



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



## Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 15 april 2020

# Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder schoolbestuur in Nederland. Het vierjaarlijks onderzoek bij de Stichting Cambium College voor Openbaar Voortgezet Onderwijs hebben we op 28, 29 en 30 januari 2020 uitgevoerd. We hebben onderzocht of de sturing op kwaliteit van het bestuur op orde is. Ook hebben we gekeken of het bestuur het beschikbare geld goed gebruikt en zorgvuldig beheert, zodat het in de toekomst onderwijs kan blijven verzorgen.

## Wat gaat goed?

Het bestuur van het Cambium College heeft de sterke en de zwakke punten van het onderwijs op zijn scholen in het vizier en voert tijdig verbetermaatregelen uit. Hierdoor komt de kwaliteit van het onderwijsproces niet in gevaar en blijven de leerresultaten voldoende.

Op De Waard helpen de leraren leerlingen bij het vinden van hun weg in het voortgezet onderwijs. De leraren weten goed waar leerlingen behoefte aan hebben in de eerste maanden op hun nieuwe school. De meeste leerlingen gaan daardoor met plezier naar hun nieuwe school. Ook zorgt De Waard ervoor dat leerlingen goed terecht komen in het mbo. Leerlingen worden goed begeleid bij het maken van een keuze en leren op school waar hun interesses en sterke punten liggen. Daar is het onderwijs op ingericht.

Op Buys Ballot krijgen leerlingen de kans om in vakken examen te doen waar ze niet goed in zijn, maar die zij nodig hebben voor een vervolgopleiding. Ook stimuleert de school het stapelen van diploma's door het verlenen van vrij toegang tot vakken waar zij in de vorige opleiding geen examen in hebben gedaan. Leraren zorgen ervoor dat deze leerlingen hun diploma kunnen halen.

Het bestuur van het Cambium College zorgt er zo veel als mogelijk voor dat leraren bevoegd zijn. Het bestuur blijft erop toezien dat leraren de juiste bevoegdheden halen of (uiteindelijk) vervangen worden als dat niet lukt. De leraren werken aan hun deskundigheid door het volgen van opleidingen en trainingen. Als zij niet goed lesgeven of als hun leerlingen slechte cijfers halen volgen zij bijscholing en worden zij begeleid door de school.

Het jaarverslag van het Cambium College is goed leesbaar. Er staat

**Bestuur:** Stichting Cambium College  
voor openbaar voortgezet onderwijs  
**Bestuursnummer:** 41864  
**Onderzoeksnummer:** 300315

Aantal scholen onder bestuur: 2

Totaal aantal leerlingen: 1.751  
(Teldatum: 1 oktober 2018)

Lijst met onderzochte scholen:

- Cambium College, locatie Buys Ballot (17AY|00)
- Cambium College, locatie De Waard (17AY|04)

duidelijk wat er goed gaat op de scholen en waaraan gewerkt moet worden. De plannen voor het onderwijs maakt het bestuur van het Cambium College samen met leraren, leerlingen en ouders. Ook wordt met hen teruggekeken naar de oude plannen en de daarmee bereikte resultaten.

Het bestuur kan nu en in de nabije toekomst voldoen aan de financiële verplichtingen om het onderwijs te verzorgen.

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

De Waard kan meer doen voor leerlingen die goed in taal of rekenen zijn. De Waard kan deze leerlingen extra stof bieden of versterkt onderwijs geven om hen te begeleiden op weg naar een hoger niveau.

Buys Ballot wil leerlingen kansen bieden en ondervindt daar als nadeel van dat de leerresultaten dalen. De school heeft de overgangsnormen aangescherpt om te voorkomen dat de leerresultaten onder de norm komen. Het gevolg van de aanscherping is dat de leerresultaten stijgen, maar dat de kansen van leerlingen op een hoger onderwijsniveau afnemen. De school kan door het aanbieden van versterkt onderwijs het tij keren.

Het bestuursverslag van het bestuur is niet geheel volledig. Een aantal onderdelen kunnen worden verbeterd, te weten:

##### *Toezichthouder*

- In het verslag van de raad van toezicht is geen verantwoording opgenomen over de wijze waarop de raad van toezicht het bestuur ondersteunt en/of adviseert over beleidsvraagstukken en de financiële problematiek als dit aan de orde is.
- Het interne toezicht op de doelmatige besteding van het geld dat het bestuur krijgt van het Rijk is niet toegelicht.

##### *Bestuur*

- Wij vinden dat het bestuur in de volgende bestuursverslagen meer aandacht kan geven aan de verantwoording over de besteding van de middelen passend onderwijs, die zij heeft ontvangen van het samenwerkingsverband.

# Inhoudsopgave

|    |                                        |    |
|----|----------------------------------------|----|
| 1. | Opzet vierjaarlijks onderzoek          | 5  |
| 2. | Resultaten onderzoek op bestuursniveau | 9  |
| 3. | Resultaten verificatieonderzoek        | 19 |
|    | 3.1. Locatie Buys Ballot, havo en vwo  | 19 |
|    | 3.2. Locatie De Waard, vmbob en vmbok  | 21 |
| 4. | Reactie van het bestuur                | 23 |

# 1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft op 28, 29 en 30 januari een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij de Stichting Cambium College voor Openbaar Voortgezet Onderwijs. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen:

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

## Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus: op bestuursniveau en op schoolniveau. Op het niveau van het bestuur richt het onderzoek zich met de vier deelvragen op de standaarden binnen de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer. Omdat het een klein bestuur is hebben wij bij de beoordeling van kwaliteitszorg (KA1) en kwaliteitscultuur (KA2) geen onderscheid gemaakt tussen het bestuur en de scholen.

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

We onderzoeken ook de onderwijskwaliteit van de scholen waarvoor het bestuur verantwoordelijk is. We toetsen daarmee de sturing van het bestuur op de kwaliteit van het onderwijs. We beoordelen primair of het bestuur ervoor zorgt dat het onderwijs aan de wettelijke eisen voldoet (basiskwaliteit) en secundair hoe het eigen beleid van het bestuur doorwerkt in de scholen. Bij de Stichting Cambium College voor Openbaar Voortgezet Onderwijs hebben we gekeken naar de sturing op basiskwaliteit van het onderwijs en de doorwerking van het kansenbeleid.

Bij Buys Ballot hebben het bestuur en de school ingezet op het verbeteren van de leskwaliteit en de leerresultaten om het kansenbeleid mogelijk te maken. Daarom selecteren wij de standaarden OP3 (didactisch handelen) en OR1 (resultaten) en daarbij richten wij ons op de afdelingen havo en vwo. In het verificatieonderzoek bij Buys Ballot toetsen wij de werking van het beleid aan de hand van:

- Opbrengstgericht werken in de onderbouw. Wij gaan na of de bestuurlijke informatie over de kwaliteit van het didactisch handelen in relatie tot het doel (leerlingen moeten een reële kans krijgen om boven het advies van de basisschool uit te komen) overeenkomt met de praktijk. Dat doen wij ook met de bestuurlijke informatie over de verankering van opbrengstgericht werken in de kwaliteitscultuur van de school (vanuit deze visie het didactisch handelen en het opbrengstgericht werken vormgeven, bevoegd en bekwaam personeel dat in staat is om de visie vorm te geven).
- Opbrengstgericht werken in de bovenbouw. Wij gaan na of de bestuurlijke informatie over de kwaliteit van het didactisch handelen in relatie tot het doel (elk vak heeft gemiddelde cijfers boven de norm) overeenkomt met de praktijk. Dat doen wij ook met de bestuurlijke informatie over de verankering van opbrengstgericht werken in de kwaliteitszorg van de school (het stellen van doelen, het evalueren of doelen worden gehaald, het analyseren van oorzaken van tekortschietende kwaliteit en het waar nodig doorvoeren van verbeteringen).

Daarnaast beoordelen wij de standaarden didactisch handelen (OP3) en resultaten (OR1) op het niveau van de school (Buys Ballot).

Bij De Waard hebben het bestuur en de school ingezet op het begeleiden van leerlingen bij overgangen van po naar vo en van vo naar mbo. Daarom selecteren wij de standaarden OP1 (aanbod, in het bijzonder het beroepsgerichte programma en LOB) en OP2 (zicht op leerlingen en begeleiding, in het bijzonder de leerlingen in het VIP-traject). In het verificatieonderzoek bij De Waard toetsen wij de werking van het beleid aan de hand van:

- LOB en de aansluiting van het loopbaandossier op de keuzemogelijkheden voor leerlingen in de bovenbouw. Wij gaan na of de bestuurlijke informatie over de kwaliteitsbewaking en –bevordering van LOB en die over de aansluiting van het loopbaandossier op de keuzemogelijkheden voor de leerlingen op de scholen overeenkomen met de praktijk. Dat doen wij ook met de bestuurlijke informatie over de verankering van LOB in de kwaliteitscultuur van de school (vanuit dezelfde visie op LOB samenwerken, bevoegd en bekwaam personeel dat leerlingen kan begeleiden, het werken aan verbeteringen).

- Het zicht op leerlingen in de onderbouw en de begeleiding die zij krijgen. Wij gaan na of de bestuurlijke informatie over de leerlingen uit de onderbouw, het gebruik van die informatie door de school, de doelen die de school stelt bij leerlingen die hulp of begeleiding nodig hebben en de informatie over het resultaat van de hulp of de begeleiding overeenkomen met de praktijk. Dat doen wij ook met de bestuurlijke informatie over de verankering van de begeleiding en de hulp in de kwaliteitszorg van de school (het stellen van doelen, het evalueren of doelen worden gehaald, het analyseren van oorzaken van tekortschietende kwaliteit en het waar nodig doorvoeren van verbeteringen).

Daarnaast beoordelen wij de standaarden aanbod (OP1) en zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2) op het niveau van de school (De Waard).

### Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten en het leerlingvolgsysteem geanalyseerd, gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie en lessen bezocht.

### Overige wettelijke vereisten

De deugdelijkheidseisen die niet aan een standaard in het waarderingskader zijn verbonden vatten we samen onder de noemer overige wettelijke vereisten (zie Onderzoekskader). Wij hebben de volgende vereisten onderzocht:

- Aanwezigheid schoolgids art. 24c, lid 3 Wvo.
- Vrijwilligheid ouderbijdrage art. 24a, lid 1d Wvo.
- Aanwezigheid meldcode kindermishandeling en huiselijk geweld, art. 3a Wvo.

### Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer op bestuursniveau. Hoofdstuk 3.1 gaat in op de resultaten van het onderzoek op Buys Ballot en hoofdstuk 3.2 op die van De Waard.

In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

### Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

- G** Goed
- V** Voldoende
- O** Onvoldoende
- K** Kan beter

### Kwaliteitsgebieden:

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

## 2 . Resultaten onderzoek op bestuursniveau

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

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



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

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



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

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



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

## Samenvattend oordeel

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

### Sturing op kwaliteit is op orde

De sturing op kwaliteit is in zijn algemeenheid op orde. Het bestuur van het Cambium College bewaakt de onderwijskwaliteit, de sociale veiligheid en de leerresultaten en zorgt voor herstel als dat nodig is. Het bestuur stelt doelen, zorgt voor activiteiten die tot het realiseren van de doelen leiden en evalueert periodiek of de doelen gehaald worden. Een beter zicht op de verschillende groepen van leerlingen (bijvoorbeeld leerlingen die ondanks een negatief advies een bepaald profiel kiezen) kunnen het bestuur en de scholen helpen bij het bepalen wat de verschillende leerlingen nodig hebben voor goede leerresultaten.

Het bestuur zorgt voor een professionele kwaliteitscultuur. Er is een breed gedragen personeelsbeleid waarin het beoordelen, het ontwikkelen van de bekwaamheid en de carrièremogelijkheden transparant zijn uitgewerkt. De uitvoering van het personeelsbeleid is hiermee in overeenstemming. Het bestuur kan laten zien dat de meeste leraren bevoegd zijn en voldoen aan de bekwaamheidseisen. Op De Waard worden te veel lessen onbevoegd gegeven. Daarom ziet het bestuur zich genoodzaakt om aan een oplossing te werken om zodoende aan de wettelijke eisen te voldoen.

Het bestuur verantwoordt zich aan de RvT en de MR over het gevoerde beleid en de daarmee behaalde resultaten. Ouders, leerlingen, leraren, niet onderwijzend personeel en belangstellenden uit de omgeving worden actief betrokken bij de beleidsvoorbereiding en de beleidsevaluatie. De dialoog kan meer opleveren door het betrekken van de maatschappelijke functie van het onderwijs.

### Het kansenbeleid kan beter

Het Cambium College heeft een kansenbeleid dat gericht is op doorlopende schoolloopbanen. De doorwerking zien wij deels terug in de scholen. Op De Waard is het begeleiden van leerlingen op weg naar het mbo goed uitgewerkt en hebben de preventieve maatregelen bij de overgang van po naar vo een positief effect op de leerlingen. Het bieden van kansen aan leerlingen die meer kunnen, staat in de onderbouw van De Waard in de kinderschoenen. Buys Ballot biedt leerlingen in de onderbouw een beperkte kans op het volgen van onderwijs op een hoger niveau dan de basisschool adviseerde. Vergelijkbare scholen doen het beduidend beter dan Buys Ballot. Het kansenbeleid in de bovenbouw zet leerlingen en leraren onder druk, omdat hulp op ad hoc basis gegeven wordt. Het werkt beter als de school in de lessen of de lessentabel rekening houdt met leerlingen

die behoefte hebben aan versterkt onderwijs.

#### Financieel beheer is op orde

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

## 2.1. Kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen en/of waarderingen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie, waarbij wij antwoorden geven op drie deelvragen.

|  Kwaliteitszorg en ambitie | O | V | G |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| KA1 Kwaliteitszorg                                                                                          |   | ● |   |
| KA2 Kwaliteitscultuur                                                                                       |   | ● |   |
| KA3 Verantwoording en dialoog                                                                               |   | ● |   |



In het eerste vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau geven we in het funderend onderwijs geen oordeel op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. We geven alleen een oordeel op de drie standaarden afzonderlijk. Aan de hand van deze oordelen geven we een kwalitatieve beschrijving van het kwaliteitsgebied.

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

Deze deelvraag beantwoorden wij positief. Wij beoordelen de kwaliteitszorg als Voldoende. Het stelsel van kwaliteitszorg is cyclisch van opzet en bewaakt en bevordert de kwaliteit van het onderwijsproces, de sociale veiligheid en de leerresultaten. Het stelsel van kwaliteitszorg geeft betrouwbare en actuele informatie en maakt trends in de kwaliteitsontwikkeling zichtbaar. Wel kan het stelsel van kwaliteitszorg bijdragen aan een beter zicht op wat groepen leerlingen nodig hebben door het fijnmaziger in te richten dan nu het geval is.

#### Aan de eis van cyclisch werken wordt voldaan

Het bestuur spreekt met de scholen doelen af voor de leerresultaten, de kwaliteit van het onderwijsproces en de sociale veiligheid. De schoolleiding maakt vergelijkbare afspraken met leraren (individueel en secties). De schoolleiding en de teams (jaarlagen en secties) vergelijken elk kwartaal de leerresultaten met de streefcijfers. Het Cambium College maakt door trendrapportages de actuele kwaliteit en de kwaliteitsontwikkeling van het didactisch handelen zichtbaar. De sociale veiligheid wordt jaarlijks onder een steekproef van leerlingen gemeten en in een volgende meting wordt gekeken of

eventuele interventies resultaat hebben opgeleverd.

Elk schooljaar wordt afgesloten met een evaluatie van de secties, de schoolleiding en het bestuur waarin gekeken wordt of de doelen zijn gehaald. Het cyclisch werken op de verschillende niveaus gebeurt in samenhang en daardoor werken het bestuur, de schoolleiding en de leraren aan dezelfde doelen en hebben zij de beschikking over dezelfde informatie.

#### **Aan de eis van bewaken en verbeteren wordt voldaan**

Het stelsel van kwaliteitszorg gaat uit van tussentijdse monitoring van de leerprestaties, de sociale veiligheid en het didactisch handelen. Bij tekortkomingen of signalen sturen de schoolleiding en de leraren bij. Vooral gedragingen, leerprestaties en leskwaliteit worden nauwgezet gevolgd en bijgestuurd. Op De Waard moest echter te veel bijgestuurd worden op gedragingen van leerlingen en bij Buys Ballot op de leerresultaten. Daarom is De Waard zich gaan richten op het versterken van het pedagogisch klimaat en de begeleiding van leerlingen en Buys Ballot op de kwaliteit van het leerproces en het op niveau brengen van de leerresultaten. In de trendrapportages over het didactisch handelen zien we op beide scholen deze aanpak terug. Bij De Waard zien we een sturing op het bieden van structuur en rust in de lessen en bij Buys Ballot op het ontwikkelen van cognitieve vaardigheden en het reflecteren op deze ontwikkeling. De trendrapportages maken de verbetering van de leskwaliteit op beide locaties over een periode van twee schooljaren zichtbaar. Hiermee laten het bestuur en de scholen zien dat zij de zwakke punten van het onderwijs in het vizier hebben en verbeteringen tot stand kunnen brengen.

#### **Zicht en grip zijn op orde**

In de verificatieonderzoeken hebben wij de kwaliteit van de informatie van het bestuur over het didactisch handelen, de kwaliteit van het aanbod, de begeleiding en de leerresultaten beoordeeld. Onze conclusie is dat het bestuur voldoende zicht heeft op deze aspecten en bijstuurt als dat nodig is. De informatie over het didactisch handelen is een goed voorbeeld hoe een bestuur zicht en grip kan ontwikkelen op het didactisch handelen. Het Cambium College heeft een team van docentondersteuners die minimaal twee keer per jaar lessen van de leraren bezoekt en periodieke kwaliteitsrapportages opstelt op het niveau van afdelingen. Uit de trendanalyses blijkt welke punten beter moeten en in volgende rapportages wordt ingegaan op de verbeteringen. Onze bevindingen komen overeen met de informatie van het bestuur over de kwaliteit van het didactisch handelen.

De informatie van het bestuur over de aansluiting tussen LOB en de beroepsgerichte programma's en de mogelijkheden voor leerlingen om zich te oriënteren en voor te bereiden op een mbo-studie, komt overeen met onze bevindingen. Er is een doorlopende leerlijn voor LOB die afgestemd is op de uitvoering van het beroepsgerichte

programma in de verschillende leerjaren. Ook is er keuzevrijheid voor leerlingen in de beroepsgerichte programma's, opdat zij hun leerdoelen (oriënteren of verdiepen) kunnen realiseren. Leerlingen kunnen hun keuzes goed toelichten en aangeven hoe zij toewerken naar een keuze voor het vervolgonderwijs. Uit de doorstroomcijfers blijkt dat leerlingen een bestendige keuze maken: leerlingen van De Waard veranderen nauwelijks van opleiding in het mbo.

Het bestuur zet in op een soepel verlopende overgang van het primair naar het voortgezet onderwijs en heeft bij De Waard ingezet op preventie. Wij hebben in de dossiers van leerlingen en de gesprekken op de school voldoende aanwijzingen gevonden dat preventief handelen op goede gronden is gebaseerd. Hierbij gebruikt de school vooral informatie over het sociaal-emotioneel functioneren van leerlingen.

Buys Ballot stuurt op voldoende leerresultaten en het bestuur signaleert dat dit de school moeite kost. Er doubleren te veel leerlingen in de onderbouw en de examenresultaten komen gemiddeld net boven de norm uit. Maatregelen zijn nodig om te voorkomen dat de leerresultaten onder de norm komen. Het bestuur heeft de ontwikkeling van de leerresultaten geanalyseerd en komt tot de conclusie dat het aanscherpen van de determinatie en het handhaven van de overgangsnormen met ingang van het schooljaar 2019/2020 nodig is. Doubleren in de onderbouw leidt in veel gevallen niet tot een succesvol vervolg in de bovenbouw en leerlingen die met de hakken over de sloot naar het examenjaar gaan halen vaak lage cijfers op het examen.

#### **Het kansenbeleid kan sterker**

Het kansenbeleid van het Cambium College kan op een aantal punten beter. Bij Buys Ballot vinden wij het kansenbeleid van de bovenbouw te ambitieus als we naar de randvoorwaarden kijken. Leerlingen die aan de overgangsnormen voldoen maar ondanks een negatief advies van de leraren voor een bepaald vak of een bepaald profiel mogen kiezen, hebben in de praktijk behoefte aan veel ondersteuning. Dit gebeurt echter op ad hoc basis en dit leidt tot spanningen bij leerlingen en leraren. Dit kan de school voorkomen door na te gaan onder welke didactische randvoorwaarden het bieden van kansen haalbaar en uitvoerbaar is. Opbrengstgericht werken komt beter van de grond bij haalbare doelen en daarom is het belangrijk dat bij het bepalen van de doelen rekening wordt gehouden met de kenmerken van de leerlingen. Buys Ballot betreft het vervolgsucces niet in zijn evaluatie. Daardoor is er weinig inzicht in de opbrengsten van het kansenbeleid. Op dit punt kan het bestuur en de school de evaluatie aanscherpen.

Het bestuur en de schoolleiding van De Waard gaan uit van de normen die de inspectie hanteert voor de leerresultaten. Dit zijn minimumnormen die vrijwel alle scholen halen en kunnen door

scholen beter opgevat worden als absolute ondergrens dan als een nastrevenswaardig doel. Zeker in het geval dat leerresultaten boven de norm liggen, gaat er weinig effect uit van een makkelijk te realiseren afspraak. Dit is zichtbaar in de aansturing van de onderbouw. We zien in de onderbouw van De Waard veel aandacht voor de sociaal-emotionele problematiek van leerlingen, voldoende aandacht voor het bestrijden van achterstanden en weinig aandacht voor leerlingen die op kunnen stromen of vakken op een hoger niveau kunnen doen. Het stellen van ambitieuzere doelen helpt De Waard bij het geven van onderwijs dat ook aansluit bij leerlingen die meer in hun mars hebben.

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

Deze deelvraag beantwoorden wij positief. Wij beoordelen de kwaliteitscultuur als Voldoende. Er is een integere en transparante organisatiecultuur, een HRM-beleid dat zorgt voor bevoegd en bekwaam personeel en een samenwerking die de kwaliteit van het onderwijs bevordert. Onderwijskundig leiderschap kan helpen bij het realiseren van de doelen van het kansenbeleid.

#### **Aan de eis van integriteit en transparantie wordt voldaan**

Het Cambium College past de code Goed Onderwijsbestuur VO toe en dit ondersteunt het streven naar een professionele organisatie. Interne en externe belanghebbenden worden betrokken bij de beleidsvorming, de MR wordt in een vroegtijdig stadium betrokken bij de beleidsontwikkeling en er wordt gewerkt aan een aanspreekcultuur op elk niveau. De RvT ziet toe op de integriteit van het bestuurlijk handelen bij verbetertrajecten en voert daar gesprekken over in de scholen en met de MR. Deze aspecten voldoen aan de eisen van een integere en transparante kwaliteitscultuur.

#### **Aan de eis van gekwalificeerd personeel wordt voldaan**

Het HRM-beleid van het Cambium College richt zich op het krijgen en vasthouden van gekwalificeerd personeel. Het HRM-beleid draagt in voldoende mate bij aan de eis van bevoegd en bekwaam personeel.

Het HRM-beleid heeft als doel dat elke leraar bevoegd en bekwaam is. Het Cambium College maakt contractuele afspraken met leraren die onbevoegd of onderbevoegd lesgeven. Indien leraren er niet in slagen om hun bevoegdheid te halen, worden zij vervangen en als er geen vervanging mogelijk is werken zij verder als instructeur. Dit is vooral bij beroepsgerichte vakken het geval. Op dit moment wordt 17% van de lessen op De Waard onbevoegd gegeven. Omdat het bestuur aan de wettelijke eisen wil voldoen, werkt het aan een oplossing.

In de personeelsgesprekken wordt ingegaan op de vakbekwaamheid en op de eigen behoefte van leraren aan ontwikkeling. Bij het maken van afspraken wordt de informatie over het pedagogisch/didactisch

handelen en de leerresultaten meegewogen. De meeste leraren werken aan hun ontwikkeling door elk jaar aan hun deskundigheid te werken en maken dit zichtbaar in hun bekwaamheidsdossier.

### **De professionele kwaliteitscultuur is op orde**

Het Cambium College wil een kwaliteitscultuur die aansluit op de behoeften van professionals en realiseert die ook. Bij De Waard is er behoefte aan samenwerking die zich richt op vraagstukken die alle leraren aangaan. Het team kreeg de ruimte om zich te verdiepen in LOB, het vernieuwde vmbo en de begeleiding van leerlingen. Samen met de schoolleiding is de onderwijskundige inrichting van het vernieuwde vmbo ontworpen en vervolgens door het team tot stand gebracht. Wij zien dit als een voorbeeld van een geslaagde onderwijsinnovatie die door samenwerking en professionalisering tot stand is gekomen.

Bij Buys Ballot zijn de behoeften aan autonomie en zelfbeschikking de hoekstenen van de professionele cultuur. De secties hechten veel waarde aan de vakdidactische ontwikkeling en daarin nemen de eerste graders het voortouw. Het promotiebeleid is dan ook afgestemd op leraren die het boegbeeld van een sectie zijn en die sturing geven aan de kwaliteit van de doorlopende leerlijn. Dit levert een school op waar leraren zich identificeren met hun vak en zich in hun professionele ontwikkeling concentreren op vakdidactische vraagstukken. Wij zien dit als passend bij de vakspecifieke vraagstukken waar secties mee geconfronteerd worden en dit kan uitgebouwd worden door meer samenwerking tussen secties bij de vormgeving van het opbrengstgericht werken.

### **Onderwijskundig leiderschap bij het kansenbeleid**

Bij De Waard en Buys Ballot kan onderwijskundig leiderschap helpen bij het verder uitwerken van het kansenbeleid. Op beide scholen is het gewenst dat de schoolleiding het team vraagt om te bedenken wat er moet gebeuren om de kansen van bepaalde groepen leerlingen te vergroten. Bij De Waard gaat het om leerlingen die op kunnen stromen en bij Buys Ballot om leerlingen die de kans krijgen om examens te doen in een vak dat zij moeilijk vinden.

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

Deze deelvraag beantwoorden wij positief. Wij beoordelen de verantwoording en dialoog als Voldoende. Het Cambium College legt verantwoording af over doelen en resultaten en voert daarover actief overleg.

### **Verantwoording en dialoog zijn op orde**

Het bestuur bespreekt met de schoolleiding, het personeel, de RvT en de MR nieuwe ontwikkelingen en beleidsinitiatieven en geeft ruimte voor hun inbreng. Het bestuur verantwoordt zich over de bereikte resultaten aan de RvT en de MR. De verantwoording over doelen en

resultaten is in begrijpelijke taal geschreven en voldoet aan de wettelijke eisen (jaarverslag en schoolgids).

Het Cambium College vindt draagvlak een belangrijke factor en houdt bij beslissingen hier rekening mee. Er zijn klankbordgroepen van ouders waarmee de kwaliteit van het onderwijs besproken wordt. De MR wordt in een vroegtijdig stadium betrokken bij beleidsvoornemens en krijgt de ruimte voor een eigen inbreng. Het Cambium College kan nog een slag maken door ook de uitvoerbaarheid en de doelmatigheid in de discussies te betrekken. De gevolgen van het kansenbeleid voor de leraren van bepaalde vakken en de gevolgen van het aantal PTA-toetsen voor de studielast van leerlingen zijn voorbeelden die in de dialoog tussen het bestuur en de MR meer aandacht kunnen krijgen. Het Cambium College kan ook meer in gesprek gaan met regionale actoren over het verminderen van sociale ongelijkheid. Een debat hierover kan leiden tot een aanscherping van het kansenbeleid en een dialoog over de verdeling van onderwijsmiddelen.

## 2.2. Financieel beheer

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

Het financieel beheer beoordelen wij als Voldoende, omdat zowel de financiële continuïteit als de rechtmatigheid Voldoende zijn.

| Financieel beheer  | V            |   |
|--------------------|--------------|---|
|                    | O            | V |
| FB1 Continuïteit   |              | • |
| FB2 Doelmatigheid  | Geen oordeel |   |
| FB3 Rechtmatigheid |              | • |



### Financiële continuïteit

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

| Kengetallen                 | Indicatie | Realisatie |        |        | Prognose |        |        |
|-----------------------------|-----------|------------|--------|--------|----------|--------|--------|
|                             |           | 2016       | 2017   | 2018   | 2019     | 2020   | 2021   |
| Liquiditeit (current ratio) | < 0,75    | 2,73       | 3,05   | 3,68   | 3,81     | 3,94   | 4,02   |
| Solvabiliteit 2             | < 0,30    | 0,33       | 0,35   | 0,40   | 0,41     | 0,42   | 0,43   |
| Weerstandsvermogen          | < 5%      | 40,74%     | 42,48% | 48,73% | 49,98%   | 52,68% | 53,37% |
| Huisvestingsratio           | > 10%     | 9,71%      | 9,54%  | 9,70%  | nvt      | nvt    | nvt    |
| Rentabiliteit               | < 0%      | 2,28%      | 2,98%  | 7,89%  | 2,45%    | 0,90%  | -0,30% |

Wij beoordelen de financiële continuïteit als Voldoende. De tabel geeft geen indicatie van financiële risico's voor de continuïteit van het onderwijs binnen nu en twee jaar. Ons onderzoek bevestigt dat beeld. Wel wijzen wij op het volgende aandachtspunt.

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

- In het verslag van de raad van toezicht is niet opgenomen de wijze waarop de raad van toezicht het bestuur ondersteunt en/of adviseert over beleidsvraagstukken en de financiële problematiek als dit aan de orde is.

Wij verwachten dat het bestuur dit verbetert vanaf het eerstvolgende bestuursverslag.

#### Financiële doelmatigheid

Wij geven geen oordeel over financiële doelmatigheid, tenzij daar nadrukkelijk aanleiding voor is. Met financiële doelmatigheid bedoelen we dat het geld efficiënt wordt besteed en dat het geld ten goede komt aan de door het bestuur gestelde doelen. We verwachten dat die doelen bijdragen aan kwaliteit van het onderwijs en dat deze duidelijk zijn toegelicht in het bestuursverslag.

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

Het intern toezichthoudend orgaan moet in het bestuursverslag verantwoording afleggen over zijn handelen en de resultaten die dat opleverde. Daaronder valt ook het toezien op de doelmatige besteding van het overheidsgeld dat het bestuur ontving. De informatie hierover ontbrak in het bestuursverslag over 2018. Wij vragen de intern toezichthouder om voortaan in de bestuursverslagen hieraan meer aandacht te geven.

- *Besteding middelen passend onderwijs*

Voor passend onderwijs ontving het bestuur in 2018 geld van het

samenwerkingsverband.

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

#### **Financiële rechtmatigheid**

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

## 3. Resultaten verificatieonderzoek

Wij hebben op de afdelingen havo en vwo van Buys Ballot en op de afdelingen vmbo- en vmbo-k van De Waard een onderzoek uitgevoerd. Bij Buys Ballot hebben wij de kwaliteit van het didactisch handelen (OP3) en de resultaten (OR1) beoordeeld. Bij De Waard hebben wij dit gedaan voor het aanbod (OP1) en het zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2).

### 3.1. Locatie Buys Ballot, havo en vwo

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



#### Didactisch handelen

We beoordelen de kwaliteit van het didactisch handelen als Voldoende. De lessen voldoen aan de eisen van basiskwaliteit.

#### Toelichting op het oordeel

Buys Ballot heeft lessen met een ordelijk en gestructureerd verloop. De meeste lessen hebben een duidelijke opbouw (kop, midden, staart) en hebben voldoende variatie om de aandacht van de leerlingen vast te houden. In een aantal lessen is er aandacht voor leerlingen die de stof moeilijk vinden of juist makkelijk. Dit is zichtbaar bij de uitleg en in de verwerkingsopdrachten. Bij de afsluiting van de les kijken de meeste leraren samen met de leerlingen terug op de les en blikken zij vooruit. In de lessen kan meer aandacht worden gegeven aan de ontwikkeling van hogere denkvaardigheden door langer stil te staan bij de denkstappen en door het aanbieden van complexe vraagstukken.

In de bovenbouw zien wij een enkel vak dat een extra uur heeft gekregen om leerlingen meer hulp in de les te kunnen geven. Dit pakt positief uit voor de resultaten. Bij andere vakken zien we het didactisch handelen doorlopen naar hulp buiten de lessen. Leraren geven buiten de les extra uitleg aan leerlingen die moeite met de stof hebben en helpen hen bij de aanpak van opdrachten en opgaven. Dit gebeurt structureel en daarom is het didactisch handelen in principe afgestemd op de behoeften van leerlingen. Meer differentiatie in de les en meer uren onderwijs zijn echter betere antwoorden op de behoefte van deze leerlingen aan versterkt onderwijs.

| Onderwijsresultaten | O | K | V | G |
|---------------------|---|---|---|---|
| OR1 Resultaten      |   |   | ● |   |



## **Resultaten**

We beoordelen de kwaliteit van de resultaten van de afdelingen havo en vwo als Voldoende. Over een periode van drie jaar liggen de resultaten boven de norm. Wel moet de school ervoor zorgen dat er minder leerlingen in de onderbouw doubleren en dat de examenresultaten stijgen. Het kansenbeleid komt onder druk te staan door het maken van berekeningen die primair gericht zijn op het realiseren van resultaten boven de norm. Een investering in de onderwijskwaliteit biedt daarentegen meer perspectieven voor leerlingen. Hier kan de school meer op inzetten.

### **Toelichting op het oordeel**

Bijna 80% van de leerlingen komt in het derde leerjaar terecht op het onderwijsniveau dat de basisschool adviseerde. Van de overige leerlingen gaan er iets meer naar een hoger (13%) dan naar een lager niveau (8%). Doordat meer leerlingen opstroomden dan afstroomden voldoet Buys Ballot aan de norm voor de indicator "positie in het derde leerjaar ten opzichte van het advies basisschool". Bij vergelijkbare scholen zien we echter doorgaans 10% van de leerlingen afstromen naar een lager niveau en circa 22% naar een hoger niveau. Buys Ballot onderscheidt zich niet in positieve zin bij het bieden van kansen op opstroom. Over een periode van drie jaar doubleert circa 4% van de leerlingen in de eerste twee leerjaren. In 2016/2017 en 2017/2018 is dat opgelopen tot 5% en in die schooljaren zit Buys Ballot onder de norm van 95,46%. De schoolleiding heeft hierop gereageerd door een verandering van het overgangs- en determinatiebeleid. In het schooljaar 2018/2019 zijn daardoor minder leerlingen blijven zitten en zijn er meer leerlingen afgestroomd naar een lager niveau. Hiermee heeft de school de resultaten van de onderbouw veiliggesteld, maar dit zet het kansenbeleid van de onderbouw verder onder druk.

In de bovenbouw van het havo en het vwo zien we dat de meeste leerlingen onvertraagd doorstromen naar het laatste leerjaar en in één keer slagen voor hun diploma. De afdelingen havo en vwo zitten ruim boven de norm voor de doorstroomsnelheid in de bovenbouw. De examenresultaten van het havo liggen boven de norm, maar de tendens is dalend tot onder de norm. De examenresultaten van het vwo liggen onder de norm, maar de tendens is stijgend tot boven de norm. Het aanscherpen van de overgangsnormen kan tot betere examenresultaten leiden zonder dat de bovenbouwsnelheid onder de norm uitkomt, maar een investering in de onderwijskwaliteit biedt betere perspectieven.

## **Overige wettelijke vereisten**

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

### 3.2. Locatie De Waard, vmbo-b en vmbo-k

| Onderwijsproces                          | O | V | G |
|------------------------------------------|---|---|---|
| OP1 Aanbod                               |   |   | ✓ |
| OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding |   | ● |   |



#### **Aanbod**

We waarderen de kwaliteit van het aanbod van de afdelingen vmbo-b en vmbo-k van De Waard als Goed. Het aanbod dekt de kerndoelen en de examenprogramma's af en bereidt leerlingen voor op het vervolgonderwijs en de samenleving. De eigen doelen realiseert De Waard overtuigend. LOB en de beroepsgerichte programma's worden in samenhang uitgevoerd, leerlingen ervaren keuzevrijheid bij het oriënteren en verdiepen en zij leren hoe zij keuzes kunnen maken die bij hen passen.

#### **Toelichting**

De Waard heeft een dekkend aanbod voor de kerndoelen en de examenprogramma's. De school kan aantonen dat de zeven onderdelen van de kerndoelen worden aangeboden en dat het PTA het verplichte examenprogramma afdekt. Voor leerlingen met achterstanden is er een specifiek aanbod. Bij verschillende vakken worden leerlingen voorbereid op het functioneren in een pluriforme samenleving. In een doorlopende leerlijn worden leerlingen voorbereid op het maken van een keuze voor studie en beroep.

De Waard wil leerlingen goed voorbereiden op het mbo en beroepsgerichte leerervaringen aanbieden die voor leerlingen betekenisvol en relevant zijn. De Waard kan laten zien dat leerlingen goed voorbereid worden op het maken van een keuze voor een mbo-opleiding. Leerlingen maken een bestendige keuze en dit blijkt uit de uitstrooianalyses: de meeste leerlingen veranderen niet van opleiding en halen een diploma in de gekozen richting. Dit resultaat is in overeenstemming met onze bevindingen. LOB wordt gestructureerd uitgevoerd, de loopbaandossiers van de leerlingen zijn op orde en er is maatwerk in het beroepsgerichte aanbod. De school biedt vijf profielen aan en een breed scala aan keuzevakken waar leerlingen vanuit een persoonlijk motief voor kunnen kiezen. Wij hebben gezien dat leerlingen zich stapsgewijs kunnen voorbereiden op het maken van een keuze en dat zij gestimuleerd worden om hun horizon te verbreden. Leerlingen zijn tevreden over de keuzemogelijkheden en de manier waarop de school hen laat kiezen uit beroepsgerichte keuzevakken. De leerlingen konden ons hun keuzes uitleggen (oriënteren, verdiepen, interesses volgen) en wat de

relevantie van hun leerervaringen is. Omdat de doelen voor LOB en de beroepsgerichte vakken overtuigend gerealiseerd worden, hebben wij het aanbod als Goed gewaardeerd.

#### **Zicht op ontwikkeling en begeleiding**

We beoordelen het zicht van De Waard op de ontwikkeling van de leerlingen en de begeleiding die zij nodig hebben als Voldoende. De informatie die de school over de leerlingen heeft, wordt gebruikt voor de afstemming van het onderwijs op leerlingen met sociaal-emotionele problemen en die achterstanden hebben. De school kan laten zien dat de begeleiding en de achterstandbestrijding tot het wegnemen van belemmeringen leidt. Wel kan De Waard meer aandacht besteden aan de afstemming van het onderwijs aan leerlingen die op het gebied van taal en rekenen meer kunnen.

#### **Toelichting op het oordeel**

De Waard besteedt veel tijd en aandacht aan leerlingen die de overstap naar het voortgezet onderwijs maken. De school gaat voor de zomervakantie met elke basisschool in gesprek waar een aangemelde leerling zit. Ook wordt voor de zomervakantie een huisbezoek afgelegd en met de ouders en de leerling gesproken. Dit leidt tot een goed inzicht in de onderwijsbehoeften van de leerlingen als het gaat om sociaal-emotionele begeleiding voordat het schooljaar van start gaat. De Waard begeleidt leerlingen die dat nodig hebben in de overgangsfase en voorkomt daarmee problemen. Na de eerste fase worden leerlingen losgelaten of als dat nodig is krijgen zij extra ondersteuning. Niet alle leerlingen vinden het nodig dat zij deze begeleiding krijgen en daarom gaat De Waard in het volgende schooljaar selectiever te werk. Voor taal en rekenen zijn hulpprogramma's en steunlessen. De school bewaakt de voortgang met genormeerde toetsen en let vooral op leerlingen die onder de norm scoren. Uit de genormeerde toetsen blijkt dat achterstanden succesvol worden bestreden.

De school kan meer aandacht geven aan leerlingen die de stof van bepaalde vakken makkelijk vinden of die de potentie hebben om op te stromen. Dit laatste kan de school doen door het bieden van versterkt onderwijs.

#### **Overige wettelijke vereisten**



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

## 4. Reactie van het bestuur

Wij herkennen ons overwegend in het verslag en zijn tevreden over de conclusies. Zowel voor havo/vwo als voor basis- en kaderberoepsgericht zullen wij het jaarplan 2020 aanscherpen op een aantal punten.

Voor basis- en kaderberoepsgericht geldt daarbij het volgende:

- We zullen onze begeleiding van leerlingen op sociaal-emotioneel gebied sterker koppelen aan de leerresultaten die de leerlingen behalen. Hiermee willen we bereiken dat de aanpak tijdens de onderwijs-contacttijd nog beter aansluit bij wat de leerling (van de onderwijsgeveden) nodig heeft om resultaten te boeken.
- Om het zicht op de ontwikkeling van leerlingen te bevorderen wordt de scores op rekenen en taal naast elkaar gelegd. Op basis van deze scores realiseren we een gedifferentieerde organisatie van het onderwijs in rekenen en taal: zo zal bijvoorbeeld een leerling die goed is in rekenen maar zwak in taal een hierop afgestemd aanbod krijgen. Voor de komende brugklassers in cursusjaar 2020-2021 zullen we hiervoor reeds gebruik maken van de gegevens van hun basisschool.

Voor havo en vwo geldt daarbij het volgende:

- Voor de borging van de examenresultaten zullen we input nodig hebben van de secties. Hun rol als adviseur van de schoolleiding zal versterkt worden.
- Didactische scholing zal op basis van beschikbare informatie en aangegeven behoeften in een plan worden vervat.
- We zullen het doorstroomprotocol van 4 vmbo-tl naar 4 havo onder de loep nemen om te bezien in hoeverre we leerlingen voldoende en goede kansen bieden op succes.
- Met leerlingen in leerjaar 3 die een negatief advies krijgen ten aanzien van een vak in de bovenbouw en er desondanks voor kiezen, zal door mentor of schoolleiding gesproken worden over deze keuze. Deze leerlingen krijgen versterkt onderwijs in dat leerjaar indien zij hun keuze handhaven. Het adagium hierbij is dat voorkomen beter is dan repareren. Daarnaast zal deze versterking ook de leerling een goed beeld kunnen verschaffen van zijn aanleg en interesse voor het vak. In het vierde leerjaar evalueren we rond de kerstvakantie de resultaten van de leerlingen om te beoordelen of bijsturen van het gekozen profiel/vakkenpakket wenselijk is. Bij doubleren is deze vraag nog sterker aan de orde.
- Het huidige cohort van de examenklassen 2020 havo en vwo zal extra lessen aangeboden krijgen voor sommige vakken.

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

