



Inspectie van het Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

# Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe

## Stad en Esch

### Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek  
Inspectie van het Onderwijs

# Samenvatting

De Stichting Onderwijs Zuidwest-Drenthe is beter bekend als RSG Stad en Esch (hierna: Stad en Esch). Stad en Esch bestaat uit vier deelscholen waarvan er drie gevestigd zijn in het nieuwe hoofdgebouw: Onderwijs-park Ezinge. Deze drie deelscholen zitten sinds twee jaar samen in het nieuwe gebouw, daarvoor waren ze gevestigd op verschillende locaties in Meppel. De vierde deelschool staat in Diever en kenmerkt zich door kleinschaligheid. In totaal krijgen rond de 2100 leerlingen les op Stad en Esch.

## Wat gaat goed?

Op Stad en Esch wordt gewerkt vanuit een duidelijke missie en visie op onderwijs. Het hele team heeft in de afgelopen jaren meegewerkt aan de totstandkoming van die visie. Ook onderschrijft het hele team de missie van de school: 'Leerlingen optimaal voorbereiden op de uitdagingen van de 21ste eeuw.'

Vanuit de visie op onderwijs biedt de school het gehele pakket aan kunstvakken aan, voor alle leerlingen. Voor alle leerlingen is het op deze manier mogelijk dat zij ook andere vaardigheden dan alleen cognitieve kunnen ontwikkelen en bovendien kunnen zij kennismaken met een variatie aan disciplines in de kunst.

In de lessen en daarbuiten zagen we dat leraren betrokken zijn bij hun leerlingen. Daarnaast zijn de onderwijsresultaten de laatste jaren voldoende op alle deelscholen. Ook met een veranderende leerlingpopulatie - met name op het Beroepencollege zitten leerlingen die meer aandacht en begeleiding vragen - slaagt de school erin de resultaten op niveau te houden.

## Wat moet beter?

Vanuit de visie om toekomstbestendig onderwijs te kunnen blijven bieden, heeft het bestuur gekozen voor een geleidelijke invoering van een ander organisatie-model. Het is de bedoeling dat uiteindelijk alle afdelingen georganiseerd zijn via zelfsturende teams: professionele leergemeenschappen (PLG's). Op dit moment bestaan er zowel zelfsturende teams als teams met een leidinggevende. De twee organisatie-modellen bestaan dus naast elkaar. Dat leidt tot onduidelijkheden in de verdeling van verantwoordelijkheden. Door de zelfsturende teams is nog te weinig uitgewerkt aan welke kwaliteitseisen de lessen en daarmee ook de leraren moeten voldoen. Daarom kunnen we niet spreken van geborgde onderwijskwaliteit.

Om de kwaliteit van het onderwijs te borgen, zowel in de overgangperiode van het ene naar het andere organisatie-model als in de periode daarna, is het van belang dat er helderheid komt over de verdeling van

**Stichting Onderwijsgroep  
Zuidwest-Drenthe**  
Bestuursnummer: 41636

---

Aantal scholen onder bestuur: 4  
Totaal aantal leerlingen:  
2168 op 1-10-2015

Onderzoeksnummer:

Betrokken scholen in onderzoek: deelschool Diever, beroepencollege Meppel, lyceum Meppel, praktijkschool

Uitvoeringsperiode onderzoek: 20-29 september 2016

Datum concept/definitief rapport:

Overige bijzonderheden: Het onderzoek vond plaats in de implementatiefase van het bestuursgericht toezicht. Om deze reden wordt het oordeel op bestuursniveau niet gepubliceerd en worden geen afspraken voor vervolgtoezicht gemaakt.

verantwoordelijkheden. Ook moet de school duidelijk maken hoe het nieuwe organisatiemodel de school ingroeit: wat gaat wanneer gebeuren om te zorgen voor een geleidelijke overgang naar het nieuwe model?

Een ander verbeterpunt is het rooster. Veel leerlingen en docenten zijn al lange tijd ontevreden over het lesrooster. Dit kenmerkte zich de laatste anderhalf jaar door lange dagen met veel tussenuren, regelmatig lesuitval of roosterwijzigingen.

#### **Wat kan beter?**

Het schoolklimaat op de deelscholen in Meppel kan beter. Hoewel de leerlingcoördinatoren en mentoren hard werken om (pest) incidenten te voorkomen, en indien nodig op te lossen, heeft de school de laatste jaren, met name op het Beroepencollege, meer leerlingen in huis die op dit vlak aandacht vragen. Het is voor docenten daardoor soms hard werken om de pedagogische relatie met leerlingen goed te houden.

Leerlingtevredenheidsenquêtes worden niet in alle deelscholen geanalyseerd en leerlingen zeggen dat er niet altijd iets met hun opmerkingen of klachten gedaan wordt.

*Mede doordat alle kunstvakken aan alle leerlingen worden gegeven, kunnen leerlingen zich op Stad en Esch breed ontwikkelen.*

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Bestuur</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Resultaten verificatieonderzoeken</b>	<b>14</b>
	Stad en Esch Beroepencollege	14
	Stad en Esch Lyceum	16
	Stad en Esch deelschool Diever	19
<b>4.</b>	<b>Reactie van het bestuur</b>	<b>22</b>

# 1. Inleiding

## Wat voor onderzoek heeft de inspectie gedaan?

De inspectie heeft een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van Stad en Esch. De centrale onderzoeksvraag voor een vierjaarlijks onderzoek van de inspectie is:

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

Het onderzoek is verder gericht op vier deelvragen:

1. Heeft het bestuur doelen afgesproken met de scholen, heeft zij voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt zij 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?

Het onderzoek op het niveau van het bestuur is daarmee gericht op de standaarden binnen de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie (KA) en Financieel beheer (FB).

Het onderzoek richt zich daarnaast op de onderwijskwaliteit van de deelscholen.

### Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus. Enerzijds hebben we onderzoek gedaan op het niveau van het bestuur (kwaliteitszorg en borging van de financiële continuïteit), anderzijds op het niveau van de deelscholen binnen Stad en Esch. In de deelscholen hebben we verificatieonderzoeken uitgevoerd om na te gaan of het beeld van het bestuur over de onderwijskwaliteit in de deelscholen juist is en om na te gaan of de sturing op de kwaliteit werkt.

Bij Stad en Esch hebben we dit geverifieerd door de kwaliteit van de volgende standaarden uit het waarderingskader vast te stellen:

- OR1 onderwijsresultaten (Beroepencollege, Lyceum, deelschool Diever)
- OR3 vervolgsucces (Lyceum)
- SK1 schoolklimaat (Beroepencollege, Lyceum)
- SK2 pedagogisch klimaat (Beroepencollege, Lyceum, deelschool Diever)
- KA1 kwaliteitszorg (Beroepencollege, Lyceum, deelschool Diever)
- KA2 kwaliteitscultuur (Beroepencollege, Lyceum, deelschool Diever)
- KA3 verantwoording en dialoog (Beroepencollege, Lyceum).

Legenda van beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

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

Deze standaarden hebben we gekozen vanwege opvallende fluctuaties in de onderwijsresultaten van de havo-afdeling en een relatief hoog aantal voortijdig schoolverlaters, vanwege lage scores met betrekking tot leerlingtevredenheid en vanwege de omwenteling richting zelfsturende teams.

In elk van de deelscholen hebben we een verificatie-onderzoek uitgevoerd naar verschillende standaarden.

### **Onderzoeksactiviteiten**

Voorafgaand aan de verificatieonderzoeken hebben we de bij de inspectie bekende informatie geanalyseerd. Het ging dan bijvoorbeeld om het jaarverslag, het schoolplan, jaarplan en kwaliteitsbeleidsplan, maar ook om de evaluaties van havisten competent (HaCo) en om gegevens over de onderwijsresultaten en het financieel beheer. Verder hebben we tijdens het onderzoek documenten ontvangen die wij hebben betrokken bij ons oordeel. Het betreft een evaluatiedocument 'Hoe hebben wij aan onderwijsvernieuwing gewerkt?', procesbeschrijving invoering innovatie bovenbouw Lyceum en de uitkomsten van het leerlingtevredenheidsonderzoek 2015-2016.

Om te komen tot oordelen op de genoemde standaarden hebben we in elk van de deelscholen gesproken met schoolleiders, docenten, leerlingen en leerlingcoördinatoren en met conciërges. Voor het onderzoek over het Financieel beheer hebben wij een gesprek gevoerd met de controller van Stad en Esch. Ook hebben we observaties gedaan in de scholen, zowel in als buiten lessen, waarbij we vergezeld werden door leerlingen of leraren. De uitkomsten van de verificatie-onderzoeken op de standaarden per deelschool zijn steeds aan het einde van de onderzoeksdag besproken met een deel van het team, de deelschoolleider en de bestuurder.

### **Leeswijzer**

Hierna volgen eerst de oordelen op de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer op bestuursniveau. De resultaten van de verificatieonderzoeken zijn hierin op hoofdlijnen verwerkt. Ook de afspraken over vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 vindt u meer uitgebreid de resultaten van de verificatie-onderzoeken op de deelscholen, respectievelijk het Beroepencollege, het Lyceum en deelschool Diever. In hoofdstuk vier volgt de reactie van het bestuur op het onderzoek en de rapportage.

## 2. Bestuur

### Kwaliteitszorg en financieel beheer van het bestuur

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.

De resultaten uit het gehele onderzoek, dus ook het onderzoek op de scholen, zijn hierin verwerkt voor zover deze de oordelen onderbouwen en/of illustreren. De resultaten zijn samengevat in figuur 1, dat laat zien in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen.

In onderstaande figuur zijn de oordelen samengevat<sup>1</sup>.



Figuur 1: oordelen op bestuursniveau voor de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer

#### Conclusie


Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs in de deelscholen en stuurt vanuit een duidelijke visie op onderwijs en organisatie. Het bestuur legt periodiek verantwoording af aan belanghebbenden, op een transparante manier. De fase van organisatieontwikkeling maakt echter dat het stelsel van kwaliteitszorg op dit moment niet voldoende functioneert. Nu er in een jaar tijd zes PLG's ontstaan zijn, betekent dit dat het tempo hoog lag bij het verschuiven van de verantwoordelijkheden. Wij denken dat het tempo te hoog lag en constateren dat verantwoordelijkheden nu niet duidelijk belegd zijn. De sturing op onderwijskwaliteit is daarmee niet goed geborgd. De standaard KA1 (kwaliteitszorg) beoordelen wij als onvoldoende, KA2 (kwaliteitscultuur) en KA3 (verantwoording en dialoog) als voldoende. Deze oordelen leggen we uit in de hierna volgende paragraaf.

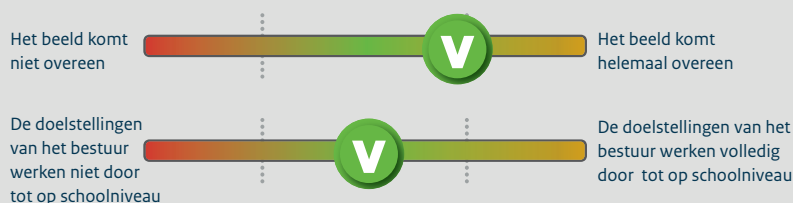
1. In de eerste ronde van vierjaarlijkse onderzoeken wordt op bestuursniveau nog geen oordeel gegeven op het niveau van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en Ambitie. We geven daarom hier nu de oordelen op de standaarden weer.

Het bestuur heeft zijn financieel beheer op orde. Er is financieel beleid en dit is verankerd via de planning & control-cyclus. De verantwoording van het financieel beheer en beleid vindt door het bestuur plaats op verschillende momenten.

De financiële positie van Stad en Esch is in orde; we zien geen verhoogde risico's voor de financiële continuïteit. Het bestuur voldoet aan alle onderzochte deugdelijkheidseisen op dit kwaliteitsgebied.

## 2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

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



De kwaliteit van het primaire proces in de deelscholen is op orde. Over de kwaliteitszorg hebben wij echter zorgen. Het feit dat de organisatie zich in een overgangsfase bevindt van een model met teamleiders en deelschoolleiders naar een model van zelfsturende teams (PLG's) is een risico voor de kwaliteit. Wij beoordelen de standaard kwaliteitszorg (KA1) als onvoldoende. We constateerden dat het voor de leraren in PLG's niet duidelijk is waar de kwaliteit van hun lessen aan moet voldoen en hoe beoordeeld wordt of de lessen daar aan voldoen. Verder maakt de fase van ontwikkeling waarin de PLG's zich bevinden dat er geen sprake is van cyclisch evalueren en verbeteren. Hoewel dit cyclisch werken op papier bestaat, is het in de PLG's nog geen praktijk. Voor de docenten die niet in een PLG werken is onhelder wanneer van hen verwacht wordt dat zij ook zelfsturend worden. Er is sinds kort een competentieprofiel voor docenten die in een PLG werken, maar dat is bij de docenten nog niet bekend en zij weten dus niet op welke vlakken zij zich moeten ontwikkelen om te groeien naar de toekomstbestendige docent die Stad en Esch nodig heeft.

Het is alle teams duidelijk dat 'eigenaarschap' een kernwoord is in de ontwikkeling naar zelfsturende teams. Op verschillende studiedagen is



hieraan aandacht gegeven. De docenten zijn bereid te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en doen dit ook, vaak op eigen initiatief. De standaard KA2, kwaliteitscultuur, beoordelen we dan ook als voldoende. Wat hierbij beter kan is dat het docenten niet duidelijk is aan welke competenties zij moeten (gaan) voldoen om in voldoende mate zelfsturend te zijn. Hoe zij 'eigenaarschap' moeten tonen of ontwikkelen is hen niet duidelijk.

Standaard KA3 (verantwoording en dialoog) beoordelen we als voldoende. Het bestuur verantwoordt zich op gezette tijden over de resultaten die bereikt zijn. Het gaat dan niet alleen om onderwijsresultaten, maar ook om resultaten op het gebied van de ingezette organisatieontwikkeling. De verantwoording vindt plaats in gesprekken met de MR en de Raad van Toezicht. De school deelt de onderwijsresultaten en enquêteresultaten op Scholen op de Kaart. Het eigen beeld van de kwaliteit ontstaat door onderwijsresultaten te verzamelen via het leerlingvolgsysteem, maar ook middels jaarlijkse klankbordgroepen met ouders en leerlingen en door formeel en informeel met docenten te spreken. Een mooi voorbeeld van verantwoording is 'De Staat van Stad en Esch'. In oktober 2016 brengt het bestuur voor het eerst dit rapport uit waarin de volledige stand van zaken en het eigen oordeel daarover van het onderwijs op Stad en Esch beschreven wordt.

## 2.2. Resultaten verificatie-onderzoek

We zijn nagegaan of het bestuur voldoende en juiste informatie heeft over de kwaliteit van het onderwijs bij de scholen. Aan de hand van enkele standaarden hebben we dat onderzocht. In de volgende tabel is het resultaat daarvan weergegeven.

	Beroepen-college	Lyceum	Diever
OR1 onderwijsresultaten	✓	✓	✓
OR3 vervolgsucces		✓	
SK1 schoolklimaat	✓	✓	
SK2 pedagogisch klimaat	✓	✓	✓
KA1 Kwaliteitszorg	≠	≠	✓
KA2 kwaliteitscultuur	✓	✓	✓
KA3 verantwoording en dialoog	✓	✓	

**Figuur 2: resultaten verificatieonderzoek**

De tekens geven aan of het oordeel/de waardering wel (✓) of niet (≠) overeenkomt met het beeld dat het bestuur er zelf van heeft. Een leeg vakje duidt erop dat de standaard niet is onderzocht in het betreffende verificatieonderzoek.

Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van het primaire proces. Het programma waarmee onderwijsresultaten worden bijgehouden maakt dat er steeds een actueel overzicht is op grond waarvan sturing kan plaatsvinden. Ook het beeld dat het bestuur heeft van het schoolklimaat klopt.

Het beeld dat het bestuur heeft van de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur is echter te rooskleurig voor twee van de onderzochte deelscholen. Het bestuur weet dat er docenten zijn die bewust nog niet in een PLG werken, maar het beeld van de mate waarin onduidelijkheid en ongemak ervaren wordt klopt niet. Veel van de docenten die wij spraken gaven aan onzeker te zijn over hetgeen nu en in de komende jaren van hen verwacht wordt.

Hoewel de docenten die in een PLG werken enthousiast zijn, is hun niet duidelijk aan welke kwaliteitseisen zij moeten voldoen en hoe bekeken wordt of ze daaraan inderdaad voldoen. Voor de docenten die nog niet in een PLG werken is überhaupt onduidelijk wat er op welke moment van hen verwacht wordt in deze schoolontwikkeling.

## 2.3 Financieel beheer

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		•
FB2 Doelmatigheid		•
FB3 Rechtmatigheid		•



### Financieel beheer bij Stad en Esch op orde

Uit het onderzoek blijkt dat dat Stad en Esch financieel 'in control' is. In 2014 zijn de nodige maatregelen genomen om de omvang aan beschikbare liquide middelen op het huidige niveau te kunnen brengen. Door onder andere de investeringen in ICT (aanschaf laptops voor leerlingen) en door het beschikbaarstellen van eigen investeringsbijdrage ten behoeve van de nieuwbouw Meppel, was de omvang van de beschikbare liquide middelen gedurende de jaren 2014 en 2015 fors verminderd.

Stad en Esch heeft een actuele en beleidsrijke, sluitende meerjarenbegroting. En doordat er sprake is van een adequate tussentijdse financiële informatievoorziening, is het financieel beheer optimaal gefaciliteerd. De omvang van het werkkapitaal is weliswaar nog beperkt, maar de monitoring hiervan, via de liquiditeitsplanning, is adequaat.

Ter ondersteuning en borging van een goede werking van de (financiële) planning en controlfunctie zijn daarnaast ook een aantal beheersingsinstrumenten ontwikkeld en/of ingevoerd. Enkele voorbeelden zijn het “Handboek Governance”, het verbeteren van de interne informatievoorziening en het frequenter rapporteren van tussentijdse (financiële) informatie in de vorm van periodieke financiële rapportages aan budgethouders, bestuurder en Raad van Toezicht. Ook de samenstelling van een voortschrijdende liquiditeitsplanning (elke maand actualisering van de 12 maands prognose) is een voorbeeld van een goed werkend beheersingsinstrument.

Verbeterruimte zien we ook. Stad en Esch heeft in 2015 haar risicoprofiel herijkt. Het bestuur zou het risicomanagement nog verder kunnen ontwikkelen door de risico's te kwantificeren (inschatting impact) en te relateren aan de hoogte van de minimaal benodigde financiële buffer als onderdeel van de algemene reserve. Er kan dan onderbouwd worden wat er minimaal aan middelen in de financiële buffer zou moeten zitten. Vervolgens kunnen deze uitkomsten worden betrokken bij de reguliere planning- en controlcyclus (zoals bij de samenstelling van de meerjarenbegroting).

#### **Continuïteit niet in het geding**

Als onderdeel van het onderzoek heeft de inspectie een financiële analyse uitgevoerd. De financiële positie van het bestuur is in het kader van dit bestuursonderzoek beoordeeld. De conclusie van deze analyse is dat de continuïteit niet in het geding is. We beoordelen standaard FB1 (continuïteit) dan ook als voldoende.

De in het jaarverslag 2015 opgenomen meerjarenbegroting laat voor de jaren 2016 tot en met 2018 positieve begrote resultaten zien, die mede bijdragen aan een voorzichtig gunstig financieel perspectief. Er is geen indicatie dat het duurzaam voortbestaan van het bestuur vanwege financiële redenen in het geding is. Op basis van de beschikbare informatie lijkt het aannemelijk dat de financiële verplichtingen op de korte en lange termijn nagekomen kunnen worden. Deze conclusies worden getrokken op basis van de kengetallen in onderstaande tabel. Die kengetallen zetten we af tegen de signaleringsgrenzen. Wij gebruiken deze signaleringsgrenzen om mogelijke risico's voor de financiële continuïteit te herkennen.

Kengetallen <sup>1</sup>	Realisatie			Begroting			Signaleringsgrenzen
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Solvabiliteit	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,60	< 0,30
Liquiditeit	0,90	0,40	0,60	0,60	0,80	1,00	< 0,75
Rentabiliteit	-3,5%	-2,7%	0,6%	1,3%	1,0%	1,2%	Laatste 3 jaar negatief
Financiële buffer	-10%	-13%	-14%	nb	nb	nb	< 0%

1) De kengetallen tot en met 2015 zijn door Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) ontleend aan de door de instellingsaccountant gecontroleerde jaarrekeningen. De kengetallen vanaf 2016 zijn ontleend aan de in de jaarstukken 2015 opgenomen continuïteitsparagraaf.

De tabel laat zien dat het kengetal voor de solvabiliteit de afgelopen én de komende jaren boven de signaleringsgrenzen blijft. De liquiditeit vertoont weliswaar vanaf 2014 een stijgende lijn, maar de omvang van de liquide middelen was en blijft naar verwachting tot ultimo 2016 nog beperkt in omvang. Stad en Esch heeft in het nabije verleden veel met eigen (liquide) middelen geïnvesteerd in materiële vaste activa (gebouwen en leermiddelen) en daardoor zijn de aanwezige (liquide) middelen beperkt in omvang. De omvang van het aanwezige werkkapitaal is en blijft daarom nog beperkt, maar via een adequate liquiditeitsplanning/-bewaking is het liquiditeitsrisico in opzet beheersbaar.

De rentabiliteit blijft de komende jaren bescheiden positief, waardoor versterking van de financiële positie, door aangroei van het eigen vermogen en daarnaast de mogelijke verruiming van de financiële buffer, beperkt mogelijk is. De financiële vertaling van het Strategisch beleidsplan 2016-2020 met de hierin opgenomen intensiveringen (en de hiermee verband houdende uitgaven) betekent dat de versterking van de het eigen vermogen wordt getemporeerd.

#### **Doelmatigheid: forse negatieve financiële buffer**

Het bestuur mag geld opzij zetten voor onvoorziene omstandigheden, zolang de omvang van deze middelen in een redelijke verhouding staat tot wat nodig is voor een normale bedrijfsvoering.

Er is geen indicatie dat het bestuur van Stad en Esch geen efficiënt en effectief gebruik maakt van de onderwijsbekostiging. Uit de hierboven opgenomen tabel met kengetallen blijkt dat er zelfs sprake is van een forse negatieve financiële buffer. Dit is het gevolg van de balanspost materiële vaste activa in het balanstotaal. Dit veroorzaakt een lage kapitalisatiefactor en hoge financieringsfunctie, waardoor een negatieve financiële buffer is ontstaan.

Een bestuur dient middelen aan te houden voor het betalen van kort lopende schulden (transactiefunctie) en voor het te zijner tijd kunnen vervangen (financieringsfunctie) van de vaste activa (met uitzondering van de gebouwen en terreinen). Voor het opvangen van onvoorziene risico's dient het bestuur een financiële buffer aan te houden. Deze financiële buffer resteert nadat de middelen benodigd voor de transactiefunctie en de financieringsfunctie in mindering zijn gebracht

op de kapitalisatiefactor.

Stad en Esch beschikt weliswaar over voldoende eigen vermogen maar de omvang van de aanwezige (liquide) middelen is beperkt in omvang is doordat veel eigen vermogen “vast” ligt in materiële vaste activa.

Wij volgen de ontwikkeling van de financiële buffer van het bestuur bij de uitoefening van ons regulier toezicht.

#### **Rechtmatigheid is niet in het geding**

De inspectie vormt zich een oordeel over de financiële rechtmatigheid van de bestedingen van het bestuur als onderdeel van het kwaliteitsgebied financieel beheer. Dit oordeel gaat allereerst uit van de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van het onderwijs. Daarnaast kan aanvullende informatie een rol spelen, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van financiële rechtmatigheid. Beide aspecten leiden gezamenlijk tot een gewogen oordeel. Dat oordeel luidt in dit geval ‘voldoende’; in dit onderzoek hebben zich aan ons geen gegevens voorgedaan die een positieve waardering van de financiële rechtmatigheid in de weg staan.


## **2.4 Afspraken over vervolgtoezicht**

Bestuursgericht toezicht is nieuw. Om voortgezet onderwijs besturen en scholen de tijd te geven te wennen aan dit toezicht geven wij de eerste vier jaar van de invoering geen oordeel over het bestuur.

Echter, wij willen graag met het bestuur in contact blijven in deze fase van de organisatieontwikkeling. Daarom maken we de afspraak aan het einde van het schooljaar 2016/2017 een gesprek te zullen voeren over de dan geldende stand van zaken met betrekking tot het stelsel van kwaliteitszorg. Verder vinden wij het van belang dat het bestuur, mede op grond van de al beschikbare evaluatiegegevens, een plan maakt om in beeld te brengen welke activiteiten hoe en wanneer bijdragen aan de kanteling naar het nieuwe organisatiemodel. Een dergelijk plan voor het lopend en komend schooljaar is volgens ons wenselijk om in beeld te brengen welke stappen gezet worden om in de nieuwe organisatie te komen tot een functionerend stelsel van kwaliteitszorg. Ook maakt zo’n plan voor de teams duidelijk wat er van hen verwacht wordt en wat er nog nodig is om te groeien in of toe te groeien naar een professionele leergemeenschap.

### 3. Resultaten verificatieonderzoek

#### Stad en Esch Beroepencollege

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



#### Kwaliteitszorg en ambitie

In het Beroepencollege is een duidelijke tweedeling zichtbaar tussen teams en PLG's. De docenten die in een PLG werken vormen de voorhoede van de schoolontwikkeling. Zij zijn erg enthousiast over de mate van autonomie, zelfsturing en samenwerking die ze ervaren in de PLG. Verder zeggen zij dat ze hierdoor hun werk met meer plezier doen en dat dit een positief effect heeft op de lessen. Leerlingen zien een (nog) enthousiastere docent voor de klas staan dan voorheen.

De docenten die in PLG's werken zijn blij met het feit dat ze als groep een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen voor het vormgeven en continu verbeteren van hun onderwijs. De docenten in PLG's doen meer en meer aan teamteaching en hebben daardoor een beeld van elkaars kwaliteiten. Er zijn nog geen taakhouders in de PLG's. Dit jaar staan de PLG's voor de opdracht een voorstel te maken voor het invullen van de functioneringscyclus in de PLG. Het is nog niet duidelijk hoe de beoordeling van de kwaliteit van individuele docenten eruit komt te zien. Hoewel de docenten zelf ideeën hebben over de competenties die ze moeten hebben om in een PLG te werken, is daar tot nu toe geen richting aan gegeven vanuit de schoolleiding, ook niet voor de taakhouders die aangewezen moeten worden.

De docenten die nog niet in een PLG werken laten weten onzeker te zijn over de implementatie van deze nieuwe organisatiestructuur. Hoewel het woord 'eigenaarschap' bij alle docenten een kernwoord is voor de organisatieontwikkeling, ervaren de docenten die in een team met teamleider werken dat het woord eigenaarschap alleen te weinig houvast biedt om een gerichte bijdrage te leveren aan de ontwikkeling.

Wij vinden dat voor een te groot deel van het team onduidelijk is over welke competenties en zij nu en in de toekomst moeten beschikken en dat verantwoordelijkheden niet duidelijk belegd zijn. Er zijn te weinig korte feedbackloops om de continue en gerichte verbetering mogelijk te maken. Om deze reden beoordelen wij KA1 (kwaliteitszorg) als onvoldoende.

*Op Stad en Esch wordt gewerkt vanuit een duidelijke missie en visie op onderwijs.*

In het Beroepencollege zagen wij over het algemeen een grote bereidheid om mee te werken aan en mee te denken over schoolontwikkeling. De visie op onderwijs wordt onderschreven door de docenten en men is bereid zich te ontwikkelen waar dat nodig is. Leraren nemen zelf het initiatief tot het halen van aanvullende bevoegdheden, bijvoorbeeld als dat nodig is vanwege het vernieuwd examenprogramma. De kwaliteitscultuur (KA2) beoordelen wij dan ook als voldoende.

### Veiligheid en pedagogisch klimaat

 Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	
KVG SK2 Pedagogisch klimaat			•	



Wij beoordelen de veiligheid en het pedagogisch klimaat op het Beroepencollege als voldoende. Zowel de docenten als de leerlingcoördinatoren zien dat de leerlingenpopulatie de afgelopen jaren is veranderd. Er zijn meer leerlingen op school die extra begeleiding of ondersteuning nodig hebben en daarnaast is de communicatie met ouders daarover veel intensiever geworden. Het team weet goed in te spelen op de veranderde populatie, als is aandacht gewenst voor de werkdruk die dit met zich meebrengt.

Een aandachtspunt voor het pedagogisch klimaat en de daaruit voortvloeiende ervaren veiligheid is het mentoraat. Wij vinden dat daar (nog) meer aandacht mag zijn voor pestpreventie en het maken van echt contact met leerlingen. Niet alle mentoren slagen daar, volgens leerlingen, even goed in.

Een sterk punt van de leerlingondersteuning is de korte lijnen met de betrokken partijen buiten school. Zo is de schoolmaatschappelijk werkster regelmatig op school, naar tevredenheid van de leerlingen. Ook zijn zowel leerlingcoördinatoren als leerlingen tevreden over de snelheid waarin interventies gedaan worden.

## Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



De onderwijsresultaten in het Beroepencollege zijn voldoende. De secties voelen zich verantwoordelijk voor de onderwijsresultaten en maken verbeterplannen als dat nodig is. De docenten zijn blij met het feit dat de secties dit jaar meer tijd krijgen voor overleg.

## Stad en Esch Lyceum

### Kwaliteitszorg en ambities

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



In het concept kwaliteitsbeleidsplan is beschreven op welke wijze de visie en doelen uit het strategisch beleidsplan 2016-2020 van Stad en Esch worden vertaald naar deelvisies, teamplannen, PLG-plannen en sectieplannen. De ambities van de school zijn helder en zijn van onderop tot stand gekomen in de fase waarin de school vanaf het schooljaar 2014-2015 haar missie, visie en identiteit heeft herijkt. Wij stellen vast dat het kwaliteitsbeleidsplan nog een concept is en momenteel in de verschillende teams wordt besproken.

De gehanteerde kwaliteitszorgcyclus en de inzet van diverse kwaliteitsinstrumenten, maakt dat de deelschool Lyceum (vmbo-gt, havo en vwo) in principe zicht heeft op de onderwijsresultaten van de verschillende afdelingen, alsook de kwaliteit van het primaire proces. Gelet op de ontwikkelingsfase waarin de deelschool zich bevindt richting zelfsturende teams (PLG's) én het gegeven dat een belangrijk deel van het team werkt vanuit een hiërarchische structuur is het momenteel onduidelijk wie precies waarvoor verantwoordelijk is. Er zijn veel ideeën over eigenaarschap, verbinden en het zelfreflecterend vermogen van personeelsleden (al dan niet in een PLG functionerend). Maar in deze fase is er nog geen sprake van een goed functionerend systeem van kwaliteitszorg, waarin de doelgerichtheid en het cyclische proces

*Op dit moment bestaan er zowel zelfsturende teams als teams met een leidinggevende. Dat leidt nu tot onduidelijkheden in de verdeling van verantwoordelijkheden.*



van het kwaliteitsbeleid in voldoende mate is geborgd.

De doelgerichtheid van de schoolontwikkeling staat mede onder druk doordat de school op veel fronten tegelijk met diverse ontwikkelingen en plannen bezig is. Het ene plan is nog niet afgerond of het volgende idee doet zich weer voor. Prioriteiten aanbrengen alsmede het borgen van gerealiseerde kwaliteit komt naar ons idee de schoolontwikkeling ten goede. Dit laat onverlet dat wij tijdens het verificatieonderzoek positief waren over de aangetroffen leskwaliteit en de zorg en ondersteuning.

## Resultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	
OR3 Vervolgsucces			•	



De standaard OR 1 (resultaten) beoordelen we als voldoende. De afgelopen drie jaar zijn de resultaten van de afdelingen vmbo-gt, havo en vwo gemiddeld genomen voldoende, maar we zien wel dalende opbrengsten bij de havo. Aangezien de havo nog niet zo lang geleden in een traject van geïntensiveerd toezicht zat baart ons dit zorgen. De havo heeft in de laatste drie schooljaren bij het eindexamen onder de norm gepresteerd. In relatie tot de kwaliteitszorg is het daarom des te belangrijker dat duidelijk is (ook binnen de PLG's en schoolleiding) wie de verantwoordelijkheid op zich neemt en stuurt op het verbeteren van die resultaten. Positief is dat via de hernieuwde aandacht voor de secties, de bufferweek, aandacht voor planning, versterking mentoraat havo 4 en aandacht voor motivatieproblematiek bij leerlingen op een brede manier wordt gekeken naar de achterliggende oorzaken van deze onvoldoende resultaten bij de havo.

### Vervolgsucces

Uit onze gegevens blijkt dat relatief veel (havo)leerlingen naar het vavo gaan omdat ze gezakt zijn. Het mbo is geen optie voor deze leerlingen want ze willen naar het HBO. Het behalen van deelcertificaten bij het vavo is voor deze doelgroep aantrekkelijker dan het gehele jaar opnieuw overdoen. Aangezien het vavo nu ook in Meppel zit is dit een nog aantrekkelijker optie geworden. Stad en Esch besteedt deze leerlingen uit.

Ondanks de relatief hoge aantallen voortijdig schoolverlaters beoordelen we de standaard vervolgsucces als voldoende. De school heeft er namelijk zicht op om welke leerlingen het gaat, wat oorzaken zijn en hoe zij slagen in het vavo. Bovendien is er beleid ingezet om de uitstroom naar de vavo te beperken: de 'bufferweek' en de 'summer-school'. Ook worden gesprekken met de secties gevoerd om te

onderzoeken of leerlingen op een ander niveau examen kunnen doen en is de herkansingsregeling in het PTA gewijzigd. Het is nu nog te vroeg om de effecten hiervan te meten, maar uiteindelijk moet de uitstroom naar vavo door intensievere begeleiding op school en vroegtijdige signalering worden beperkt.

### **Veiligheid en pedagogisch klimaat**

De standaarden veiligheid en pedagogisch klimaat beoordelen we op schoolniveau als voldoende. Uit de leerlingtevredenheidsonderzoeken blijkt dat de scores van leerlingen in het schooljaar 2014-2015 op onderdelen lager waren dan de landelijke benchmark. Oorzaken hiervoor zijn de verhuizing naar het nieuwe gebouw, het missen van de oude, gezellige sfeer van het gebouw Zuideinde, een slecht functionerend roostersysteem met veel lesuitval, problemen met Magister en een (door leerlingen ervaren) chaotische en te late communicatie.

De leerlingen zijn wel positief over het schoolklimaat op dit moment. Ze voelen zich veilig, er zijn weinig incidenten op het lyceum en ze weten waar ze terecht kunnen als er problemen zijn. Een mooi voorbeeld van een initiatief dat leerlingen zelf namen om bij te dragen aan een veilig schoolklimaat is de oprichting van een Gay Straight Alliance. Een ander voorbeeld waarin leerlingen zelf een rol spelen om bij te dragen aan een veilig schoolklimaat is het 'stewart-programma', waarin leerlingen een taak hebben in de pauzesurveillance.

De leerlingen zijn in het algemeen tevreden over de pedagogische relatie tussen docent en leerling. Ze zijn ook positief over de aanwezigheid van een gezonde kantine met biologische producten.

In het tevredenheidsonderzoek onder leerlingen over het schooljaar 2015-2016 zien we dat de tevredenheid over de hele linie is toegenomen, maar nog niet heel hoog is. De vmbo-gt-leerlingen scoren echter beduidend lager (5.7) dan de havo (6.1) en het vwo (6.5). De ervaren veiligheid wordt door de vmbo-gt-leerlingen met een 6.0 beoordeeld, havo met een 6.4 en het vwo met een 6.8.

## Stad en Esch deelschool Diever

### Kwaliteitszorg en ambities

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



De standaard KA1 (kwaliteitszorg) beoordelen we op schoolniveau als voldoende. We zien dat (beleids)plannen vertaald worden in activiteiten en dat de pdca-cyclus in veel gevallen sluitend is. Het is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Het team in Diever werkt samen als team met een teamleider (de locatiedirecteur) en is nog niet zelfsturend. Dit maakt dat het stelsel van kwaliteitszorg functioneert. In sommige gevallen moet volgens leraren echter meer aandacht uitgaan naar het bestendigen van een ingezette vernieuwing. Het werken volgens de rtti-systematiek in toetsen is daar volgens hen een voorbeeld van.

Op de deelschool Diever is voor iedereen duidelijk waar een goede les aan moet voldoen. Alle leraren hebben de kwaliteitskaart “de goede les” en gebruiken dit als reflectieinstrument. Ook in observaties van de schoolleiding is aandacht voor de onderdelen die in deze kwaliteitskaart omschreven staan.

De kwaliteitscultuur, KA2, op deelschool Diever beoordelen we als voldoende. Leraren zijn gestart met collegiale visitatie. Vanuit persoonlijk leiderschap neemt ieder in eigen tempo deel aan de schoolontwikkeling. De schoolleiding stuurt ook vanuit het adagium persoonlijk leiderschap, om zo het team te laten groeien in het nemen van verantwoordelijkheid voor de schoolontwikkeling.

Het team en de schoolleiding in Diever constateren dat zij nog niet zo ver zijn in de ontwikkeling richting PLG als sommige collega's in Meppel. Voor hen is nog een vraag of alle elementen van een PLG passen bij de deelschool Diever. Wij zien dat er in het team groei mogelijk is als het gaat om kritische zelfreflectie. Dit zou ontwikkeld moeten worden in het toegroeien naar een PLG. De eerste stappen tot het vergroten van de kritische zelfreflectie zijn gezet via de activiteiten die horen bij de invulling van het persoonlijk leiderschap. Om de beoogde fase van zelfsturend team te bereiken is meer kritische zelfreflectie nodig dan wij nu waargenomen hebben.

## Pedagogisch klimaat

 Schoolklimaat	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	
KVG SK2 Pedagogisch klimaat			•	



Het pedagogisch klimaat beoordelen we als voldoende. De kleinschaligheid van de deelschool Diever maakt dat leerlingen zich veilig, gezien en gekend voelen. De betrokkenheid die leraren tonen bij hun leerlingen is hierbij een belangrijke factor. We hebben gezien dat leraren hun leerlingen op een prettige manier aanspreken. Een mooi voorbeeld van de pedagogische relatie tussen de leraren en leerlingen zagen we in de les dans: leerlingen uit de tweede klas voelden zich allemaal vrij om mee te doen met de les en bijvoorbeeld ook elkaars hand vast te houden als dat hoorde bij de (volks)dans die geoefend werd. In deze les leken zowel jongens als meisjes leken zich veilig te voelen om mee te doen met de les.

Een ander positief punt over het pedagogisch klimaat is dat de vertrouwenspersoon bij alle leerlingen die wij spraken bekend is en gewaardeerd werd. Ook waren de leerlingen positief over de beschikbare begeleiding en extra ondersteuning. Toch hebben de leerlingen die wij spraken aanbevelingen om het pedagogisch klimaat nog verder te versterken: zij ervaren dat er niet altijd iets gedaan wordt met zaken die zij aankaarten. Wanneer zij aan hun mentor of de deelschoolleider melding maken van ontevredenheid over bijvoorbeeld het gebruik van Magister of de uitleg van een docent, wordt hier in hun beleving niets mee gedaan.

## Onderwijsresultaten

 Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	



De onderwijsresultaten zijn voor alle indicatoren stabiel voldoende. In de twee afdelingen die volledig worden aangeboden in Diever zien we dat leerlingen in het beoogde tempo hun schoolloopbaan doorlopen en dat zij voldoende scores op het eindexamen. De leraren laten weten dat, om dit te bereiken, het prettig is dat zij regelmatig contact hebben met sectiegenoten van de andere deelscholen. Dit overleg in de secties heeft de laatste paar jaar een belangrijker plaats ingenomen. De secties bepalen hoe de leerlijnen en het aanbod eruit zien en de sectieleden kunnen met elkaar sparren als zij in hun klassen eventueel problemen constateren.

Ook de schoolleiding heeft een rol in het bewaken van de voldoende onderwijsresultaten. Jaarlijks voert zij hierover gesprekken met de secties.

## 4. Reactie van het bestuur

Stad & Esch kijkt positief terug op de nieuwe werkwijze van de inspectie tijdens de bezoeken op 5 dagen in september in het kader van het bestuursgericht toezicht.

Docenten hebben de terugkoppeling aan het eind van de dag(en) van een bezoek aan een deelschool als heel positief ervaren. Waar de terugkoppeling in het verleden getraptd verliep via bestuurder of schoolleiding konden zij nu zelf kennisnemen van de bevindingen van de inspectie, daar eventueel vragen over stellen en eigen ervaringen terugkoppelen. Het laten begeleiden door leerlingen of docenten tijdens de lesbezoeken vonden zowel leerlingen als docenten inspirerend.

De terugkoppeling op de vragen van de bestuurder 'waar staan we in onze ambitie om te komen tot borging van kwaliteit' en 'hoe verhouden zich de professionele leergemeenschappen (PLG's) t.o.v. de traditionele teams' heeft zowel in de gesprekken als in de rapportage tot waardevolle feedback geleid.

Hoewel de finale terugkoppeling een terugkoppeling op bestuursniveau betrof hebben de aanwezige medewerkers ook deze als positief ervaren.

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

