



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

Stichting Christelijk Basisonderwijs De Rank

Onderzoek bestuur en scholen

Herstelonderzoek

Datum vaststelling: 2 september 2020

Samenvatting

In januari 2018 hebben wij een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Stichting Christelijk Basisonderwijs De Rank (hierna: De Rank), waarbij wij tekortkomingen hebben geconstateerd. We hebben met het bestuur afspraken gemaakt om de kwaliteit van de kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en de verantwoording en dialoog te verbeteren. Wij hebben de kwaliteit op 22 en 24 juni 2020 opnieuw beoordeeld en het bestuur heeft zich zichtbaar verbeterd.

Noot: daar waar gesproken wordt over het 'bestuur', wordt de directeur/bestuurder bedoeld en andersom.

De Rank heeft de draad van kwaliteitsverbetering na een hectische periode weten op te pakken. In de afgelopen jaren zijn veel nieuwe leraren gestart op de school, de financiën komen volgens het bestuur steeds meer op orde en de aanvankelijk tegenvallende resultaten lijken zich te herstellen. De wijze waarop het bestuur en de betrokkenen de ontbrekende kwaliteitszorg, de financiële risico's en de dalende onderwijsresultaten gekeerd hebben en aan het verbeteren zijn, verdient dan ook absoluut een compliment.

Wat gaat goed?

De inspanningen die het bestuur en de betrokkenen hebben geleverd om aan de eisen van de basiskwaliteit te voldoen, hebben zich gelooind. Er is een stelsel van kwaliteitszorg, de doelen voor de kwaliteitsverbetering van het onderwijs zijn breed gedeeld in de organisatie en kennen veel draagvlak. Het bestuur heeft zicht op de onderwijsontwikkeling en hanteert een adequate, laagdrempelige sturing.

Ook de kwaliteitscultuur heeft zich merkbaar verbeterd en er is sprake van een ontwikkelende professionele cultuur. Een sterk punt is de zichtbaarheid en toegankelijkheid van de directeur/bestuurder. Dit zorgt ervoor dat er meer openheid en verbinding is ontstaan binnen het team van leraren. In gesprekken die wij gevoerd hebben, geven leraren dan ook aan dat "de neuzen dezelfde kant op staan" en dat de structuur die is aangebracht in alle lagen van de organisatie rust geeft. Tot slot constateren wij dat ook de verantwoording en dialoog een verbeteringslag heeft gemaakt. De raad van toezicht en medezeggenschapsraad worden geïnformeerd door het bestuur en de communicatie wordt als transparant en de dialoog als opbouwend ervaren.

**Bestuur: Stichting
Christelijk Basisonderwijs De
Rank (De Rank)**
Bestuursnummer: 37428

Aantal scholen onder bestuur: 1
Basisschool De Rank (07LW)

Totaal aantal leerlingen: 390
(teldatum 1 oktober 2019)

Wat kan beter

Nu de opwaartse lijn is ingezet, is het van belang deze vast te houden en te borgen wat goed gaat. De structuur is voor het overgrote deel aangebracht en de tijd is aangebroken parallel daaraan de ontwikkeling van een professionele cultuur gestalte te geven. Al het ontwikkelde beleid staat immers nog in de kinderschoenen en in de passie en het enthousiasme die het bestuur en het team laten zien, bestaat de kans dat er te veel verbeterdoelen tegelijk worden opgepakt. Een moment van bezinning, herijken van de visie om zo te bepalen of de ingezette koers ook strookt met wat de dieper liggende drijfveren zijn, kan zowel bestuur als school helpen om de ingezette ontwikkelingen te verstevigen en te behouden. Van hieruit kan het bestuur ambities formuleren die verder kunnen reiken dan de basiskwaliteit.

Wat moet beter?

Het bestuur voldoet aan de wettelijke eisen op de onderzochte standaarden.

Vervolg

Het bestuur van De Rank komt in aanmerking voor een nieuw onderzoek naar bestuur en school over vier jaar.

Inhoudsopgave

1.	Opzet herstelonderzoek	5
2.	Resultaten herstelonderzoek	7
3.	Reactie van het bestuur	12

1. Opzet herstelonderzoek

De inspectie heeft in juni 2020 een herstelonderzoek uitgevoerd bij het bestuur van De Rank naar aanleiding van tekortkomingen die we hebben geconstateerd in het vierjaarlijks onderzoek van het bestuur. In dit onderzoek staan de volgende vragen centraal:

- Heeft het bestuur doelen afgesproken met de school, heeft het voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt het op verbetering van de onderwijskwaliteit?
- Heeft het bestuur een professionele kwaliteitscultuur en functioneert het transparant en integer?
- Communiqueert het bestuur actief over de eigen prestaties en ontwikkelingen en die van de school?

Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op bestuursniveau. Op het niveau van het bestuur richt het onderzoek zich met de drie deelvragen op de standaarden binnen het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie.

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

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. We hebben gesproken met het bestuur, intern begeleiders en bouwcoördinatoren, een afvaardiging van de raad van toezicht (rvt), medezeggenschapsraad (mr) en leraren.

Signalen

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we altijd naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek. Er zijn geen signalen over De Rank bij ons binnengekomen die opvolging vereisen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie op bestuursniveau. Ook de afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2.

In hoofdstuk 3 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 herstelonderzoek

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

Context

Stichting Christelijk Basisonderwijs De Rank is een zogenaamde éénpitter. Dit impliceert dat het bestuursbeleid vrijwel één op één vertaald wordt naar het beleid op de school. De bestuurder van de stichting is tegelijkertijd directeur van de school.

De afgelopen periode is door het toezichthoudend deel van het bestuur en de directeur/bestuurder veel aandacht besteedt aan het bezinnen op een passende interne toezichtstructuur.

De Rank heeft inmiddels een juridische transitie doorgeemaakt en is van een verenigingsvorm overgegaan naar een stichting. Tegelijk is er een two tier model ingevoerd, waardoor er nu sprake is van een bestuur en een raad van toezicht.

De school is verspreid over twee verschillende locaties in Helmond. Binnen de school is in drie jaar tijd ongeveer de helft van het team vernieuwd. Zowel door natuurlijk verloop als door mobiliteit, al dan niet vrijwillig, zijn er relatief veel nieuwe leraren in het team gekomen. Ook de organisatiestructuur is gewijzigd. Sinds dit schooljaar zijn er naast de directeur/bestuurder en een adjunct directeur, ook bouwcoördinatoren benoemd.

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

Het antwoord op deze vraag is ja; de standaard Kwaliteitszorg en ambitie (KA1) beoordelen wij als Voldoende.

In het vierjaarlijks onderzoek in januari 2018 hebben wij vastgesteld dat het stelsel van kwaliteitszorg niet voldeed aan de noodzakelijke kwaliteitseisen. Er waren onduidelijke doelen gesteld en het bestuur had geen zicht op de onderwijskwaliteit. Ook de noodzakelijke sturing om in gezamenlijkheid tot verbetering van de onderwijskwaliteit te komen, ontbrak op vele fronten.

Wij hebben in ons herstelonderzoek ervaren dat het bestuur op het vlak van de kwaliteitszorg een krachtige verbeterslag heeft gemaakt. De sturingsfilosofie kenmerkt zich door het streven naar eigenaarschap en autonomie, maar wel in samenhang met de gezamenlijke verbeterdoelen. Het schoolplan vormt hiervoor de basis. Het stelsel van kwaliteitszorg is er duidelijk op gericht de kwaliteit van het onderwijs in kaart te brengen en te verbeteren waar dat nodig is.

Doelen

Om tot een cyclische aanpak van de kwaliteitszorg te komen, gebruikt het bestuur een heldere systematiek. In het nieuwe schoolplan 2019-2023 zijn streefbeelden beschreven die in een jaarplan uitgewerkt zijn in concretere, grote of kleine doelen. Om deze doelen vast te stellen zijn er tevredenheidsquêtes gehouden en beoordelen leraren aan de hand van kwaliteitskaarten op de diverse standaarden de huidige onderwijskwaliteit. De resultaten van deze kwaliteitskaarten laten zien dat leraren reflecteren en kritisch op hun onderwijskwaliteit durven zijn.

Het borgen en versterken van de basiskwaliteit is momenteel één van de belangrijkste speerpunten, maar tegelijk werkt de school ook aan verder gaande, eigen ambities.

De kwaliteit van de analyses van de leerresultaten is sterk verbeterd, de data wordt nu meer gekoppeld aan vragen zoals “waarom laten deze gegevens dit beeld zien”. Met regelmatige tussenevaluaties checkt het bestuur of de ontwikkelingen nog conform afspraak zijn en waar nodig bijgesteld moeten worden.

Hierbij blijft het van belang oog te houden voor de veelheid aan ontwikkelingen die het team tegelijk oppakt en de hoeveelheid doelen die het team in korte tijd wil realiseren. Focus aanbrengen, een “stip op de horizon” zetten, kan bijdragen aan het stellen van prioriteiten en daarmee kunnen ook keuzes gemaakt worden. Daarnaast lijkt het moment aangebroken te zijn om de visie tegen het licht te houden. Hoewel de verbeteractiviteiten met veel enthousiasme en energie zijn ingezet, is het belangrijk dat deze ook in lijn zijn met de visie. Gelet op de snel veranderende omstandigheden is het aan te raden hiervoor even een pas op de plaats te maken en een moment van bezinning te nemen, nu daar ruimte voor ontstaat, om de neuzen ook echt inhoudelijke dezelfde kant op te laten wijzen.

Zicht op onderwijskwaliteit en sturen op verbetering

Het bestuur heeft goed zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt op de verbetering ervan. De basiskwaliteit is in beeld gebracht en de aansturing focust zich op versterking daarvan. De borging van de basiskwaliteit is vastgelegd in de kwaliteitssysteem. De analyses van de onderwijskwaliteit zijn voortdurend onderwerp van gesprek, met name zijn de intern begeleiders hiervoor het aanspreekpunt. Omdat de directeur/bestuurder ook lesbezoeken aan de hand van een kijkwijzer aflegt, kan deze de praktijk koppelen aan het beleid. Ook op andere onderdelen in de organisatiestructuur, zoals bijvoorbeeld het ziekteverzuim, heeft het bestuur voldoende zicht om daar effectief op te kunnen aansturen.

Sinds augustus 2019 zijn er bouwcoördinatoren in het leven geroepen. De bouwcoördinatoren zijn aanspreekpunt voor het bestuur, maar moeten ook steeds meer een onderwijskundige spin in het web van hun bouw worden. Zij monitoren de uitvoering van het onderwijskundige beleid en voeren daarover het gesprek met het bestuur. Op deze wijze en het gegeven dat bestuursbeleid en schoolbeleid heel dicht bij elkaar liggen, heeft het bestuur goed zicht

op de onderwijsontwikkeling en biedt het vele handvatten om direct te kunnen aansturen.

Tot nu toe wordt het zicht op de onderwijskwaliteit voornamelijk bepaald door wat leraren, bouwcoördinatoren, intern begeleiders en directie er zelf van vinden. Hier ligt dan ook nog een kans voor versterking van de systematiek. Hoewel alle betrokkenen hierin zelfkritisch durven zijn, is het aan te raden om ook eens een volledig objectieve blik op de onderwijskwaliteit te projecteren. Hiervoor zou een externe audit in samenspraak met de rvt, op enig moment, een goede gelegenheid kunnen zijn.

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

Het antwoord op deze vraag is ja: het bestuur kent een professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer. Wij beoordelen de standaard Kwaliteitscultuur (KA2) als Voldoende.

In het vierjaarlijks onderzoek van januari 2018 is de conclusie dat de kwaliteitscultuur verder verstevigd moet worden en niet aan de kwaliteitseisen voldoet. Er was sprake van een onduidelijke verantwoordelijkheidsverdeling, zowel tussen bestuur en interne toezichthouders als tussen directeur en managementteam. Er bestond weinig onderlinge samenhang, een eilandjescultuur waarin geen aandacht was voor de (ontwikkeling van een) professionele cultuur. Ook was er onvoldoende afstemming van het personeelsbeleid, zoals het scholingsplan, op het onderwijsbeleid en de verbeteractiviteiten.

Op de standaard kwaliteitscultuur heeft het bestuur een inhaalslag weten te maken. Allereerst is er een structuur aangebracht. Met behulp van een specifiek instrument en professionele ontwikkelingsgesprekken heeft het bestuur zicht op de kwaliteiten van de leraren en hun ontwikkelingsbehoeften. Hierdoor laat het scholingsplan nu een koppeling zien tussen de verbeteractiviteiten en de professionalisering van team en individuele leraren. Ook is er volgens de richtlijnen van de Code Goed Bestuur een heldere taakomschrijving en –verdeling gemaakt. Zowel de taken/rollen van intern begeleiders, bouwcoördinatoren, directie/bestuur zijn omschreven als de taakverdeling tussen bestuur en raad van toezicht. Een Bestuurlijk Toetsingskader beschrijft de rol van het bestuur en is geborgd met behulp van een beleidsdocument. Binnen de school krijgen de leraren steeds meer kansen hun individuele talenten verder te ontplooien. Er zijn diverse specialisten, zoals een rekencoördinator en een leescoördinator, die verantwoordelijk worden gemaakt voor de ontwikkeling van deze vakgebieden binnen de school. Desgevraagd ervaren de leraren ook meer samenhang tussen de diverse geledingen binnen de school. Ook geven zij in de gesprekken aan de veranderingen als prettig te ervaren. De heldere structuur geeft meer rust en gelegenheid om verder te gaan bouwen aan een professionele cultuur. Inmiddels laat de

kwaliteitscultuur zo mooie aanzetten zien om de professionele cultuur verder te verstevigen en bijvoorbeeld het elkaar aanspreken verder te verankeren.

De ambities van het bestuur sluiten op deze ontwikkelingen aan; er is een functieboek en een professioneel statuut in ontwikkeling en het bestuur wil op weg naar een professionele leergemeenschap.

Concluderend kan gesteld worden dat er op de standaard kwaliteitscultuur sprake is van een duidelijke professionele omslag. Er wordt aan de gestelde wettelijke eisen voldaan en de professionele cultuur krijgt nu de ruimte zich verder te gaan ontwikkelen.

Communiqueert het bestuur/de school actief over de prestaties en ontwikkelingen (KA3)?

Het antwoord op deze vraag is ja: het bestuur legt verantwoording af over de doelen en resultaten en organiseert tegenspraak. Wij beoordelen de standaard Verantwoording en dialoog (KA3) als Voldoende.

In ons vierjaarlijks onderzoek in januari 2018 constateerden wij dat de standaard Verantwoording en dialoog van onvoldoende kwaliteit was. Het toezichthoudend deel van het bestuur had geen zicht op de onderwijskwaliteit, mede omdat er andere prioriteiten gesteld werden. Ook door het ontbreken van duidelijke doelen en de kwaliteitszorg als geheel was het ook niet mogelijk adequate verantwoording af te leggen. De kwaliteit van de informatie van het bestuur aan de interne toezichthouders en aan de medezeggenschapsraad liet te wensen over.

Tijdens ons herstelonderzoek hebben wij ervaren dat op deze standaard de situatie volledig veranderd is. Zowel in de raad van toezicht als in de medezeggenschapsraad zijn nieuwe leden aangetrokken, maar deze geledingen hebben ook een kwaliteitsslag gemaakt. Er wordt nu gewerkt aan de hand van vastgestelde agenda's en een jaarplan waarin alle formele procedures en beleidsdocumenten zijn vastgelegd. Zo is er een Intern Toezichtskader opgesteld met daarin de onderdelen waarop de raad van toezicht haar taken uitvoert. Zowel de raad van toezicht als de medezeggenschapsraad geven aan dat beleidsstukken tijdig en volledig aangeleverd worden. Het bestuur levert kwartaalrapportages aan en legt verantwoording af aan de hand van vaste onderdelen op de agenda van de raad van toezicht. De medezeggenschapsraad ervaart de besluitvorming als transparant en geeft aan dat er sprake is van een open dialoog met het bestuur. Tijdens onze gesprekken is duidelijk geworden dat op deze standaard de basis op orde is. Tegelijk is er nog volop ontwikkeling. De raad van toezicht is op dit moment nog niet compleet. Er worden nieuwe leden geworven, die ook een afspiegeling moeten zijn van de ontwikkelingen in en rond de school. Een andere ontwikkeling die kansen biedt om de dialoog met de omgeving ook te verstevigen, is bijvoorbeeld contacten leggen met

een collega éénpitter bestuur/raad van toezicht om zo meer met en van elkaar te leren. Tot slot zien wij nog een mogelijkheid om de verantwoording te versterken. Zowel de raad van toezicht als de medezeggenschapsraad kunnen hun (strategische) doelen verder uitwerken en de effecten hiervan toelichten, bijvoorbeeld in het jaarverslag.

Conclusie

Op 22 juni en 24 juni 2020 hebben wij met behulp van online gesprekken een herstelonderzoek uitgevoerd naar de noodzakelijke kwaliteitsverbetering van het bestuur op de standaarden Kwaliteitszorg (KA1), Kwaliteitscultuur (KA2) en Verantwoording en dialoog (KA3). Dit herstelonderzoek is het vervolg van het vierjaarlijkse onderzoek in januari 2018 waar het oordeel onvoldoende is uitgesproken.

Wij concluderen dat het bestuur en alle betrokken geledingen hard gewerkt hebben om de basiskwaliteit weer op orde te krijgen. Hierin zijn zij dan ook geslaagd. Op de standaarden Kwaliteitszorg, Kwaliteitscultuur en Verantwoording en dialoog is de kwaliteit van voldoende niveau en voldoet het bestuur hiermee aan de wettelijke vereisten.

Hiermee komt het bestuur van De Rank in het reguliere traject van vierjaarlijkse bestuursonderzoeken.

3. Reactie van het bestuur

Het bestuur heeft het vierjaarlijks onderzoek zoals dat in 2018 is uitgevoerd door de onderwijsinspectie als waardevol ervaren. Er werd terecht geconstateerd dat er noodzakelijke verbeteringen gerealiseerd moesten worden. De mondelinge terugkoppeling na het onderzoek als ook het onderzoeksverslag gaven voldoende duidelijkheid en inzicht in de verbeterpunten.

Na een half jaar is er een voortgangsonderzoek geweest van de inspectie en dat heeft ons de input gegeven waarmee we meer richting konden geven aan het ingestelde verbetertraject. Het was wel jammer dat er niet explicieter aangegeven werd dat we op de goede richting zaten, maar na telefonisch overleg bleek dat we dat wel aan mochten nemen.

Tijdens het verbetertraject hebben we bestuurlijk gespard met een ervaringsdeskundige, gefaciliteerd door de PO-raad, die ons in de veelheid van opgepakte verbeterpunten telkens geholpen heeft de rode draad vast te houden.

Behalve dat we de vereiste kwaliteitsnorm nu behaald hebben, waar we tevreden over zijn, kijken we terug op een goed verbetertraject. De organisatie is op orde, we kunnen nu verder ontwikkelen en focus aanbrengen in het vervolgetraject. Ook hiervoor geeft het eindverslag enkele adviezen die we op prijs stellen.

De komende periode zullen we ons verder ontwikkelen door duidelijker onze identiteit en onze eigen doelen voor het voetlicht te brengen. We willen een fijne school zijn waar leerlingen met plezier leren, ongeacht hun achtergrond of mogelijk toekomstperspectief in het VO.

Ook zullen we de teamontwikkeling verder vorm gaan geven. We worden een professionele leergemeenschap waar de leerkrachten binnen gezamenlijk vastgestelde kaders zijn / haar eigen autonomie kan hebben om tot optimale prestaties te komen in samenwerking met collega's.

Bestuur Stichting Christelijk Basisonderwijs De Rank

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

