



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

Herman Broerenstichting

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 17 juni 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 Herman Broerenstichting. 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 van de Herman Broerenstichting heeft een duidelijke opdracht en visie. Het biedt speciaal onderwijs aan zeer moeilijk lerende en ernstig meervoudig beperkte kinderen. De afgelopen jaren stemden de scholen het onderwijsaanbod en hun aanpak af op een speciale, deels nieuwe doelgroep. Medewerkers geven samen met personeel van een zorginstelling een invulling aan het onderwijs die goed bij deze kinderen past. Het motto van de stichting, 'Leren moet je doen', is terug te zien in de afwisseling van leeractiviteiten, praktische opdrachten, het leren buiten de school en tijdens excursies.

De Herman Broerenscholen hebben een redelijk grote zelfstandigheid om zelf keuzes te maken, maar het bestuur geeft richting en weet wat er speelt. De leraren en het ondersteunend personeel werken met plezier op de scholen en willen zich graag verder ontwikkelen. Zij worden hierin door het bestuur gestimuleerd en ondersteund.

Tot slot is het bestuur financieel gezond. Het bestuur weet hoeveel geld het nu en in de toekomst nodig heeft voor het geven van goed onderwijs.

Wat moet beter?

Het bestuur en de scholen moeten duidelijker aangeven welke sociale en maatschappelijke competenties zij bij hun leerlingen willen ontwikkelen. De scholen moeten daarbij vooral aandacht besteden aan de competenties die belangrijk zijn om met succes uit te stromen naar een bepaalde vervolgplek. Vervolgens moeten zij ook nagaan of de leerlingen bij het verlaten van de school deze competenties hebben ontwikkeld.

Wat kan beter?

De scholen kunnen zich verder ontwikkelen in de wijze waarop zij hun (leer)resultaten op schoolniveau laten zien. Het personeel kreeg

Bestuur: Herman Broerenstichting
Bestuursnummer: 38209

Aantal scholen onder bestuur: 4

Totaal aantal leerlingen: 248
(Teldatum: 1 februari 2019)

Lijst met onderzochte scholen:

Herman Broerenschool:
- so en vso - locatie Delft
- so - locatie Naaldwijk
- vso - locaties Naaldwijk en Monster

BRIN: 00PZ

hiervoor scholing maar blijft het moeilijk vinden om vast te stellen of de resultaten goed genoeg zijn. Ook het analyseren hoe het komt als de resultaten niet voldoende zijn, kan beter.

Het bestuur kan duidelijker maken welke informatie het daarover van de scholen verwacht. Ook het intern toezicht kan zich hierover meer uitspreken.

De kwaliteitszorg van het bestuur en de scholen is in orde maar kan beter. Het bestuur geeft aan in welke richting de scholen zich moeten ontwikkelen maar kan scherper aangeven tot welke kwaliteit dat moet leiden. Het bestuur kan ook nog beter volgen of de verbeteractiviteiten volgens plan verlopen en tot voldoende resultaat leiden.

Het bestuur en de scholen zouden bovendien vaker de volledige onderwijskwaliteit van de scholen kunnen evalueren en vaststellen of ze tevreden zijn. Zij hebben dat nu eenmalig gedaan om tot nieuwe schoolplannen te komen. Door de kwaliteit regelmatig tegen het licht te houden, kunnen de scholen gericht aan verdere kwaliteitsverbetering werken.

Vervolg

We verwachten dat het bestuur ervoor zorgt dat de scholen duidelijke eindniveaus formuleren voor de sociale en maatschappelijke competenties die zij willen ontwikkelen bij hun leerlingen en aangeven wat daarvan terecht komt. Over vier jaar komt de Herman Broerenstichting opnieuw in aanmerking voor een vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen.

Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	9
3.	Resultaten verificatieonderzoek	17
	3.1. Herman Broerenschool, locatie Delft	17
	3.2. Herman Broerencollege, locatie Delft	21
	3.3. Herman Broerenschool, locatie Westland	25
	3.4. Herman Broerencollege, locaties Westland Monster	29
4.	Reactie van het bestuur	35

1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in de periode maart - april 2019 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij de Herman Broerenstichting. 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
Kwaliteitszorg en ambitie	
KA1 Kwaliteitszorg	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•
KA3 Verantwoording en dialoog	•
Financieel beheer	
FB1 Continuïteit	•
FB2 Doelmatigheid	
FB3 Rechtmatigheid	•

Om het domein Kwaliteitszorg en ambitie te kunnen beoordelen doen we niet alleen onderzoek op het niveau van het bestuur, maar onderzoeken we tevens de onderwijskwaliteit van een deel van de scholen waarvoor het verantwoordelijk is. We onderscheiden binnen het vierjaarlijks onderzoek op schoolniveau verschillende typen onderzoek:

• Verificatieonderzoek

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

geeft ons in de tweede plaats zicht op de onderwijskwaliteit van de school.

- Onderzoek naar aanleiding van risico's

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

- Onderzoek op verzoek goede school

Een bestuur kan bij het vierjaarlijks onderzoek een verzoek doen aan de inspectie onderzoek uit te voeren bij scholen die naar de mening van het bestuur goed zijn.

- Herstelonderzoek

Wanneer er sprake is van eerder afgesproken vervolgtoezicht zullen we het herstelonderzoek waar mogelijk tegelijkertijd uitvoeren.

- Stelselonderzoek

Om op onderdelen een goed beeld te krijgen van de onderwijskwaliteit in een sector of over de sectoren heen bepalen wij jaarlijks welke standaard of welke standaarden daarvoor in aanmerking komen. Wij selecteren door middel van een steekproef scholen voor deze onderzoeken.

Er was bij de Herman Broerenstichting geen aanleiding om onderzoeken naar aanleiding van risico's of herstelonderzoeken uit te voeren. De scholen van de stichting vielen niet in een steekproef voor een stelselonderzoek en daarom is er ook geen stelselonderzoek uitgevoerd. Het bestuur deed geen verzoek voor een onderzoek gericht op de waardering 'goed'. Dit alles betekent dat we de onderzoeken op de scholen hebben ingericht als een verificatieonderzoek.

Om een indruk te krijgen van de sturing, hebben we bekeken hoe het bestuur stuurt op twee beleidsthema's die voor de Herman Broerenstichting belangrijk zijn. Het eerste thema betreft de kwaliteit van het didactisch handelen. Enkele scholen van de Herman Broerenstichting benoemen in de zelfevaluatie een aantal verbeterpunten op het gebied van het didactisch handelen. Tijdens het onderzoek gaan we na of het beeld dat de scholen en het bestuur hebben van de kwaliteit op dit gebied klopt. Ook gaan we na hoe het bestuur stuurt op de kwaliteit en eventuele verbeteringen van het didactisch handelen en wat het bestuur van de scholen verwacht. Het tweede beleidsthema betreft de resultaten van de scholen. Hierbij onderzoeken we eveneens of het beeld van het bestuur en de scholen overeenkomt met het beeld van de inspectie. Daarnaast gaan we na hoe het bestuur erop stuurt dat de scholen hun opbrengsten in beeld brengen, analyseren en benutten voor verbeteringen van het onderwijs. Ook dit is een thema dat veel aandacht krijgt binnen de Herman Broerenstichting.

Onderstaande tabel geeft weer hoe het vierjaarlijks onderzoek bij scholen is ingericht. De informatie over de kwaliteit van deze scholen betrekken we bij onze jaarlijkse publicatie De Staat van het Onderwijs. Aangegeven is welke standaarden zijn onderzocht op de verschillende scholen. Ook is aangegeven welk type onderzoek is ingezet.

School	Verificatie			
	1	2	3	4
Onderwijsproces				
OP3 Didactisch handelen	•	•	•	•
Onderwijsresultaten				
OR1 Resultaten/Studiesucces	•	•	•	•
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	•	•	•	•
Kwaliteitszorg en ambitie				
KA1 Kwaliteitszorg	•	•	•	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•	•	•	•

1. Herman Broerenschool so Delft, 2. Herman Broerencollege vso Delft, 3. Herman Broerenschool so Naaldwijk, 4. Herman Broerencollege vso Naaldwijk/Monster.

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd. Het gaat onder andere om het Jaarverslag 2017, het Strategisch Beleidsplan 2018-2022, de schoolplannen, het professionaliseringsbeleidsplan en diverse andere beleidsdocumenten en rapportages. Ook de gegevens uit de jaarlijkse prestatieanalyse van de inspectie zijn betrokken bij het onderzoek. Verder hebben wij gesprekken gevoerd met de bestuurder, de raad van toezicht en de medezeggenschapsraad. Op de scholen hebben de managementteams een presentatie gegeven over de kwaliteit van het onderwijs op de school. We hebben schoolgidsen, jaarplannen, kwaliteitsdocumenten, ontwikkelingsperspectieven, werkplannen en opbrengstennotities bekeken. We hebben lessen bezocht en gesproken met leraren, leerlingen, de locatieleiding en vertegenwoordigers van de commissie voor de begeleiding.

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 verificatieonderzoeken. In hoofdstuk vier 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.

Context

De Herman Broerenstichting bestuurdde tot voor kort twee scholen: één school voor speciaal onderwijs en één school voor voortgezet speciaal onderwijs. In de praktijk functioneren de locaties in Delft en Naaldwijk echter onafhankelijk van elkaar. We onderscheiden daarom voortaan vier scholen: een so- en een vso-school in Delft, een so-school in Naaldwijk en een vso school met locaties in Naaldwijk en Monster. Met het wegvallen van de functie van een bovenschools directeur, hebben de scholen in Delft en Naaldwijk zich steeds meer ontwikkeld tot zelfstandige scholen, met een eigen beleid en aansturing. De scholen bieden onderwijs aan leerlingen met zeer uiteenlopende verstandelijke capaciteiten, soms in combinatie met een sociaal-emotionele of gedragsproblematiek.

In Delft, Naaldwijk en Monster bieden de scholen, in samenwerking met een zorginstelling, een geïntegreerd programma van onderwijs en zorg aan. De scholen zijn terecht trots op het planmatige en brede aanbod dat zij in deze onderwijszorggroepen ontwikkelen. Ook de gerichtheid op 'leren moet je doen', in en buiten de school, is een herkenbaar eigen kwaliteitsaspect van de scholen.

In de figuur op de volgende pagina zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat de oordelen zijn op de 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 en in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau.



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

Het beeld dat het bestuur heeft van de kwaliteit van de scholen komt voor een belangrijk deel overeen met het beeld van de inspectie. Het bestuur beschikt over recente zelfevaluaties die getuigen van een kritische reflectie op de kwaliteit van de scholen.

We vinden bovendien dat het beleid van het bestuur in voldoende mate doorwerkt tot het niveau van de scholen. We zien hier nog wel ruimte voor verbetering. We onderzochten twee beleidsthema's om na te gaan hoe de beleidssturing doorwerkt in de scholen. De sturing op het thema 'didactisch handelen' is zichtbaar. Het bestuur gebruikt daarvoor een instrument dat de competenties van elke leraar jaarlijks in kaart brengt en relateert aan een bestuursnorm. Het bestuur en de managementteams hebben de ontwikkeling van de leraren hiermee goed in beeld en zetten extra begeleiding of scholing in als dat nodig is. Een goed voorbeeld van de sturing op dit thema is de invulling van de onderwijzorggroepen in Monster. De school heeft beleid en visie voor het handelen in deze groepen vastgelegd. Er zijn eigen aspecten van kwaliteit geformuleerd die het bestuur verwacht te zien in het handelen van leraren, die zijn toegevoegd aan de 'vaardigheidsmeter'. Minder duidelijk is hoe het beeld in de zelfevaluaties van het didactisch handelen aanleiding vormt voor eventuele bijsturing.

Zo geeft de zelfevaluatie van de locatie Delft een kritisch oordeel over de kwaliteit van het didactisch handelen, maar tot welke acties dit leidt, is niet duidelijk.

De sturing op het beleidsthema 'resultaten' is er wel, maar kan beter. Het in beeld brengen van de leeropbrengsten is een belangrijk actiepunt in het strategisch beleidsplan en het bestuur zorgt voor scholing en ondersteuning. De scholen maken wel een ontwikkeling door op dit gebied, maar het tempo is niet hoog. Er is onduidelijkheid over wat er precies verwacht wordt van de scholen. De opbrengstgegevens hebben nog geen duidelijke functie in de kwaliteitszorg van de scholen.

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

We beoordelen alle drie de standaarden van het Kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie als voldoende. We stellen vast dat de sturing op kwaliteit met het nieuwe strategisch beleidsplan en de nieuwe schoolplannen, gebaseerd op zelfevaluaties, een belangrijke impuls heeft gekregen. De komende jaren zal de uitvoering, evaluatie en borging van dit systeem nog veel aandacht vragen.

De financiële positie van het bestuur is voldoende stevig. We zien op de korte en middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit van de Herman Broerenstichting. Het bestuur voldoet aan de beoordeelde standaarden van het kwaliteitsgebied Financieel beheer. Op de terugloop van het aantal leerlingen wordt in voldoende mate geanticipeerd.

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

We beoordelen de kwaliteitszorg van de Herman Broerenstichting als voldoende.

We vinden dat het bestuur de kwaliteit van de scholen op de meeste domeinen in beeld heeft. De zelfevaluaties die in het kader van de nieuwe schoolplannen zijn afgenomen, spelen hierbij een belangrijke rol. De scholen baseren hun eigen oordelen onder andere op gegevens uit tevredenheidsonderzoeken, een veiligheidsmonitor en de zogenaamde 'vaardigheidsmeter' die de kwaliteit van het didactisch handelen in kaart brengt. Recent stelden de scholen hun eerste notities over de leeropbrengsten op. Het bestuur heeft elke maand een bestuursoverleg met de leidinggevendenden van de locaties en overlegt daarnaast elke maand met elke individuele leidinggevende. Het bestuur kan het beeld dat het heeft van de kwaliteit nog versterken door vaker dan eens per vier jaar de eigen kwaliteit tegen het licht te houden. Daarnaast kan het kwaliteitsbeeld hier en daar worden aangevuld. Vooral voor de beoordeling van de resultaten van de leerlingen mist het bestuur heldere verwachtingen en normen. Om goed te sturen op de onderwijskwaliteit, is zicht op de onderwijsresultaten belangrijk. De scholen kunnen bovendien niet goed laten zien welke sociale en maatschappelijke competenties zij bij de leerlingen ontwikkelen. Veranderingen in de doelgroep en in de uitstroombmogelijkheden van leerlingen vragen van de scholen om een kritische reflectie op de competenties die de leerlingen nodig hebben voor een succesvolle uitstroom en op het onderwijs om deze te ontwikkelen. Ook kunnen de scholen hun gegevens over de veiligheid van laag functionerende leerlingen op een meer systematische manier verzamelen en in beeld brengen.

De sturing op de onderwijskwaliteit geeft het bestuur vorm op basis van een strategisch beleidsplan. Er is eind 2018 een nieuw strategisch beleidsplan vastgesteld met vier 'koersuitspraken' waaraan acties zijn gekoppeld. Hiermee heeft het bestuur een helder kader geformuleerd. We hoorden en zagen de koersuitspraken ook terug in de scholen. Wat beter kan, is de uitwerking van de actiepunten uit het strategisch beleidsplan. Aan de actiepunten is wel een periode gekoppeld, maar het is niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor de uitvoering. Ook is niet altijd duidelijk welke kwaliteit of kwaliteitsverbetering het bestuur precies beoogt. De actiepunten betreffen vooral activiteiten of processen en beschrijven niet de gewenste kwaliteit. De schoolplannen geven hier ook niet veel duidelijkheid over. De schoolplannen zijn vooral gebaseerd op de eigen streefbeelden en zelfevaluaties van de scholen. Het strategisch beleid maakt wel onderdeel uit van de schoolplannen en de streefbeelden vertonen overlap met de actiepunten, maar de samenhang zou duidelijker kunnen. De scholen moeten hun jaarplannen nog baseren op de systematiek van de schoolplannen.

De huidige jaarplannen missen een duidelijke link met de strategische doelen.

Hoe de sturing in de praktijk uitwerkt, hebben we vooral onderzocht aan de hand van de beleidsthema's didactisch handelen en leerresultaten. We stelden vast dat het bestuur door het inzetten van de 'vaardigheidsmeter' de scholen duidelijkheid geeft over zijn verwachtingen en kwaliteitseisen aan het didactisch handelen. Voor de leerresultaten ontbreekt een dergelijke verwachting. Het bestuur formuleerde hiervoor geen normen.

Samengevat stellen we vast dat de strategische doelen van het bestuur richting geven en draagvlak hebben en ruimte bieden voor een schoolspecifieke invulling. Op sommige gebieden geven de kaders voldoende richting. Op andere gebieden kan het bestuur scherper aangeven wat de scholen precies binnen een bepaalde periode moeten bereiken en hoe zij hierover verantwoording moeten afleggen. Zo niet, dan is het risico dat de scholen zich bij de schoolontwikkeling vooral richten op actuele korte termijn problemen en dat lange termijn doelen gericht op kwaliteitsverbetering op de achtergrond raken.

Bij de formulering van nieuwe jaarplannen kunnen doelen sterker worden gekoppeld aan de strategische doelen en aan een kwaliteitsbeeld of kwaliteitsnorm.

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

De standaard Kwaliteitscultuur beoordelen we als voldoende. Het bestuur biedt zijn medewerkers veel mogelijkheden voor scholing en stimuleert dat hier gebruik van wordt gemaakt. Dat past bij de ambitie van het bestuur om medewerkers verantwoordelijkheid te geven voor hun eigen ontwikkeling en voor de ontwikkeling van de organisatie en leerlingen. Hiervoor is in de scholen veel draagvlak. Het bestuur is veel in gesprek met de scholen en de omgeving. Er is een duidelijke visie op de samenwerking met ouders en zorgpartners.

We zagen professioneel handelende en veerkrachtige teams. Het personeel op de scholen wil graag met en van elkaar leren om zo het onderwijs op de scholen te verbeteren. Er zijn werkgroepen waar medewerkers op schoolniveau en bovenschools niveau kennis op een vakgebied en over thema's verzamelen en bespreken. Hierdoor worden de kennis en ervaringen van scholen goed gedeeld.

Het bestuur handelt volgens de code goed bestuur. Ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan de versterking van de onderwijskwaliteit. De basis hiervoor vormt een heldere visie en 'koersuitspraken' die breed worden gedragen. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en directieuren is adequaat en beschreven in het managementstatuut. De verantwoordelijkheid van de locatiecoördinator moet nog worden toegevoegd.

De professionele cultuur kan nog groeien door meer samenhang aan te brengen tussen het professionaliseringsbeleid en het kwaliteitszorgsysteem. Zo zouden de uitkomsten van de

'Vaardigheidsmeter' en de opbrengstgegevens sterker gekoppeld kunnen worden aan professionaliseringsactiviteiten. Ook de voornemens van de scholen om professionele leergemeenschappen in te richten en om 'peer reviews' te betrekken in de functioneringsgesprekken kan de professionele cultuur nog verder versterken.

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

De standaard Verantwoording en dialoog is voldoende. Het bestuur en de scholen voeren actief de dialoog met hun omgeving. Zij zoeken met succes de verbinding met ketenpartners en hebben daardoor voor leerlingen een breed aanbod en oefensituaties gecreëerd bij stagebedrijven en tijdens veel buitenschoolse activiteiten.

De externe verantwoording in het jaarverslag, de schoolgidsen en via de website is uitgebreid en toegankelijk. Het bestuur en de scholen zouden wel kritischer kunnen reflecteren op hun resultaten, zowel als het gaat om de leeropbrengsten als om de tevredenheids-onderzoeken.

De bestuurder is toegankelijk en zorgt er actief voor dat belangrijke informatie en signalen hem tijdig bereiken. Er is veel intern overleg, maar wij hebben geen vast format gezien voor de verantwoording van de directeuren aan het bestuur. Het is daardoor onduidelijk welke informatie precies gedeeld wordt. De interne verantwoording kan aan kracht winnen door goed met elkaar te bepalen welke informatie nodig is om zicht te hebben op de kwaliteit van het onderwijs. De scholen zouden in hun rapportage steeds een koppeling met hun jaarplan kunnen leggen.

Op die manier kan de bestuurder indien gewenst eerder bijsturen en ontstaat een scherper beeld van de kwaliteit van het onderwijs op dat moment.

De raad van toezicht volgt de ontwikkelingen van bestuur en scholen, vormt zich een eigen beeld en kijkt ook naar het eigen functioneren. De raad wordt door het bestuur geïnformeerd op basis van een tweemaandelijks rapportage. Daaruit blijkt dat er aandacht is voor de verschillende beleidsdomeinen, al is de aandacht voor de onderwijskwaliteit en de resultaten van het onderwijs relatief beperkt. De raad heeft een toezichtkader opgesteld, maar de raad zou met name de onderdelen Resultaten en Kwaliteit (ijkpunt 2) uit kunnen werken met eigen kwaliteitsnormen. De raad is dan beter in staat om te beoordelen of de Herman Broerenstichting zijn strategische doelen bereikt en daarbij de gewenste kwaliteit realiseert. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) is tevreden over de openheid van het bestuur en de wijze waarop het bestuur de GMR betreft bij beleid en nieuwe ontwikkelingen. De raad ziet het als zijn opdracht om in de toekomst nog meer proactief te opereren.

2.2. Financieel beheer

Wij baseren ons oordeel over het kwaliteitsgebied Financieel beheer op de beoordeling van de onderliggende standaarden voor financiële continuïteit en rechtmatigheid.

De financiële continuïteit en rechtmatigheid zijn beide beoordeeld als 'voldoende'. Het financieel beheer is dan ook beoordeeld als 'voldoende'.

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



Financiële continuïteit

In onderstaande tabel zijn de financiële kengetallen van het bestuur uit de jaarverslaggeving over de afgelopen en de toekomstige drie jaren afgezet tegen de signaleringswaarden ('indicatie') die wij gebruiken in onze jaarlijkse risicodetectie.

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75	4,68	3,61	3,97	3,28	3,20	3,24
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,86	0,82	0,83	0,82	0,82	0,82
Weerstandvermogen	< 5%	64,9	66,1	61,4	58,3	58,5	58,7
Huisvestingsratio	> 10%	14,32	5,69	5,25	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	-9,6	-1,2	-1,1	-4,0	1,2	0,3

Wij beoordelen de financiële continuïteit als 'voldoende'. De tabel bevat geen indicatie van financiële risico's voor de continuïteit van het onderwijs binnen nu en twee jaar. Ons onderzoek bevestigde dat beeld.

Financiële doelmatigheid

Wij geven geen oordeel over de financiële doelmatigheid. Wel informeren we bij besturen naar aspecten van doelmatigheid en gaan daarover zo nodig het gesprek aan.

Bij de Herman Broerenstichting kwam de financiering van de onderwijzorggroepen aan de orde.

Financiële rechtmatigheid

We beoordelen de financiële rechtmatigheid voor de Herman Broerenstichting als 'voldoende'. Wij baseren ons hierbij op de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van het onderwijs. Daarnaast speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van de financiële rechtmatigheid. In het onderzoek bij de Herman Broerenstichting leidt de weging van de beschikbare informatie tot een positief oordeel.

2.3. Afspraken over vervolgtoezicht

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Scholen		
De standaard sociale en maatschappelijke competenties (OR2) is onvoldoende. De scholen kunnen niet aantonen dat zij het onderwijs voor deze competenties en de ondersteuning zodanig op de leerlingen afstemmen dat zij een ononderbroken ontwikkeling kunnen doormaken. Dit is in strijd met artikel 11, lid 1, 3 en 4 van de WEC.	Het bestuur zorgt ervoor dat de scholen normen formuleren voor het niveau van de te bereiken sociale en maatschappelijke competenties in de verschillende onderwijsprofielen. Tevens gaat het bestuur vanaf het schooljaar 2019-2020 na of de leerlingen deze (eind)niveaus bereiken.	

3. Resultaten verificatieonderzoek

3.1. Herman Broerenschool, locatie Delft

Wij hebben op de Herman Broerenschool voor so in Delft een verificatieonderzoek uitgevoerd. De school verzorgt onderwijs aan zeer moeilijk lerende en ernstig meervoudig beperkte leerlingen met een verstandelijke beperking in de leeftijd van vier tot en met twaalf jaar. De school heeft 44 leerlingen, verdeeld over vier 'reguliere' so-groepen en één onderwijszorggroep.

We hebben met name gekeken naar de kwaliteit van het didactisch handelen en de resultaten van de school. Ook de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur hebben we onderzocht. We geven een oordeel over de kwaliteit van deze onderdelen.

Voor ons oordeel op de standaard Kwaliteitszorg op bestuursniveau vergeleken we het beeld dat het bestuur heeft over de kwaliteit op deze onderdelen met ons beeld. Ook onderzochten we of de sturing van het bestuur op de kwaliteitsontwikkeling van het didactisch handelen en de resultaten in de school is terug te zien.

Algemene indruk

De Herman Broerenschool zit in een licht en goed verzorgd gebouw. Het team kende recent een aantal wisselingen, maar weet goed hoe het onderwijs eruit moet zien en pakt voortvarend de beleidsruimte die het bestuur geeft. In de meeste klassen, ongeacht het niveau, zagen we een grote gerichtheid op leren en ontwikkeling. De leraren zijn in staat om hun handelen af te stemmen op grote verschillen in niveaus en onderwijsbehoeften van leerlingen. Zij werken planmatig aan doelen en houden bij of doelen bereikt worden. Ook in de onderwijszorggroepen slagen leraren hier goed in.

Er is een ruim professionaliseringsaanbod dat aansluit op de behoeften van het team. Dit aanbod draagt, samen met het HRM beleid van de Herman Broeren stichting, bij aan de gemeenschappelijkheid in werkwijzen van teamleden.

In de afgelopen jaren heeft een cultuurverandering plaatsgevonden waardoor leraren zich sterker eigenaar zijn gaan voelen van de verschillende verbeterplannen. Het nieuw gevormde managementteam (mt) heeft hieraan bijgedragen. Zo heeft het mt het schoolplan opgesteld met het team en is de zorgstructuur heringericht. Dit heeft bijgedragen aan een gedeelde visie op goed onderwijs en wat hiervoor nodig is.

Het team is de afgelopen jaren geschoold om meer zicht te krijgen op de resultaten van de leerlingen. Op leerling- en groepsniveau slaagt de school hier goed in. De school had dit schooljaar voor het eerst ook op schoolniveau de resultaten in beeld. Zij vindt het echter nog moeilijk om te bepalen welke gegevens nu echt betekenisvol zijn. Meer sturing vanuit het bestuur zou hierbij kunnen helpen. De resultaten hebben nog geen duidelijke plek en functie in de kwaliteitszorg van de school. Deze kwaliteitszorg is in ontwikkeling. De zelfevaluatie die het team recent opstelde, bracht de kwaliteit in het algemeen goed in beeld,

met uitzondering van het onderdeel resultaten. Hoe alle aandachtspunten uit de zelfevaluatie worden opgepakt, is niet duidelijk. De school moet nu een cyclus inrichten waarbij alle relevante kwaliteitsonderdelen frequent tegen het licht worden gehouden om tot verdere verbeteringen te komen.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		●	



We beoordelen de kwaliteit van het didactisch handelen als voldoende en zien kansen voor de school om hierin verder te groeien naar goed. Leraren werken volgens de principes van het directe instructiemodel. De inrichting van de lokalen biedt veel structuur en visuele ondersteuning. We zagen leerlingen werken volgens de principes van TEACHH. Leraar, onderwijsassistent en, in de onderwijzorggroep, pedagogisch medewerker hebben hun taken goed afgestemd. Ook in de onderwijzorggroepen zien we een grote planmatigheid en doelgerichtheid. Doelen worden hier in samenhang aangeboden. Er is goed nagedacht over het aanbod en de werkwijzen in de onderwijzorggroepen en dit is in beleid vastgelegd. De voorbereidingen en werkplannen van de leraren maken duidelijk dat er bij elke leerling gericht aan doelen wordt gewerkt. Dit was zichtbaar tijdens de lessen. De grote verschillen tussen leerlingen maken dat veel leeractiviteiten individueel worden uitgevoerd. Toch denken we dat leraren het leren samenwerken nog meer kunnen stimuleren. Dat geldt ook voor de reflectie op het leren.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			●	
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	●			



OR1: Resultaten

Wij beoordelen de resultaten als voldoende. De school vermeldt in de schoolgids dat in 2017 het merendeel van de leerlingen (16 van de 17) uitstroomde op het niveau van het ontwikkelingsperspectief. Het gaat hierbij overigens om de leerlingen van het so in Delft en Naaldwijk samen. Tegelijkertijd stellen we ook vast dat de opbrengstenanalyse niet duidelijk maakt of leerlingen daadwerkelijk de eindniveaus hebben behaald die behoren bij hun uitstroomprofiel. We beoordelen de standaard toch als voldoende, omdat de school hiervoor wel de benodigde gegevens heeft en haar analyse eenvoudig kan aanvullen.

De school heeft, op basis van het landelijk doelgroepenmodel, voor drie leerroutes streefniveaus bepaald voor de leergebieden rekenen,

mondelinge taal en schriftelijke taal. Zij is vervolgens nagegaan hoeveel leerlingen de streefniveaus behalen. Dit levert een gedifferentieerd beeld op. In leerroute vier die voorbereidt op vso arbeid worden de streefniveaus in het algemeen niet behaald. In de andere leerroutes worden sommige onderdelen op de leerlijnen wel behaald, maar andere niet.

De school kan haar opbrengstenanalyse op verschillende punten verbeteren. Zij kan in de eerste plaats afzonderlijk vaststellen of de leerlingen die uitstromen de eindniveaus hebben behaald. Zij kan daarnaast meer onderscheid maken tussen de resultaten van so-leerlingen en vso-leerlingen. Nu zijn de resultaten van beide groepen leerlingen samengevat. De school kan verder scherper aangeven welke doelen van de leerlijnen cruciaal zijn in een bepaalde leerroute. De school kan bovendien ook de uitkomsten op de methodeonafhankelijke toetsen bij haar opbrengstenanalyse betrekken.

We constateren tenslotte dat de school veel inspanningen heeft verricht om haar opbrengsten beter in beeld te krijgen. Dit is een zoektocht en die is nog niet klaar. Wij denken dat zowel de schoolleiding als het bestuur op dit gebied meer richting kunnen geven, bijvoorbeeld door enkele centrale vragen te formuleren waar de opbrengstenanalyse antwoord op moet geven.

OR2: Sociale en maatschappelijke competenties

We beoordelen deze standaard als onvoldoende. De school neemt in haar opbrengstenanalyse wel gegevens op over de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Zij baseert zich daarbij op het niveau dat leerlingen behalen op een leerlijn sociaal-emotionele ontwikkeling. De leerlingen behalen in het algemeen het streefniveau op de leerlijn, maar de leraren zijn niet van mening dat leerlingen de sociale competenties beheersen om succesvol uit te stromen. Over de maatschappelijke competenties doet de school geen uitspraken. Er is dan ook behoefte aan een instrument waarmee de ontwikkeling van de sociale en maatschappelijke competenties beter kan worden gevolgd. Ook is het nodig dat de school duidelijker bepaalt wat een leerling bij uitstroom moet kennen en kunnen op dit terrein. We concluderen dat de school niet kan vaststellen of zij tevreden kan zijn over de ontwikkeling van de leerlingen op deze gebieden en of het onderwijs aansluit bij de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerlingen. Het onderwijs op de school voldoet daardoor niet aan artikel 11, lid 3 en 4 en lid 1 van de WEC.

De school weet dat dit een hiaat is in haar werkwijze en oriënteert zich op het implementeren van een nieuw volginstrument. Hierover moet nog besluitvorming plaatsvinden. Ook op dit gebied zouden schoolleiding en bestuur meer richting kunnen geven.

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



KA1: Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de school is voldoende. De school heeft een stelsel van kwaliteitszorg dat is ingekaderd door het strategisch beleidsplan van het bestuur. De koersafspraken in het strategisch beleidsplan zijn leidend voor het schoolplan 2019-2013. Dit schoolplan is recent tot stand gekomen volgens een nieuwe systematiek. Het plan is gebaseerd op een uitgebreide zelfevaluatie die alle kwaliteitsstandaarden van het onderzoekskader van de inspectie bevat. Vanaf het schooljaar 2019-2020 zal ook het jaarplan volgens de nieuwe systematiek vorm krijgen.

Het schoolplan geeft in het algemeen goed zicht op de kwaliteit van de school, op de verbeterpunten en op de eigen ambities. Het schoolplan zou wel duidelijker kunnen aangeven wat precies wordt beoogd bij een verbeteractie. Dit geldt in elk geval bij het onderdeel resultaten. Het is wel duidelijk dat de school zich op dit punt wil verbeteren, maar niet helder is wat het team wil bereiken en wie daarvoor verantwoordelijk is.

De school beschikt over diverse gegevens die de kwaliteit van het onderwijs betreffen. Er zijn gegevens op basis van de veiligheidsmonitor, de vaardigheidsmeter, de leerlingresultaten en de tevredenheidsonderzoeken. Daarnaast zijn er diverse protocollen, beleidsdocumenten en afspraken. Het is echter niet duidelijk welke cyclus de school heeft om deze gegevens in samenhang te bekijken en er iets mee te doen. De school moet het proces om de kwaliteit van de belangrijkste gebieden te borgen en te verbeteren nog goed inrichten.

KA2: Kwaliteitscultuur

De kwaliteitscultuur van de school is voldoende. De directeur, intern begeleiders, zorgcoördinator en transitiebegeleider vormen samen het management team. Vooral de intern begeleiders spelen een belangrijke rol in de coaching en ondersteuning van leraren. Vanuit het bestuur is een instrument ingevoerd waarmee de vaardigheden van leraren in beeld worden gebracht. Dit helpt het management goed om de ontwikkeling van leraren te volgen en afspraken te maken over de ontwikkelpunten. Het bestuur heeft een bovenscholingsaanbod dat is afgestemd op de behoeften van de scholen, maar ook op de koersafspraken van het bestuur. De medewerkers zijn gemotiveerd om zich steeds verder te scholen en met elkaar aan de verdere ontwikkeling van de school te werken. De school werkt er naartoe dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Het doel is om een cultuur van meedenken, meedoen en durven delen te creëren. De komende jaren wil de school professionele leergemeenschappen ontwikkelen.

Overige wettelijke vereisten

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

3.2. Herman Broerencollege, locatie Delft

Wij hebben op het Herman Broerencollege voor vso in Delft een verificatieonderzoek uitgevoerd. De school verzorgt onderwijs aan zeer moeilijk lerende en ernstig meervoudig beperkte leerlingen met een verstandelijke beperking in de leeftijd van twaalf tot twintig jaar. De school heeft 79 leerlingen, verdeeld over vijf 'reguliere' vso-groepen en drie onderwijszorggroepen.

We hebben met name gekeken naar de kwaliteit van het didactisch handelen en de resultaten van de school. Ook de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur hebben we onderzocht. We geven een oordeel over de kwaliteit van deze onderdelen.

Voor ons oordeel op de standaard Kwaliteitszorg op bestuursniveau vergeleken we het beeld dat het bestuur heeft over de kwaliteit op deze onderdelen met ons beeld. Ook onderzochten we of de sturing van het bestuur op de kwaliteitsontwikkeling van het didactisch handelen en de resultaten in de school is terug te zien.

Algemene indruk

De Herman Broerenschool zit in een licht en goed verzorgd gebouw. Het team kende recent een aantal wisselingen, maar weet goed hoe het onderwijs eruit moet zien en pakt voortvarend de beleidsruimte die het bestuur geeft. In de meeste klassen, ongeacht het niveau, zagen we een grote gerichtheid op leren door doen. De leraren zijn in staat om hun handelen af te stemmen op grote verschillen in niveaus en onderwijsbehoeften van leerlingen. Zij werken planmatig aan doelen en houden bij of doelen bereikt worden. Ook in de onderwijszorggroepen slagen leraren hier goed in.

Er is een ruim professionaliseringsaanbod dat aansluit op de behoeften van het team. Dit aanbod draagt, samen met het HRM beleid van de Herman Broeren stichting, bij aan de gemeenschappelijkheid in werkwijzen van teamleden.

In de afgelopen jaren heeft een cultuurverandering plaatsgevonden waardoor leraren zich sterker eigenaar zijn gaan voelen van de verschillende verbeterplannen. Het nieuw gevormde managementteam (mt) heeft hieraan bijgedragen. Zo heeft het mt het schoolplan opgesteld met het team en is de zorgstructuur heringericht. Dit heeft bijgedragen aan een gedeelde visie op goed onderwijs en wat hiervoor nodig is.

Het team is de afgelopen jaren geschoold om meer zicht te krijgen op de resultaten van de leerlingen. Op leerling- en groepsniveau slaagt de school hier goed in. De school had dit schooljaar voor het eerst ook op schoolniveau de resultaten in beeld. Zij vindt het echter nog moeilijk

om te bepalen welke gegevens nu echt betekenisvol zijn. Meer sturing vanuit het bestuur zou hierbij kunnen helpen. De resultaten hebben nog geen duidelijke plek en functie in de kwaliteitszorg van de school. Deze kwaliteitszorg is in ontwikkeling. De zelfevaluatie die het team recent opstelde, bracht de kwaliteit in het algemeen goed in beeld, met uitzondering van het onderdeel resultaten. De school moet nu een cyclus inrichten waarbij alle relevante kwaliteitsonderdelen frequent tegen het licht worden gehouden om tot verdere verbeteringen te komen.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		●	



We beoordelen de kwaliteit van het didactisch handelen als voldoende en zien kansen voor de school om hierin verder te groeien naar goed. Leraren werken volgens de principes van het directe instructiemodel. De inrichting van de lokalen biedt veel structuur en visuele ondersteuning. We zagen leerlingen werken volgens de principes van TEACCH. Leraar, onderwijsassistent en, in de onderwijszorggroep, pedagogisch medewerker hebben hun taken goed afgestemd. Ook in de onderwijszorggroepen zien we een grote planmatigheid en doelgerichtheid. Doelen worden hier in samenhang aangeboden. Er is goed nagedacht over het aanbod en de werkwijzen in de onderwijszorggroepen en dit is in beleid vastgelegd. De voorbereidingen en werkplannen van de leraren maken duidelijk dat er bij elke leerling gericht aan doelen wordt gewerkt. Dit was zichtbaar tijdens de lessen. De grote verschillen tussen leerlingen maken dat veel leeractiviteiten individueel worden uitgevoerd. Toch denken we dat leraren het leren samenwerken nog meer kunnen stimuleren. Dat geldt ook voor de reflectie op het leren. Verder denken we ook dat leraren nog meer aandacht kunnen besteden aan het voorbereiden van leerlingen op het leven buiten de school.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			●	
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	●			



OR1: Resultaten

Wij beoordelen de resultaten als voldoende. De school vermeldt in de schoolgids dat 20 van de 30 leerlingen (67 procent) in 2017 uitstroomden op het niveau van het ontwikkelingsperspectief. De school voldoet daarmee niet aan de norm van 75 procent. In 2018 behaalde de school deze norm wel. Toen behaalde 42 van de 49

leerlingen (86 procent) het niveau van het ontwikkelingsperspectief. Het gaat hierbij overigens om de uitgestroomde vso-leerlingen van Delft en Naaldwijk samen. We stellen ook vast dat de opbrengstenanalyse van de school niet goed duidelijk maakt of leerlingen daadwerkelijk de eindniveaus hebben behaald die behoren bij hun uitstroomprofiel. We beoordelen de standaard toch als voldoende, omdat de school hiervoor wel de benodigde gegevens heeft en haar analyse eenvoudig kan aanvullen.

De school heeft, op basis van het landelijk doelgroepenmodel, voor drie leerroutes streefniveaus bepaald voor de leergebieden rekenen, mondelinge taal, schriftelijke taal en voorbereiding op dagbesteding en arbeid. Zij is vervolgens nagegaan hoeveel leerlingen de streefniveaus behalen. Dit levert een gedifferentieerd beeld op. In leerroute vier die voorbereidt op arbeid worden de streefniveaus in het algemeen niet behaald. In de andere leerroutes worden sommige onderdelen op de leerlijnen wel behaald, maar andere niet.

De school kan haar opbrengstenanalyse op verschillende punten verbeteren. Zij kan in de eerste plaats afzonderlijk vaststellen of de leerlingen die uitstromen de eindniveaus hebben behaald. Zij kan daarnaast meer onderscheid maken tussen de resultaten van so-leerlingen en vso-leerlingen. Nu zijn de resultaten van beide groepen leerlingen samengevat. De school kan verder scherper aangeven welke doelen van de leerlijnen cruciaal zijn in een bepaalde leerroute.

De school kan bovendien ook de uitkomsten op de methodeonafhankelijke toetsen en de meting van werknemersvaardigheden bij haar opbrengstenanalyse betrekken.

We constateren tenslotte dat de school veel inspanningen heeft verricht om haar opbrengsten beter in beeld te krijgen. Dit is een zoektocht en die is nog niet klaar. Wij denken dat zowel de schoolleiding als het bestuur op dit gebied meer richting kunnen geven, bijvoorbeeld door enkele centrale vragen te formuleren waar de opbrengstenanalyse antwoord op moet geven.

OR2: Sociale en maatschappelijke competenties

We beoordelen deze standaard als onvoldoende. De school neemt in haar opbrengstenanalyse wel gegevens op over de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Zij baseert zich daarbij op het niveau dat leerlingen behalen op een leerlijn sociaal-emotionele ontwikkeling. De leerlingen behalen in het algemeen het streefniveau op de leerlijn, maar de leraren zijn niet van mening dat leerlingen de sociale competenties beheersen om succesvol uit te stromen. Over de maatschappelijke competenties doet de school geen uitspraken. Er is dan ook behoefte aan een instrument waarmee de ontwikkeling van de sociale en maatschappelijke competenties beter kan worden gevolgd. Ook is het nodig dat de school duidelijker bepaalt wat een leerling bij uitstroom moet kennen en kunnen op dit terrein.

We concluderen dat de school niet kan vaststellen of zij tevreden kan zijn over de ontwikkeling van de leerlingen op deze gebieden en of het onderwijs aansluit bij de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerlingen. Het onderwijs op de school voldoet daardoor niet aan

artikel 11, lid 3 en 4 en lid 1 van de WEC.

De school weet dat dit een hiaat is in haar werkwijze en oriënteert zich op het implementeren van een nieuw volginstrument. Hierover moet nog besluitvorming plaatsvinden. Ook op dit gebied zouden schoolleiding en bestuur meer richting kunnen geven.

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



KA1: Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de school is voldoende. De school heeft een stelsel van kwaliteitszorg dat is ingekaderd door het strategisch beleidsplan van het bestuur. De koersafspraken in het strategisch beleidsplan zijn leidend voor het schoolplan 2019-2023. Dit schoolplan is recent tot stand gekomen volgens een nieuwe systematiek. Het plan is gebaseerd op een uitgebreide zelfevaluatie die alle kwaliteitsstandaarden van het onderzoekskader van de inspectie bevat. Vanaf het schooljaar 2019-2020 zal ook het jaarplan volgens de nieuwe systematiek vorm krijgen.

Het schoolplan geeft in het algemeen goed zicht op de kwaliteit van de school, op de verbeterpunten en op de eigen ambities. Het schoolplan zou wel duidelijker kunnen aangeven wat precies wordt beoogd bij een verbeteractie. Dit geldt in elk geval bij het onderdeel resultaten. Het is wel duidelijk dat de school zich op dit punt wil verbeteren, maar niet helder is wat het team wil bereiken en wie daarvoor verantwoordelijk is.

De school beschikt over diverse gegevens die de kwaliteit van het onderwijs betreffen. Er zijn gegevens op basis van de veiligheidsmonitor, de vaardigheidsmeter, de leerlingresultaten en de tevredenheidsonderzoeken. Daarnaast zijn er diverse protocollen, beleidsdocumenten en afspraken. Het is echter niet duidelijk welke cyclus de school heeft om deze gegevens in samenhang te bekijken en er iets mee te doen. De school moet het proces om de kwaliteit van de belangrijkste gebieden te borgen en te verbeteren nog goed inrichten.

KA2: Kwaliteitscultuur

De kwaliteitscultuur van de school is voldoende. De directeur, intern begeleiders, zorgcoördinator en transitiebegeleider vormen samen het management team. Vooral de intern begeleiders spelen een belangrijke rol in de coaching en ondersteuning van leraren. Vanuit het bestuur is een instrument ingevoerd waarmee de vaardigheden van leraren in beeld worden gebracht. Dit helpt het management goed om de ontwikkeling van leraren te volgen en afspraken te maken over de ontwikkelpunten. Het bestuur heeft een bovenscholingsaanbod dat is afgestemd op de behoeften van de scholen, maar ook op de koersafspraken van het bestuur. De medewerkers zijn

gemotiveerd om zich steeds verder te scholen en met elkaar aan de verdere ontwikkeling van de school te werken. De school werkt er naartoe dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Het doel is om een cultuur van meedenken, meedoen en durven delen te creëren. De komende jaren wil de school professionele leergemeenschappen ontwikkelen.

Overige wettelijke vereisten

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

3.3. Herman Broerenschool, locatie Westland

Wij hebben op de Herman Broerenschool voor so in Naaldwijk een verificatieonderzoek uitgevoerd. De school verzorgt onderwijs aan zeer moeilijk lerende en ernstig meervoudig beperkte leerlingen met een verstandelijke beperking in de leeftijd van vier tot en met twaalf jaar. De school heeft 36 leerlingen, verdeeld over vier groepen, waarvan twee onderwijszorggroepen.

We hebben met name gekeken naar de kwaliteit van het didactisch handelen en de resultaten van de school. Ook de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur hebben we onderzocht. We geven een oordeel over de kwaliteit van deze onderdelen.

Voor ons oordeel op de standaard Kwaliteitszorg en Ambitie op bestuursniveau vergeleken we het beeld dat het bestuur heeft over de kwaliteit op deze onderdelen met ons beeld. Ook onderzochten we of de sturing van het bestuur op de kwaliteitsontwikkeling van het didactisch handelen en de resultaten in de school is terug te zien.

Algemene indruk

Het schoolteam van de Herman Broerenschool maakt de kernwaarden van het strategisch beleidsplan zichtbaar in verschillende aspecten van de school. De leraren zijn in staat om hun handelen af te stemmen op grote verschillen in niveaus en onderwijsbehoeften van leerlingen. Zij werken planmatig aan doelen en houden bij of doelen bereikt worden. Ook in de onderwijszorggroepen slagen leraren hier goed in.

In de afgelopen jaren heeft een cultuurverandering plaatsgevonden waardoor leraren zich sterker eigenaar zijn gaan voelen van de verschillende verbeterplannen. Het nieuw gevormde managementteam (mt) heeft hieraan bijgedragen. Zo heeft het mt het schoolplan opgesteld met het team en is de zorgstructuur heringericht. Dit heeft bijgedragen aan een gedeelde visie op goed onderwijs en wat hiervoor nodig is. Daarbij maakt de school werk van eigen aspecten van kwaliteit, bijvoorbeeld een sterke inbedding in de wijk waarmee de school "de wereld naar binnen" wil halen.

Deze gedeelde visie op goed onderwijs gaat hand in hand met gerichte professionaliseringsactiviteiten. Zo is het team onder andere geschoold op het gebied van sensorische integratie en het gebruik van gebaren. Dit aanbod draagt samen met het HRM beleid van de Herman Broeren stichting, bij aan de gemeenschappelijkheid in werkwijzen van teamleden.

Het gehele team is de afgelopen jaren geschoold om meer zicht te krijgen op de resultaten van leerlingen. Op leerling- en groepsniveau slaagt de school hier goed in. Dit schooljaar bracht het team voor het eerst de resultaten op schoolniveau in beeld. Dit resulteert in een zeer gedetailleerd overzicht over welke door welk aandeel leerlingen wel en niet is behaald. De school zoekt nog naar een passende manier om de resultaten op schoolniveau te analyseren en hoe deze resultaten een duidelijke plek en functie binnen de kwaliteitszorg te geven. Meer sturing vanuit het bestuur zou hierbij kunnen helpen.

De verschillende elementen van de kwaliteitszorg van de school zorgen ervoor dat de school en het bestuur zicht hebben op de kwaliteit van het didactisch handelen. Ook op andere onderdelen van het onderwijs, bijvoorbeeld het aanbod, heeft de school zicht door de recentelijk ingevulde zelfevaluatie. De kwaliteitszorg kan de verschillende elementen echter sterker met elkaar in samenhang brengen en wegzetten in een cyclus. Ook kan de school op onderdelen scherper weergeven op welke wijze zij evalueert of de verbeteractiviteiten het gewenste effect hebben gehad op de onderwijskwaliteit.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		●	



We beoordelen de kwaliteit van het didactisch handelen als voldoende en zien kansen voor de school om hierin verder te groeien naar goed. Leraren werken volgens de principes van het directe instructiemodel. De inrichting van de lokalen biedt veel structuur en visuele ondersteuning. We zagen leerlingen werken volgens de principes van TEACHH. Leraar, onderwijsassistent en, in de onderwijzorggroep, pedagogisch medewerker hebben hun taken goed afgestemd. Ook in de onderwijzorggroepen zien we een grote planmatigheid en doelgerichtheid. Doelen worden hier in samenhang aangeboden. Er is goed nagedacht over het aanbod en de werkwijzen in de onderwijzorggroepen en dit is in beleid vastgelegd. De voorbereidingen en werkplannen van de leraren maken duidelijk dat er bij elke leerling gericht aan doelen wordt gewerkt. Dit was zichtbaar tijdens de lessen. De leraren hebben afspraken gemaakt over hoe ze vaststellen dat leerdoelen zijn behaald. De wijze waarop ze dat (tussentijds) registreren is leraarafhankelijk. In het didactisch handelen van de leraren valt op dat de eigen

kwaliteitsaspecten 'maximale zelfstandigheid' en 'talentontwikkeling' goed zichtbaar zijn.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	•			



OR1: Resultaten

Wij beoordelen de resultaten als voldoende. De school vermeldt in de schoolgids dat in 2017 het merendeel van de leerlingen (16 van de 17) uitstroomde op het niveau van het ontwikkelingsperspectief. Het gaat hierbij overigens om de leerlingen van het so in Delft en Naaldwijk samen. Tegelijkertijd stellen we ook vast dat de opbrengstenanalyse niet duidelijk maakt of leerlingen daadwerkelijk de eindniveaus hebben behaald die behoren bij hun uitstroomprofiel. We beoordelen de standaard toch als voldoende, omdat de school hiervoor wel de benodigde gegevens heeft en haar analyse eenvoudig kan aanvullen.

De school heeft, op basis van het landelijk doelgroepenmodel, voor drie leerroutes streefniveaus bepaald voor de leergebieden rekenen, mondelinge taal en schriftelijke taal. Zij is vervolgens nagegaan hoeveel leerlingen de streefniveaus behalen. Tevens bracht de school voor (bijna) alle leerdoelen in beeld in welke mate deze doelen door leerlingen worden behaald. Dit levert een gedifferentieerd beeld op. In leerroute vier die voorbereidt op vso arbeid worden de streefniveaus in het algemeen niet behaald. In de andere leerroutes worden sommige onderdelen op de leerlijnen wel behaald, maar andere niet.

De school kan haar opbrengstenanalyse op verschillende punten verbeteren. Zij kan in de eerste plaats afzonderlijk vaststellen of de leerlingen die uitstromen de eindniveaus hebben behaald. De school kan verder scherper aangeven welke doelen van de leerlijnen cruciaal zijn in een bepaalde leerroute.

We constateren tenslotte dat de school veel inspanningen heeft verricht om haar opbrengsten beter in beeld te krijgen. Dit is een zoektocht en die is nog niet klaar. Wij denken dat zowel de schoolleiding als het bestuur op dit gebied meer richting kunnen geven, bijvoorbeeld door enkele centrale vragen te formuleren waar de opbrengstenanalyse antwoord op moet geven.

OR2: Sociale en maatschappelijke competenties

We beoordelen deze standaard als onvoldoende. De school neemt in haar opbrengstenanalyse wel gegevens op over de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Zij baseert zich daarbij op het niveau dat leerlingen behalen op een leerlijn sociaal-emotionele ontwikkeling. De leerlingen behalen in het algemeen het streefniveau op de leerlijn, maar de leraren zijn niet van mening dat leerlingen de

sociale competenties beheersen om succesvol uit te stromen. Over de maatschappelijke competenties doet de school geen uitspraken. Er is dan ook behoefte aan een instrument waarmee de ontwikkeling van de sociale en maatschappelijke competenties beter kan worden gevolgd. Ook is het nodig dat de school duidelijker bepaalt wat een leerling bij uitstroom moet kennen en kunnen op dit terrein. We concluderen dat de school niet kan vaststellen of zij tevreden kan zijn over de ontwikkeling van de leerlingen op deze gebieden en of het onderwijs aansluit bij de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerlingen. Het onderwijs op de school voldoet daardoor niet aan artikel 11, lid 3 en 4 en lid 1 van de WEC. De school weet dat dit een hiaat is in haar werkwijze en oriënteert zich op het implementeren van een nieuw volginstrument. Hierover moet nog besluitvorming plaatsvinden. Ook op dit gebied zouden schoolleiding en bestuur meer richting kunnen geven.

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



KA1: Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de school is voldoende. De school heeft een stelsel van kwaliteitszorg dat is ingekaderd door het strategisch beleidsplan van het bestuur. De koersafspraken in het strategisch beleidsplan zijn leidend voor het schoolplan 2019-2023. Dit schoolplan is recent tot stand gekomen volgens een nieuwe systematiek. Het plan is gebaseerd op een uitgebreide zelfevaluatie die alle kwaliteitsstandaarden van het onderzoekskader van de inspectie bevat. Vanaf het schooljaar 2019-2020 zal ook het jaarplan volgens de nieuwe systematiek vorm krijgen.

Het schoolplan geeft in het algemeen goed zicht op de kwaliteit van de school, op de verbeterpunten en op de eigen ambities. Deze eigen ambities zijn onder andere gericht op het bevorderen van 'zelfstandigheid' bij leerlingen. De leraren maken in hun handelen en de inrichting van het onderwijs werk van deze eigen ambities.

Het schoolplan zou wel duidelijker kunnen aangeven wat precies wordt beoogd bij een verbeteractie. Dit geldt in elk geval bij het onderdeel resultaten. Het is wel duidelijk dat de school zich op dit punt wil verbeteren, maar niet helder is wat het team wil bereiken en wie daarvoor verantwoordelijk is.

De school beschikt over diverse gegevens die de kwaliteit van het onderwijs betreffen. Er zijn gegevens op basis van de veiligheidsmonitor, de vaardigheidsmeter, de leerlingresultaten en de tevredenheidsonderzoeken. Daarnaast zijn er diverse protocollen, beleidsdocumenten en afspraken. Het is echter niet duidelijk welke cyclus de school heeft om deze gegevens in samenhang te bekijken en

er iets mee te doen. De school moet het proces om de kwaliteit van de belangrijkste gebieden te borgen en te verbeteren nog goed inrichten.

KA2: Kwaliteitscultuur

De kwaliteitscultuur van de school is voldoende. De directeur, intern begeleiders, zorgcoördinator en transitiebegeleider vormen samen het managementteam. Dit managementteam heeft samen met het gehele schoolteam de doelen voor het jaar vastgesteld. Dit heeft eraan bijgedragen dat leraren zich eigenaar zijn gaan voelen van het verbetertraject. Deze doelen heeft de school samengevat in één A4.

Vanuit het bestuur is een instrument ingevoerd waarmee de vaardigheden van leraren in beeld worden gebracht. Dit helpt het management goed om de ontwikkeling van leraren te volgen en afspraken te maken over de ontwikkelpunten. Het bestuur heeft een bovenscholingsaanbod dat is afgestemd op de behoeften van de scholen, maar ook op de koersafspraken van het bestuur. De medewerkers zijn gemotiveerd om zich steeds verder te scholen en met elkaar aan de verdere ontwikkeling van de school te werken. De school werkt er naartoe dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Het doel is om een cultuur van meedenken, meedoen en durven delen te creëren. De komende jaren wil de school professionele leergemeenschappen ontwikkelen.

Overige wettelijke vereisten

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

3.4. Herman Broerencollege, locaties Westland|Monster

Wij hebben op het Herman Broerencollege voor vso in Naaldwijk en Monster een verificatieonderzoek uitgevoerd. De school verzorgt onderwijs aan zeer moeilijk lerende en ernstig meervoudig beperkte leerlingen met een verstandelijke beperking in de leeftijd van twaalf tot twintig jaar. De school heeft 89 leerlingen, verdeeld over vijf reguliere groepen (Naaldwijk) en vier onderwijszorggroepen (Monster).

We hebben met name gekeken naar de kwaliteit van het didactisch handelen en de resultaten van de school. Ook de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur hebben we onderzocht. We geven een oordeel over de kwaliteit van deze onderdelen.

Voor ons oordeel op de standaard Kwaliteitszorg en Ambitie op bestuursniveau vergeleken we het beeld dat het bestuur heeft over de

kwaliteit op deze onderdelen met ons beeld. Ook onderzochten we of de sturing van het bestuur op de kwaliteitsontwikkeling van het didactisch handelen en de resultaten in de school is terug te zien.

Algemene indruk

Het schoolteam van het Herman Broerencollege maakt de kernwaarden van het strategisch beleidsplan zichtbaar in verschillende aspecten van de school. De leraren zijn in staat om hun handelen af te stemmen op grote verschillen in niveaus en onderwijsbehoeften van leerlingen. Zij werken planmatig aan doelen en houden bij of doelen bereikt worden. Ook in de onderwijzorggroepen slagen leraren hier goed in.

Het 'leren door te doen' krijgt onder andere invulling door de sterke inbedding in de omgeving. De school kent een grote variatie aan excursies om leerlingen kennis te laten maken met de omgeving. Deze excursies staan niet op zichzelf, maar zijn onderdeel van (samenhangende) leerdoelen die de school heeft geformuleerd, onder andere gericht op zelfstandigheid van de leerlingen. Ook in het onderwijsaanbod maakt de school gebruik van zelf ontwikkelde materialen die aansluiten bij de eisen van de uitstroombestemming.

In de afgelopen jaren heeft een cultuurverandering plaatsgevonden waardoor leraren zich sterker eigenaar zijn gaan voelen van de verschillende verbeterplannen. Het nieuw gevormde managementteam (mt) heeft hieraan bijgedragen. Zo heeft het mt het schoolplan opgesteld met het team en is de zorgstructuur heringericht. Dit heeft bijgedragen aan een gedeelde visie op goed onderwijs en wat hiervoor nodig is. Daarbij maakt de school werk van eigen aspecten van kwaliteit, bijvoorbeeld een sterke inbedding in de wijk waarmee de school "de wereld naar binnen" wil halen.

Deze gedeelde visie op goed onderwijs gaat hand in hand met een gerichte professionaliseringsactiviteiten. Zo is het team onder andere geschoold op het gebied van sensorische integratie en het gebruik van gebaren. Dit aanbod draagt samen met het HRM beleid van de Herman Broeren stichting, bij aan de gemeenschappelijkheid in werkwijzen van teamleden.

Het gehele team is de afgelopen jaren geschoold om meer zicht te krijgen op de resultaten van leerlingen. Op leerling- en groepsniveau slaagt de school hier goed in. Dit schooljaar bracht het team voor het eerst de resultaten op schoolniveau in beeld. Dit resulteert in een zeer gedetailleerd overzicht over welke door welk aandeel leerlingen wel en niet is behaald. De school zoekt nog naar een passende manier om de resultaten op schoolniveau te analyseren en hoe deze resultaten een duidelijke plek en functie binnen de kwaliteitszorg te geven. Meer sturing vanuit het bestuur zou hierbij kunnen helpen.

De verschillende elementen van de kwaliteitszorg van de school zorgen ervoor dat de school en het bestuur zicht hebben op de kwaliteit van het didactisch handelen. Ook op andere onderdelen van

het onderwijs, bijvoorbeeld het aanbod, heeft de school zicht door de recentelijk ingevulde zelfevaluatie. De kwaliteitszorg kan de verschillende elementen echter sterker met elkaar in samenhang brengen en wegzetten in een cyclus. Ook kan de school op onderdelen scherper weergeven op welke wijze zij evalueert of de verbeteractiviteiten het gewenste effect hebben gehad op de onderwijskwaliteit.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		●	



We beoordelen de kwaliteit van het didactisch handelen als voldoende en zien kansen voor de school om hierin verder te groeien naar goed. Leraren werken volgens de principes van het directe instructiemodel. De inrichting van de lokalen biedt veel structuur en visuele ondersteuning. We zagen leerlingen werken volgens de principes van TEACHH. Leraar, onderwijsassistent en, in de onderwijzorggroep, pedagogisch medewerker hebben hun taken goed afgestemd. Binnen de praktijkgerichte vakken worden verschillende doelen onderscheiden. In de lessen die wij observeerden zagen we verschillen in de mate waarin zichtbaar was aan welke doelen werd gewerkt en hoe de leerling hier feedback op kreeg. We zagen ook mooie voorbeelden van het aanleren van denkstrategieën, de inzet van coöperatieve werkvormen en het activeren van voorkennis.

De voorbereidingen en werkplannen van de leraren maken duidelijk dat er bij elke leerling gericht aan doelen wordt gewerkt. Dit was zichtbaar tijdens de lessen. De leraren hebben afspraken gemaakt over hoe ze vaststellen dat leerdoelen zijn behaald. De wijze waarop ze dat (tussentijds) registreren is leraarafhankelijk.

In het handelen van de leraren valt op dat het uitgangspunt 'maximale zelfstandigheid' en 'talentontwikkeling' sterk zichtbaar is. De leraren slagen erin om hun handelen zo op de leerlingen af te stemmen dat de leerlingen worden uitgedaagd zich te ontwikkelen.

Onderwijsresultaten	O	K	V	G
OR1 Resultaten			•	
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	•			



OR1: Resultaten

Wij beoordelen de resultaten als voldoende. De school vermeldt in de schoolgids dat 20 van de 30 leerlingen (67 procent) in 2017 uitstroomden op het niveau van het ontwikkelingsperspectief. De school voldoet daarmee niet aan de norm van 75 procent. In 2018 behaalde de school deze norm wel. Toen behaalde 42 van de 49 leerlingen (86 procent) het niveau van het ontwikkelingsperspectief. Het gaat hierbij overigens om de uitgestroomde vso-leerlingen van Delft en Naaldwijk samen. We stellen ook vast dat de opbrengstenanalyse van de school niet goed duidelijk maakt of leerlingen daadwerkelijk de eindniveaus hebben behaald die behoren bij hun uitstroomprofiel. We beoordelen de standaard toch als voldoende, omdat de school hiervoor wel de benodigde gegevens heeft en haar analyse eenvoudig kan aanvullen.

De school heeft, op basis van het landelijk doelgroepenmodel, voor drie leerroutes streefniveaus bepaald voor de leergebieden rekenen, mondelinge taal, schriftelijke taal en voorbereiding op dagbesteding en arbeid. Zij is vervolgens nagegaan hoeveel leerlingen de streefniveaus behalen. Tevens bracht de school voor (bijna) alle leerdoelen in beeld in welke mate deze doelen door leerlingen worden behaald. Dit levert een gedifferentieerd beeld op. In leerroute vier die voorbereidt op arbeid worden de streefniveaus in het algemeen niet behaald. In de andere leerroutes worden sommige onderdelen op de leerlijnen wel behaald, maar andere niet.

De school kan haar opbrengstenanalyse op verschillende punten verbeteren. Zij kan in de eerste plaats afzonderlijk vaststellen of de leerlingen die uitstromen de eindniveaus hebben behaald. Zij kan daarnaast meer onderscheid maken tussen de resultaten van so-leerlingen en vso-leerlingen. Nu zijn de resultaten van beide groepen leerlingen samengevat. De school kan verder scherper aangeven welke doelen van de leerlijnen cruciaal zijn in een bepaalde leerroute. De school kan bovendien ook de uitkomsten op de methodeonafhankelijke toetsen en de meting van werknemersvaardigheden bij haar opbrengstenanalyse betrekken. We constateren tenslotte dat de school veel inspanningen heeft verricht om haar opbrengsten beter in beeld te krijgen. Dit is een zoektocht en die is nog niet klaar. Wij denken dat zowel de schoolleiding als het bestuur op dit gebied meer richting kunnen geven, bijvoorbeeld door enkele centrale vragen te formuleren waar de opbrengstenanalyse antwoord op moet geven.

OR2: Sociale en maatschappelijke competenties

We beoordelen deze standaard als onvoldoende. De school neemt in haar opbrengstenanalyse wel gegevens op over de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Zij baseert zich daarbij op het niveau dat leerlingen behalen op een leerlijn sociaal-emotionele ontwikkeling. De leerlingen behalen in het algemeen het streefniveau op de leerlijn, maar de leraren zijn niet van mening dat leerlingen de sociale competenties beheersen om succesvol uit te stromen. Over de maatschappelijke competenties doet de school geen uitspraken. Er is dan ook behoefte aan een instrument waarmee de ontwikkeling van de sociale en maatschappelijke competenties beter kan worden gevolgd. Ook is het nodig dat de school duidelijker bepaalt wat een leerling bij uitstroom moet kennen en kunnen op dit terrein.

We concluderen dat de school niet kan vaststellen of zij tevreden kan zijn over de ontwikkeling van de leerlingen op deze gebieden en of het onderwijs aansluit bij de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerlingen. Het onderwijs op de school voldoet daardoor niet aan artikel 11, lid 3 en 4 en lid 1 van de WEC.

De school weet dat dit een hiaat is in haar werkwijze en oriënteert zich op het implementeren van een nieuw volginstrument. Hierover moet nog besluitvorming plaatsvinden. Ook op dit gebied zouden schoolleiding en bestuur meer richting kunnen geven.

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



KA1: Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de school is voldoende. De school heeft een stelsel van kwaliteitszorg dat is ingekaderd door het strategisch beleidsplan van het bestuur. De koersafspraken in het strategisch beleidsplan zijn leidend voor het schoolplan 2019-2023. Dit schoolplan is recent tot stand gekomen volgens een nieuwe systematiek. Het plan is gebaseerd op een uitgebreide zelfevaluatie die alle kwaliteitstandaarden van het onderzoekskader van de inspectie bevat. Vanaf het schooljaar 2019-2020 zal ook het jaarplan volgens de nieuwe systematiek vorm krijgen.

Het schoolplan geeft in het algemeen goed zicht op de kwaliteit van de school, op de verbeterpunten en op de eigen ambities. Deze eigen ambities zijn onder andere gericht op de invulling van 'leren moet je doen'. De leraren maken in hun handelen en de inrichting van het onderwijs werk van deze eigen ambities.

Het schoolplan zou wel duidelijker kunnen aangeven wat precies wordt beoogd bij een verbeteractie. Dit geldt in elk geval bij het onderdeel resultaten. Het is wel duidelijk dat de school zich op dit

punt wil verbeteren, maar niet helder is wat het team wil bereiken en wie daarvoor verantwoordelijk is.

De school beschikt over diverse gegevens die de kwaliteit van het onderwijs betreffen. Er zijn gegevens op basis van de veiligheidsmonitor, de vaardigheidsmeter, de leerlingresultaten en de tevredenheidsonderzoeken. Daarnaast zijn er diverse protocollen, beleidsdocumenten en afspraken. Het is echter niet duidelijk welke cyclus de school heeft om deze gegevens in samenhang te bekijken en er iets mee te doen. De school moet het proces om de kwaliteit van de belangrijkste gebieden te borgen en te verbeteren nog goed inrichten.

KA2: Kwaliteitscultuur

De kwaliteitscultuur van de school is voldoende. De directeur, intern begeleiders, zorgcoördinator en transitiebegeleider vormen samen het managementteam. Dit managementteam heeft samen met het gehele schoolteam de verbeterdoelen vastgesteld. Dit heeft eraan bijgedragen dat leraren zich eigenaar zijn gaan voelen van het verbetertraject. De doelen uit het schoolplan heeft de school samengevat in één A4.

Vanuit het bestuur is een instrument ingevoerd waarmee de vaardigheden van leraren in beeld worden gebracht. Dit helpt het management goed om de ontwikkeling van leraren te volgen en afspraken te maken over de ontwikkelpunten. Het bestuur heeft een bovenscholingsaanbod dat is afgestemd op de behoeften van de scholen, maar ook op de koersafspraken van het bestuur. De medewerkers zijn gemotiveerd om zich steeds verder te scholen en met elkaar aan de verdere ontwikkeling van de school te werken. De school werkt er naartoe dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Het doel is om een cultuur van meedenken, meedoen en durven delen te creëren. De komende jaren wil de school professionele leergemeenschappen ontwikkelen.

Overige wettelijke vereisten

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

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.

In de afgelopen jaren is de organisatiestructuur van de scholen binnen de Herman Broerenstichting veranderd. Deze verandering was noodzakelijk omdat wij de teamleden van de verschillende locaties meer invloed op het beleid wilden geven. Hierdoor ervaren en nemen zij meer verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling en voor de ontwikkeling van de organisatie en leerlingen. Dit sluit naadloos aan bij onze koersuitspraak 'Medewerkers denken mee, doen mee en durven te delen' uit het strategisch beleidsplan 2018-2022.

Elke locatie kreeg zijn eigen managementteam, aangestuurd door de locatiedirecteur met uitgebreidere bevoegdheden zoals beschreven in het managementstatuut. Mede hierdoor kon elke locatie zich ontwikkelen tot een zelfstandige school met eigen beleidskeuzes.

Al deze wijzigingen en nog meer heeft de Inspectie kunnen waarnemen tijdens de uitgebreide bezoeken welke onderdeel waren van het vernieuwde onderzoekskader. Directie en bestuur waren enthousiast over deze nieuwe werkwijze van de Inspectie.

In het strategisch beleidsplan worden vier koersuitspraken benoemd die door de Inspectie worden herkend binnen de scholen. Zij typeren echt het onderwijs en zijn goed zichtbaar voor buitenstanders. Een aandachtspunt hierbij is dat niet altijd duidelijk is hoe deze koersuitspraken gerealiseerd moeten gaan worden. Het is van belang dat dit binnen de jaarplannen van de locaties zichtbaar wordt.

De Inspectie beoordeelt de standaard 'sociale en maatschappelijke competenties' als onvoldoende. Voor onze scholen was dit een bewuste keuze. In de afgelopen jaren hebben we volop ingezet op de standaard 'resultaten' wat resulteerde in voldoende. Met betrekking tot de standaard 'sociale en maatschappelijke competenties' volgen we de ontwikkelingen en hebben we nauw overleg met andere ZML-scholen. Onze verwachting is dat we in het nieuwe schooljaar tot de inzet van een goed volginstrument kunnen komen.

Het bestuur is voornemens de genoemde aandachtspunten mee te nemen in de verdere ontwikkeling van onze organisatie, waarbij we scherper aangeven tot welke kwaliteit dit moet leiden.

Wij bedanken de Inspectie voor de prettige samenwerking en de stimulerende uitvoering van het onderzoek.

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

