op stichtingsniveau.

## 2.2. Financieel beheer

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.

| Financieel beheer  | V |   |
|--------------------|---|---|
|                    | O | V |
| FB1 Continuïteit   |   | • |
| 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 jaarverslagen van het bestuur.

| Kengetallen                 | Indicatie | Realisatie |       |       | Prognose |       |       |
|-----------------------------|-----------|------------|-------|-------|----------|-------|-------|
|                             |           | 2016       | 2017  | 2018  | 2019     | 2020  | 2021  |
| Liquiditeit (current ratio) | < 0,75    | 4,99       | 7,05  | 2,98  | 2,32     | 2,50  | 2,33  |
| Solvabiliteit 2             | < 0,30    | 0,83       | 0,88  | 0,80  | 0,79     | 0,80  | 0,79  |
| Weerstandsvermogen          | < 5%      | 59,3%      | 59,7% | 53,3% | 50,2%    | 50,0% | 49,4% |
| Huisvestingsratio           | > 10%     | 7,6%       | 8,3%  | 7,4%  | nvt      | nvt   | nvt   |
| Rentabiliteit               | < 0%      | 3,6%       | 1,1%  | -6,3% | -4,2%    | -0,5% | -1,2% |

Wij beoordelen de financiële continuïteit als Voldoende. De tabel geeft geen indicatie van financiële risico's voor de continuïteit van het onderwijs.

Ons onderzoek bevestigt dat beeld.

Wel wijzen wij op het volgende aandachtspunt:

De in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo)voorgeschreven elementen uit de Continuïteitsparagraaf zijn weliswaar aanwezig in het jaarverslag, maar de informatiewaarde ervan kan beter in de volgende jaarverslagen. In art 4 lid 4 Rjo worden namelijk toelichtingen gevraagd bij de onderdelen van de continuïteitsparagraaf, die wij nu nog niet volledig aantreffen. Het gaat om de toelichtingen over een systeem voor risicobeheer. Deze zijn slechts gedeeltelijk aanwezig. Wij zien nog geen toelichtingen over welke resultaten hiermee bereikt zijn en welke aanpassingen er eventueel nodig zijn.

#### **Financiële doelmatigheid**

Wij geven geen oordeel over financiële doelmatigheid, tenzij daar nadrukkelijk aanleiding voor is. Met financiële doelmatigheid bedoelen we dat het geld ten goede komt van het onderwijs en niet onnodig wordt besteed.

Bij ons onderzoek kwam het volgende onderwerp aan de orde:

- *Verslag intern toezichthouder over toezicht op doelmatig gebruik van rijksmiddelen:*

Het intern toezichthoudend orgaan moet in het jaarverslag 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 jaarverslag over 2018. Wij vragen de intern toezichthouder om voortaan in de jaarverslagen hieraan meer aandacht te geven.

### **Financiële rechtmatigheid**

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

# 3. Resultaten verificatieonderzoek

## 3.1. SWS de Nijewier

We bezochten SWS de Nijewier op 19 september 2019. Sinds drie jaar bestaat deze samenwerkingsschool. De directie en het team hebben de afgelopen jaren veel tijd en aandacht besteed aan de visie, missie en de inhoud van het onderwijs. We beoordelen de onderzochte standaarden als voldoende.

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|  Onderwijsproces | O | V | G |
| OP3 Didactisch handelen   |   | • |   |



### *Leraren scheppen een positief leerklimaat*

In de lessen die we samen met observanten van de school hebben bezocht is de kwaliteit van het didactisch handelen Voldoende. De leraren scheppen een positief leerklimaat in de groepen. Over het algemeen zorgen de leerkrachten ervoor dat de leerlingen taakgericht aan het werk zijn. De leraren geven een heldere uitleg en de lessen verlopen gestructureerd. De afstemming van de instructie op de onderwijsbehoeften van leerlingen was met name goed te zien tijdens de verlengde instructie momenten. Tijdens de groepsbezoeken vielen verschillen op als het gaat om afspraken rond klassenmanagement en de actieve betrokkenheid van de leerlingen. De mooie voorbeelden die we in de bovenbouw hebben gezien kunnen benut worden om deze onderdelen van het onderwijsleerproces op schoolniveau op een hoger plan te brengen.

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|  Kwaliteitszorg en ambitie | O | V | G |
| KA1 Kwaliteitszorg  |   | • |   |



### *De school verbetert haar onderwijs planmatig*

De kwaliteitszorg op SWS de Nijewier is op orde en draagt eraan bij dat de school haar onderwijs planmatig en doelgericht verbetert. De school laat zien dat ze haar onderwijs aanpast aan wat de leerlingpopulatie nodig heeft. Voorbeelden hiervan zijn het verbetertraject technisch lezen en de aandacht voor ouderbetrokkenheid. In het schoolplan en het jaarplan laat de school zien dat verbeteractiviteiten beredeneerd gekozen worden. Deze hangen deels samen met beleidslijnen uit het strategisch beleidsplan van het bestuur. Wel is het zo dat school zich kan ontwikkelen door de analyses van de leerresultaten en het onderwijsproces te verdiepen, waarbij zij meer moet kijken naar de oorzaken van de behaalde resultaten. Daarnaast kunnen de doelen in het jaarplan concreter

beschreven worden.

## Overige wettelijke vereisten

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

### 3.2. c.b.s. De Mandebrink

We bezochten Cbs de Mandenbrink op 17 september 2019. De school heeft het afgelopen jaar fors geïnvesteerd in de rust en veiligheid op de school. We beoordelen de onderzochte standaarden als voldoende.

|                         |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
| Onderwijsproces         | O | V | G |
| OP3 Didactisch handelen |   | • |   |



#### *Een taakgerichte werksfeer*

We beoordelen het didactisch handelen op cbs de Mandenbrink als Voldoende. In de lessen heerst een taakgerichte werksfeer. De leerkrachten geven een heldere uitleg en zorgen ervoor dat leerlingen goed zelfstandig aan het werk kunnen. Dit schooljaar is een start gemaakt met een doorgaande lijn in het didactisch handelen en deze zagen we duidelijk terug in de geobserveerde lessen. Leraren plannen en structureren hun handelen op basis van de informatie die zij van de leerlingen hebben. Dit is helder omschreven in de dagplanning. De leerlingen geven in het gesprek aan dat zij tevreden zijn over de lessen die worden gegeven. Ze vinden de uitleg duidelijk en als zij iets niet snappen, krijgen zij extra instructie. De leeromgeving in de groepen is ondersteunend ingericht. Wij hebben tijdens de observaties veel leerkrachtgestuurd gedrag gezien waardoor de actieve betrokkenheid en het eigenaarschap van leerlingen in de lessen niet groot was. Dit kan versterkt worden door de inzet van meer activerende didactiek. Daarnaast kan de instructie van de leerlingen die verlengde instructie krijgen meer afgestemd worden op hun onderwijsbehoeften.

|                |   |   |   |   |
|----------------|---|---|---|---|
| Schoolklimaat  | O | K | V | G |
| SK1 Veiligheid |   |   | • |   |



#### *Zicht op de veiligheidsbeleving*

We beoordelen deze standaard als Voldoende. De school heeft zicht op de veiligheidsbeleving van de leerlingen. Zij werkt volgens een



veiligheidsplan. Naast het veiligheidsplan heeft de school meerdere protocollen opgesteld om de sociale veiligheid te realiseren. Met de inzet van gerichte activiteiten werkt de directie samen met het team en de ouders aan de verbetering. Voorbeelden hiervan zijn onder andere het maken en volgen van schoolbrede afspraken over omgangscultuur. De school monitort twee maal per jaar de sociale veiligheid van de leerlingen. De gegevens uit deze monitor worden op groeps- en schoolniveau bekeken en geanalyseerd en kunnen leiden tot het opstellen van verbetermaatregelen. Met de inzet van een methode werken de groepen aan hun sociale vaardigheden en het leren oplossen van conflicten. Hierbij kan de school nog beter zorgen dat zij de gemaakte afspraken rond het geven van de lessen uit de methode borgt. Leerlingen met wie wij gesproken hebben vertellen dat zij zich veilig en prettig voelen op school en dat er volgens hen niet gepest wordt. Daarnaast kunnen zij duidelijk verwoorden hoe te handelen als er iets gebeurt wat niet prettig is.

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|  Kwaliteitszorg en ambitie | O | V | G |
| KA1 Kwaliteitszorg  |   | ● |   |



#### *De school verbetert planmatig en doelgericht*

De standaard kwaliteitszorg waardenen wij als Voldoende. Het stelsel van kwaliteitszorg functioneert zoals in het schoolplan staat beschreven. Het jaarplan is een uitwerking van de strategische agenda en bevat realiseerbare doelen. De school maakt duidelijke keuzes op basis van urgentie die voortkomen uit analyses van de opbrengsten. De verbeterpunten krijgen inhoud en vorm in verbeterplannen. De verschillende specialisten binnen het team zijn verantwoordelijk voor de plannen die bij hun specialisme horen. De directie zorgt voor de samenhang van de ontwikkelingen en monitort samen met het team de vorderingen. Dit zorgt voor een zichtbaar cyclisch proces van planmatig, doelgericht verbeteren en het borgen van verbeteractiviteiten. De school heeft zicht op het pedagogisch didactisch handelen van de leraren door de structurele inzet van klassenbezoeken van de directie met kijkwijzers. Externe audits worden benut om te komen tot betrouwbare uitspraken over de afstemming van het onderwijs. Dit leidt tot gerichte interventies op school- en groepsniveau. In de verbeteragenda van de school zijn de beleidslijnen van het bestuur duidelijk terug te zien. Doordat de school het afgelopen jaar veel achterstallig onderhoud heeft moeten plegen is de kwaliteitszorg pas dit schooljaar op orde. Dat maakt het kwetsbaar en vraagt van de directie en het bestuur dat zij dit proces zorgvuldig volgt en monitort.

### **Overige wettelijke vereisten**

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

### 3.3. CBS De Adelaar

We bezochten de school op 19 september 2019. We beoordelen alle vier de onderzochte standaarden als Voldoende. Gezien de recente ontwikkelingen, waarbij wisselingen van leraren, directeuren en de intern begeleider hebben plaatsgevonden, is dit een bevestiging van het belang van gemaakte keuzes.

|                         |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
| Onderwijsproces         | O | V | G |
| OP3 Didactisch handelen |   | • |   |



#### *Veel ingrediënten om iets moois van het didactisch handelen te maken*

We beoordelen het didactisch handelen als Voldoende. De leraren leggen duidelijk uit en betrekken de leerlingen actief bij de instructie. Ook stemmen de leraren de instructie en verwerking af op verschillen in onderwijsbehoefte tussen de leerlingen en gebruiken de leraren coöperatieve werkvormen. Deze positieve bevindingen wijzen erop dat er veel ingrediënten zijn om het didactisch handelen te ontwikkelen naar iets moois. Gezien het aantal wisselingen in het team en in de directie is het verklaarbaar dat de doorgaande lijn in het didactisch handelen nog niet helemaal aanwezig is. De komende tijd zal - in navolging van de recente tweedaagse waar aandacht besteed is aan de visie en de schoolcultuur - verder gesproken worden over het didactisch handelen. We vragen hierbij aandacht voor de differentiatie en de effectiviteit van de inzet van de laptops. Van het bewegend leren hebben we al een mooi voorbeeld gezien.

|                |   |   |   |   |
|----------------|---|---|---|---|
| Schoonklimaat  | O | K | V | G |
| SK1 Veiligheid |   |   | • |   |



#### *De veiligheid is sterk verbeterd*

We beoordelen deze standaard als Voldoende. Toen de interim-directeur begin 2019 startte op De Adelaar, was het verbeteren van de veiligheid een belangrijk punt. Via intensief contact tussen directie, team, leerlingen en ouders zijn regels aangescherpt. De leerlingen geven aan dat de veiligheid sterk verbeterd is ten opzichte van een jaar geleden. Ze geven hierbij aan dat de aangescherpte regels, het

verbeterde toezicht hierop en de inzet van de aanpak om de sfeer goed te houden en - waar nodig - te verbeteren hierbij belangrijk zijn. De school volgt de veiligheidsbeleving van de leerlingen en heeft het beleid vastgelegd in een aantal documenten.

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



#### *De kwaliteitszorg als cyclisch proces*

De kwaliteitszorg vindt plaats volgens een cyclisch proces. Op basis van een goede analyse van de ontstane situatie heeft de interim-directeur in samenspraak met het team prioriteiten gesteld. Onder leiding van de huidige directeur wordt dat proces voortgezet. De keuze voor een beperkt aantal verbeteronderwerpen heeft geleid tot een duidelijke richting, die door iedereen onderschreven wordt. De verbeteractiviteiten zullen - in navolging van de visiebespreking - verder worden uitgewerkt, waarbij de doelen voor dit jaar bepaald zullen worden.

#### *De sleutel tot verdere ontwikkeling*

De standaard beoordelen we als Voldoende. Hiermee heeft het team het belangrijkste verbeterpunt opgepakt. In het recente verleden waren de leraren weinig betrokken bij het vaststellen van het schoolbeleid en was het schoolbeleid beperkt terug te zien in de praktijk. Na gesprekken met een externe begeleider en de interim-directeur is het belang van het onderschrijven van het schoolbeleid en betrokkenheid bij de uitvoering hiervan helder. Het team werkt nu gezamenlijk aan doelen die door iedereen onderschreven worden. Het gesprek over de inhoud van het onderwijs vindt weer plaats, waardoor het onderwijs verder ontwikkeld kan worden.

### **Overige wettelijke vereisten**

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

### **3.4. c.b.s. De Akker**

We bezochten De Akker op 17 september 2019. De afgelopen jaren is op De Akker veel aandacht besteed aan het versterken van de basis. We beoordelen de onderzochte standaarden als Voldoende.

|                         |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
| Onderwijsproces         | O | V | G |
| OP3 Didactisch handelen |   | • |   |



#### *Het eigenaarschap steeds meer bij de leerlingen*

We beoordelen het didactisch handelen als Voldoende. De afgelopen jaren heeft het team veel aandacht besteed aan het gekozen instructiemodel en aan het versterken van de doorgaande lijn in het handelen. In de geobserveerde lessen zagen we het instructiemodel terug. De leraren leggen in het algemeen duidelijk uit en houden hierbij voldoende rekening met verschillen in onderwijsbehoefte tussen de leerlingen. De leraren betrekken de leerlingen actief bij de instructie en ook bij de verwerking zijn de leerlingen geconcentreerd en taakgericht bezig. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van stiltewerkplekken en een ruimte waar de leerlingen mogen samenwerken. Op deze manier is een mooie start gemaakt met het eigenaarschap voor het leerproces meer bij de leerlingen te leggen.

|                           |   |   |   |
|---------------------------|---|---|---|
| Kwaliteitszorg en ambitie | O | V | G |
| KA1 Kwaliteitszorg        |   |   | Ⓝ |



#### *Systematisch werken aan kwaliteitsverbetering*

We waarderen deze standaard als Goed. Deze waardering volgt uit de goede analyses en de gestructureerde aanpak waarmee het proces plaatsvindt. Het proces van kwaliteitsbehoud en -verbetering vindt cyclisch plaats. Op basis van analyses van (ontwikkelingen in) de kenmerken van de leerlingenpopulatie, analyses van de toetsresultaten en een systematische evaluatie van het onderwijsleerproces bepaalt de school haar verbeterpunten. Deze hangen deels samen met beleidslijnen uit het strategisch beleidsplan van het bestuur. De verbeteractiviteiten zijn verwerkt in het schoolplan en worden jaarlijks uitgewerkt in het schooljaarplan. Dit plan wordt regelmatig in het team geëvalueerd, waarbij de evaluatie aan het einde van het schooljaar wordt verwerkt in een jaarverslag. De afspraken en procedures zijn vastgelegd in documenten, die regelmatig besproken worden en de basis vormen voor gerichte lesobservaties. Zowel de directeur, de intern begeleider als de leraren onderling voeren deze uit. Hiermee borgt het team de onderwijskwaliteit.

## Overige wettelijke vereisten

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

## 4. Reactie van het bestuur

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

Het rapport geeft de bevindingen van de Inspectie van het onderwijs weer naar aanleiding van het vierjaarlijks onderzoek. Deze bevindingen zijn overwegend in lijn met onze eigen bevindingen en daarmee is het rapport ondersteunend aan de ontwikkeling van beleidskeuzes op een aantal domeinen. Graag willen we de inspecteurs danken voor de positieve gesprekken en voor de kritische blik naar het bestuurlijk handelen en naar de kwaliteit van het onderwijs.

Het is goed te lezen dat ook van de zijde van de inspectie waardering bestaat voor de wijze waarop breed draagvlak is gecreëerd voor de strategische koers van de stichting. Het betrekken van leerlingen, ouders, leerkrachten, directeuren, medezeggenschap, toezichthouder en voortgezet onderwijs heeft ons een zodanige hoeveelheid informatie opgeleverd, dat we een koers hebben kunnen bepalen waarin deze stakeholders herkenning vinden. Ook de wijze waarop we vanuit het bestuur met ouders communiceren past bij de transparantie die we als stichting uit willen dragen. In dat kader verantwoordt het bestuur zich ook uitgebreid in het bestuursjaarverslag. De opmerking van de inspectie om naast deze verantwoording het jaarverslag meer als kwaliteitsinstrument in te zetten nemen we ter harte. Het streven is het jaarverslag minder beschrijvend en meer analyserend te laten zijn.

Het onderzoek naar de kwaliteit van het financieel beheer laat een positief resultaat zien. De continuïteit is geborgd en de middelen worden rechtmatig en doelmatig besteed. Hoewel het vermogen van De Tjongerwerven onder de signaleringsgrens valt, zijn wel beleidsmatige keuzes gemaakt de vermogenspositie te normaliseren. Vanuit de inspectie zijn geen aanbevelingen gedaan ten aanzien van het eigen vermogen. Wel zijn aanbevelingen gedaan met betrekking tot het jaarverslag. Hiervoor is al aangegeven dat we het jaarverslag meer analyserend willen laten zijn en in lijn daarmee wordt ook inhoud gegeven aan de aanbevelingen op het terrein van financieel beheer.

Ten aanzien van de kwaliteitszorg en ambitie wordt aangegeven dat het bestuur voldoende zicht heeft op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Een pallet aan instrumentalia zorgt dat dit zicht op kwaliteit aanwezig is. Recent is het kwaliteitsbeleid herzien en in lijn daarmee is het kwaliteitsdenken binnen De Tjongerwerven een nieuwe fase ingegaan. Meer dan ooit tevoren worden verschillende beleidsterreinen in één beleidsdocument geïntegreerd en daarmee biedt dit document een goede basis de kwaliteit hoog te houden en waar nodig te verbeteren. De overtuiging dat goed onderwijs alleen

mogelijk is met goede leerkrachten, is aanleiding geweest beleid te ontwikkelen dat zich met name richt op de professionele ontwikkeling van de leerkracht. Tijdens periodieke managementgesprekken komen alle ter zake doende aspecten samen. Om meer structuur in deze gesprekken aan te brengen ligt er een duidelijke wens naar een format waarlangs de gesprekken gevoerd kunnen gaan worden. Dit format is reeds in ontwikkeling en dit sluit goed aan bij de aanbeveling van de inspectie, zoals opgenomen in het rapport.

De strategische koers 2019-2023 is pas in het schooljaar 2019-2020 daadwerkelijk tot uitdrukking gekomen in de nieuwe schoolplannen en veel beleid is dan ook nog in ontwikkelingen. Het vierjaarlijks onderzoek heeft dus nog geen zicht op de daadwerkelijk uitwerking van de gemaakte beleidskeuzes op kunnen leveren. Wel heeft de inspectie vast kunnen stellen dat de gemaakte keuzes bij alle actoren kenbaar zijn en dat de bestuurlijke keuzes op schoolniveau terug te vinden zijn. Bij het volgende vierjaarlijks onderzoek hopen we dat de effecten van de gemaakte keuzes ook zichtbaar zijn op de scholen.

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

