



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Stichting Samenwerkingsbestuur voor Katholiek en Openbaar Primair Onderwijs Schijndel

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 20 september 2023

Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder bestuur in Nederland. We hebben bij het bestuur van Stichting Samenwerkingsbestuur voor Katholiek en Openbaar Primair Onderwijs Schijndel (hierna te noemen als: SKOPOS) onderzocht of de sturing door het bestuur op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen op orde is, of er sprake is van deugdelijk financieel beheer en hoe dit bijdraagt aan de kernfuncties van het onderwijs (zie Onderzoekskader 2021).

Wat gaat goed?

SKOPOS is een open, transparante en professionele onderwijsorganisatie. Het bestuur zorgt ervoor dat de randvoorwaarden voor het organiseren van onderwijs op orde zijn. Het bestuur stelt zich dienend op naar de organisatie en vindt het belangrijk om verantwoordelijkheid te nemen en zich daarover te verantwoorden. Het in gezamenlijkheid opgestelde beleidsplan 2022-2026 'Op reis naar meesterlijk onderwijs' geeft de kaders aan waarbinnen de scholen de ruimte hebben om hun eigen beleid te bepalen. Die kaders zien we terug in de schoolplannen. Het bestuur heeft goed zicht op de (basis) kwaliteit van de scholen en grijpt in als de kwaliteit van scholen achter dreigt te blijven. Het bestuur en de scholen brengen de ontwikkeling van de leerlingen op de basisvaardigheden systematisch in kaart en werken aan de bestrijding van achterstanden als dat nodig is. Het bestuur heeft aandacht voor de maatschappelijke context en beschrijft in het beleidsplan de doelen die het wil bereiken en de wijze waarop. Binnen de organisatie zet het bestuur in op een cultuur van verbinding, gezamenlijkheid en dialoog. De raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad zijn zich bewust van hun rol en handelen daar ook naar. Men voelt zich vrij om kritisch te zijn en gevraagd en ongevraagd advies te geven. Er is sprake van deugdelijk financieel beheer. Het bestuur kan nu en in de nabije toekomst voldoen aan de financiële verplichtingen om het onderwijs te verzorgen.

Wat kan beter?

Het bestuur heeft zelf helder voor ogen op welke punten verdere ontwikkeling mogelijk is. Deze punten herkennen wij. De twee thema's die het bestuur voor de komende jaren als speerpunt benoemt, zijn volop in ontwikkeling. Deze zullen de komende jaren naar verwachting hun beslag krijgen: "Urgentie: grip krijgen op

Bestuur: Stichting Samenwerkingsbestuur voor Katholiek en Openbaar Primair Onderwijs Schijndel

Bestuursnummer: 40874
Sector: primair onderwijs

Aantal scholen onder bestuur: 6

Totaal aantal leerlingen: 1816

Lijst met scholen waarbij we verificatie-activiteiten hebben uitgevoerd:

12PC|C1 basisschool De Regenboog
13HU|C1 basisschool De Beemd
13MX|C2 basisschool 't Talent

onderwijskwaliteit in al haar facetten" en "Essentie: koers herijken vanuit onze bedoeling en onze visie".

Zowel interne als externe ontwikkelingen, het bestuur noemt het treffend 'het trilemma' (strategie, structuur, cultuur), bepalen het tempo van de ingezette koers naar kwaliteitsverbetering.

De eindopbrengsten van een aantal basisscholen binnen SKOPOS kunnen sterk verbeteren. Ze zijn (nog) niet stabiel boven de wettelijke normen en overeenkomstig met vergelijkbare scholen. Het bestuur heeft deze scholen in beeld en stuurt met gerichte interventies op verbetering. Een ander verbeterpunt betreft de specifieke deskundigheid met betrekking tot leren en gedrag. Voorheen had de stichting een speciale school voor basisonderwijs met bijpassende bekostiging. Het bestuur kan verder doordenken hoe zij de specifieke deskundigheid gaat inzetten in de andere scholen. Het bestuur verantwoordt zich op transparante wijze. Wel kan het bestuur in het bestuursverslag het resultaat van het handelen van de raad van toezicht duidelijker vastleggen en concreter benoemen aan welke doelen het bovenmatige eigen vermogen zal worden besteed. Bovendien kan het bestuur in het bestuursverslag concreter beschrijven hoe het interne risicobeheersingssysteem is ingericht.

Wat moet beter?

Het bestuur voldoet aan de wettelijke eisen. Er zijn geen zaken die beter moeten.

Vervolg

In principe voeren we over vier jaar weer een bestuurlijk onderzoek uit. In de tussentijd kijken we elk jaar of we risico's zien bij scholen. Mocht dit zo zijn, dan gaan we hierover in gesprek met het bestuur en voeren we waar nodig een kwaliteitsonderzoek uit.

Inhoudsopgave

1.	Opzet van het vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur	7
	2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie	8
	2.2. Afspraken over vervolgtoezicht	14
3.	Reactie van het bestuur	15

1. Opzet van het vierjaarlijks onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft in de periode juni-juli 2023 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij SKOPOS. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Waarborgt het bestuur met zijn (be)sturing de kwaliteit op de scholen en is er sprake van deugdelijk financieel beheer én heeft het bestuur ambities gericht op de verdere ontwikkeling van de scholen en draagt dit bij aan de kernfuncties van het onderwijs?

Werkwijze en onderzoeksactiviteiten

Het onderzoek richt zich op onderstaande standaarden op het niveau van het bestuur. Daarnaast spreken we vanuit het perspectief van de kernfuncties en het stelsel met het bestuur over zijn visie en ambities.

Standaard	Onderzocht
Besturing, Kwaliteitszorg en Ambitie	
BKA1. Visie, ambities en doelen	•
BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur	•
BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog	•

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen voeren we verificatie-activiteiten uit op scholen en bestuursniveau. Daarbij kunnen we ook andere belanghebbenden betrekken.

Onderzoeksactiviteiten

Het vierjaarlijks onderzoek bij SKOPOS hebben we op maat ingericht en bestaat uit de volgende onderzoeksactiviteiten.

- Startgesprek met bestuurder en kwaliteitsmedewerker
- Gesprek met afvaardiging van intern begeleiders
- Gesprek met afvaardiging van directeuren
- Gesprek met afvaardiging van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR)
- Gesprek met het intern toezicht
- Verificatie-activiteiten op schoolniveau
 - Gesprekken met het schoolteam, de schooldirectie en stakeholders
 - Groepsobservaties

Vanuit het geïntegreerde toezicht kijken we bij de beoordeling van de BKA-standaarden ook naar het financieel beheer en de sturing daarop. We voeren een gesprek met het bestuur en kijken voor de beoordeling van het financieel beheer in ieder geval naar de jaarverslaggeving en de daarin opgenomen kengetallen, begroting en prognoses.

Tijdens de verificatie-activiteiten staan de onderzoeksvragen centraal. Vanuit de documentatie die het bestuur voorafgaand aan dit onderzoek heeft aangeleverd en op basis van het startgesprek op 13 juni 2023 hebben we ook de keuze gemaakt voor een drietal specifieke deelvragen:

- Hoe zien we "Samen zijn we meesterlijk" terug op de scholen?
- Welke ambities heeft het bestuur voor het niveau van de basisvaardigheden en in hoeverre zien we deze terug in de onderwijspraktijk?
- Welke visie heeft het bestuur op het gebied van burgerschap en hoever is de implementatie daarvan op de scholen gevorderd?

Signalen

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

Leeswijzer

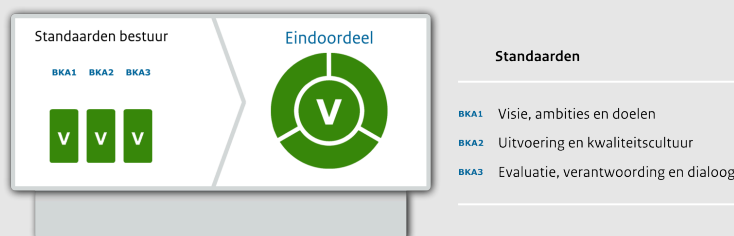
In hoofdstuk 2 staan het eindoordeel op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden uit het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. De afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

2. Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau.

Samenvattend oordeel

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat het eindoordeel is op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden.



De huidige bestuurder werkt sinds 2020 voor SKOPOS. Bij haar aantreden trof zij een organisatie met een 'naar binnen gerichte cultuur'. Bij een aantal scholen stond de basiskwaliteit onder druk. Met de komst van de bestuurder werd de focus gelegd op het bouwen aan een veilige en professionele stichting waarin samenwerken, samen leren en gedeelde verantwoordelijkheid centraal staan. Het bestuur bouwt samen met de scholen aan een gezamenlijke visie en een kwaliteitskader. Binnen dit kader begint zich nu steeds duidelijker een gezamenlijke verbetercultuur af te tekenen, waar tegelijkertijd ruimte is voor de eigenheid van scholen. Met het systeem van kwaliteitszorg dat het bestuur heeft ingericht, heeft het bestuur voldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Het bestuur evalueert structureel de opbrengsten van de scholen. Die staan op enkele scholen binnen het bestuur nog steeds onder druk. Het bestuur stuurt nadrukkelijk om de eindopbrengsten op zowel school- als bestuursniveau te verbeteren.

Context

SKOPOS verzorgt onderwijs aan ongeveer 1816 leerlingen in Schijndel (gemeente Meierijstad). In het jaarverslag 2021 van de organisatie verwoordt de bestuurder de missie van de organisatie als volgt: "SKOPOS bereidt kinderen met inspirerend onderwijs voor op het kunnen participeren in de veranderende samenleving door het ontwikkelen van hun talenten en door hen uit te dagen en te begeleiden in hun persoonlijke groei". Het bestuur werd in 2018 door de inspectie van het onderwijs bezocht met een regulier vierjaarlijks

bestuursonderzoek. Daaruit kwam een positief beeld naar voren ten aanzien van de kwaliteitsstandaarden. De afgelopen jaren zijn de leerlingaantallen redelijk stabiel. Op verschillende scholen hebben zich personele en organisatorische ontwikkelingen voorgedaan. Een deel van deze wijzigingen zijn door het bestuur bewust doorgevoerd.

2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. Vervolgens geven we een toelichting op deze oordelen.

BESTURING, KWALITEITSZORG EN AMBITIE	O	V	G
BKA1 Visie, ambities en doelen		●	
BKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur		●	
BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog		●	

BKA1. Visie, ambities en doelen

Het bestuur heeft een visie op kwaliteit, heeft hiervoor ambities en doelen opgesteld en stuurt op het behalen daarvan. We beoordelen de standaard Visie, ambities en doelen (BKA1) als Voldoende.

Meer regie over onderwijskwaliteit

In het jaarverslag 2021 wordt de aanleiding en de koerswijziging van veranderend kwaliteitsbeleid binnen SKOPOS als volgt geschetst: "De basis op orde staat centraal sinds oktober 2021. Hierin werd SKOPOS in de maanden september, oktober en november ondersteund door het programma "Goed Worden – Goed Blijven" van de PO-Raad". Er werd gesignaleerd dat functionarissen te weinig onderzoekend waren en te snel tot actie overgingen. Daarom werd gestart met een cyclisch model waarbij alle inhoudelijke onderwerpen met vaste regelmaat worden geëvalueerd en het beleid planmatig kan worden bijgesteld. Binnen dit kader hebben alle scholen een vertaalslag gemaakt naar een eigen pdca-systeem. Op alle scholen is de kwaliteit gedefinieerd en zijn ambities benoemd en vertaald naar de praktijk.

Op weg naar meesterlijk onderwijs

Op weg naar meesterlijk onderwijs, daar gaat het bij SKOPOS om. Om deze centrale ambitie te kunnen realiseren, stuurt het bestuur van SKOPOS vanuit strategisch beleid dat voortbouwt op de aanleiding die hierboven staat beschreven. Afgeleide doelen uit het strategisch beleid van de organisatie zijn terug te zien in de jaarplannen van de scholen, die op hun beurt vervolgens weer vertaald zijn in ambitieplannen. Alle scholen werken volgens dezelfde systematiek.

Sommige scholen krijgen daarnaast van het bestuur nog specifieke strategische opdrachten wanneer de basiskwaliteit (nog) niet wordt gerealiseerd.

Van ambities naar plan van aanpak

De onderwijskwaliteit wordt uitgewerkt, uitgevoerd en bewaakt middels een kwaliteitskader. Dit kader bestaat uit de basiskwaliteit van de inspectie, eigen kwaliteitseisen vanuit het bestuur en wordt door de scholen aangevuld met kwaliteitsindicatoren die specifiek zijn voor de eigen school. Ambities zijn geoperationaliseerd in een 90 dagen plan. Het bestuur vindt dat een mooie periode om verandering te kunnen realiseren. Per jaar worden 3-4 sprints getrokken om de ambities te realiseren. De ambitieplannen zijn gericht op: de kwaliteitscultuur; het kwaliteitssysteem en de basis op orde.

We zien scholen nog zoeken naar de juiste vertaling van de ambities en het voldoen aan de basiskwaliteit. Zeker als het gaat om leerlingen met specifieke leerbehoeften zoals bijvoorbeeld: leerlingen die zich de lesstof snel eigen maken.

Met het stellen van kwaliteitsvragen stimuleren het bestuur en de medewerker onderwijskwaliteit de aandacht voor afgestemde doelen op schoolniveau.

Alle scholen een eigen profiel

Het bestuur vindt het belangrijk dat er op de scholen aandacht is voor de brede ontwikkeling van de leerlingen. Het biedt binnen de kaders ruimte voor de eigenheid van de scholen. Hierbij stimuleert het bestuur vanuit zijn 'monopoliepositie' binnen Schijndel dat scholen werken aan verschillende onderwijsprofielen, zodat elke ouder in Schijndel de school van zijn of haar gading kan kiezen.

Kaders voor de basisvaardigheden

SKOPOS heeft op bestuursniveau kaders opgesteld voor de naleving van wettelijke eisen waaronder de wettelijke vereisten voor het onderwijsaanbod, het onderwijsleerproces en de manier van toetsen, onder meer op het gebied van de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap. De scholen kunnen hier vervolgens met de kaders als uitgangspunt zelf invulling aan geven. Voor burgerschap is bijvoorbeeld een visie geformuleerd. Vanuit deze gezamenlijke visie is een doorlopende leerlijn voor burgerschap ontwikkeld. Daarnaast is een implementatieplan opgesteld dat de scholen gebruiken om de leerlijn te implementeren in de onderwijspraktijk. Bij deze implementatie is ook gedacht aan het invoeren van evaluatievormen. Ook hiervoor is een handreiking geschreven om per school invulling te geven aan de wettelijke vereisten. Voor de basisvaardigheden rekenen en taal is de beleidscyclus nu een keer doorlopen.

(Beleidsrijk) begroten

Uit de meerjarenbegroting en gevoerde gesprekken blijkt dat overleg omtrent de relatie tussen het beleid, de doelen en de inzet van financiële middelen plaatsvindt vanuit de bestuurder en met de

directeuren. Het bestuur is bewust bezig met het koppelen van de gestelde strategische doelen aan de inzet van de financiële middelen. In de meerjarenbegroting zijn stichtingsbrede investeringen gekoppeld aan de doelen en zijn ook investeringen per locatie gekoppeld aan de doelen.

Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Naar aanleiding van de evaluatie van de risicoanalyse 2020-2022 is er een inhaal- en ontwikkelslag gemaakt en is er een nieuwe risicoanalyse (2023-2025) opgesteld. De risicoanalyse wordt periodiek bijgesteld door de bestuurder met input vanuit de directeuren. De risicoanalyse is onderverdeeld naar verschillende risicogebieden en benoemt de meest belangrijk geachte risico's, de kans dat deze zich voordoen, de impact, de risico waardering en de betreffende beheersmaatregelen om de kans te verkleinen of het effect te verminderen. Hiermee heeft SKOPOS haar belangrijkste risico's en onzekerheden in beeld. In het bestuursverslag is een paragraaf omtrent het intern risicobeheersingssysteem opgenomen. Er is daarin slechts kort beschreven hoe het interne risicobeheersingssysteem is ingericht, hoe het bepalen, evalueren en bijstellen van risico's is verankerd in de organisatie. Daarnaast is in het jaarverslag 2022 geen duidelijk overzicht opgenomen met de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen. Het is belangrijk dat belanghebbenden kunnen zien hoe het bestuur stuurt op het systeem van risico-inventarisatie en -beheersing, en hoe het bestuur het risicobeheersingssysteem in de praktijk toepast en waar nodig aanpast. Wij roepen het bestuur op meer aandacht te besteden aan deze beschrijving en aan het overzicht van de risico's en beheersmaatregelen in het bestuursverslag.

BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur

Het bestuur realiseert samen met de scholen de doelen voor kwaliteit, bevordert de kwaliteitscultuur, zorgt voor randvoorwaarden en stuurt, waar nodig, tussentijds bij. We constateren dat SKOPOS voldoet aan de wettelijke eisen met betrekking tot de standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur (BKA2). Daarom beoordelen we deze standaard als Voldoende.

Het gesprek over onderwijskwaliteit

Het bestuur en de stafmedewerker onderwijskwaliteit halen actief informatie op over de onderwijskwaliteit op de scholen door relevante data en kengetallen te monitoren. Op basis van onder andere die gegevens worden gesprekken gevoerd tussen bestuur en directies waarin het analyseren en duiden van de informatie centraal staat. Vervolgens wordt bepaald welke sturing de onderwijskwaliteit ten goede komt. Deze ontmoetingen tussen bestuur, stafmedewerker onderwijskwaliteit en de directeuren vinden wekelijks plaats. Het bestuur benadrukt met deze werkwijze dat directeuren verantwoordelijk zijn voor de kwaliteitsontwikkeling van de school waaraan zij leiding geven en medeverantwoordelijkheid dragen voor de organisatie algeheel.

Vertrouwen en verantwoord

Het bestuur zet in op het onderlinge vertrouwen en een goede interne samenwerking vanuit zorgvuldige communicatie. Het doel daarbij is een organisatie waarin met en van elkaar wordt geleerd en locaties sterker met elkaar verbonden zijn. Het bestuur stimuleert bij alle medewerkers een professionele, reflectieve houding. Zelf is het bestuur zichtbaar, beschikbaar, betrokken en persoonlijk. Uit gesprekken die we met medewerkers voerden, blijkt dit een positieve trendbreuk met het verleden.

Er is een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden, zowel tussen het bestuur, de interne toezichthouder, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad als tussen het bestuur, de directeuren en teamleiders. Ieder levert vanuit de eigen rol een bijdrage aan het bereiken van de gezamenlijke organisatiedoelen. Het intern toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad ervaren dat het bestuur hun inbreng waardeert en serieus neemt. Teamleden op de scholen geven aan de bestuurder vaak te zien, dat zij attent is en ervaren de bestuurder als gemakkelijk benaderbaar en oprecht geïnteresseerd. De tegenspraak is zorgvuldig vormgegeven binnen SKOPOS. De organisatie hanteert de Code Goed Bestuur.

Bestuur versterkt deskundigheid in elke laag van de organisatie

Het bestuur benadrukt het belang van samenwerken, leren van elkaar op alle niveaus in de organisatie om groei in basiskwaliteit te stimuleren. Het faciliteert dit ook door verbinding van scholen via organisatorische eenheden, de uitwisseling in netwerken (directeuren, intern begeleiders, expertgroepen). Dit kan de komende jaren echter nog worden versterkt en meer gemeengoed worden in de organisatie. De scholen, die wij gesproken hebben, geven aan dat op eigen initiatief op zoek gaan naar een vergelijkbare school waar je van kunt leren, nog in beperkte mate van de grond komt. Reden hiervoor vormt mogelijk het verleden waarin de Schijndelse scholen sterk op zichzelf gericht waren en minder op elkaar en het collectief. Met beleid gericht op deskundigheidsbevordering zet het bestuur ook in om personen met kennis en expertise aan de organisatie te binden. Er is samen met een aantal externe partijen een digitale leeromgeving ingericht ten behoeve van deskundigheidsbevordering en het delen van 'good practise'. De organisatie werkt met expertgroepen voor inhoudelijke thema's die op bestuurlijk niveau een impuls geven aan kwaliteitsverbetering. Een bijzondere positie in het kennisnetwerk van het bestuur heeft basisschool 't Talent, voorheen een school voor speciaal basisonderwijs en nu de schakel naar meer inclusief onderwijs. Deze school ontwikkelt zich als een kenniscentrum gedrag en leren ten behoeve van de andere Schijndelse basisscholen.

BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog

Het bestuur evalueert en analyseert of het de doelen realiseert en verantwoordt zich hierover. Het stelt wanneer dat nodig is het beleid bij en betreft daartoe interne en externe belanghebbenden in een goed functionerende dialoog. We beoordelen deze standaard als Voldoende.

Zicht op de kwaliteit van de scholen

De directeuren verantwoorden zich aan het bestuur volgens een duidelijk plancyclus waarin binnen de bestuursgesprekken de diverse beleidsvoornemens aan de orde komen en geëvalueerd worden. Daardoor heeft het bestuur voldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. De nieuwe structuur van kwaliteitszorg en verantwoording maakt dat het bestuur steeds beter weet wat er speelt op de scholen en hier gericht op kan sturen. Periodieke opbrengstenanalyses van de scholen en tevredenheidsonderzoeken onder de diverse geledingen maken hier deel van uit. Het bestuur wil onder andere op basis van sturingsinformatie ook nadrukkelijk het 'goede gesprek' voeren met de scholen en dat gesprek ook tussen scholen onderling stimuleren.

Het bestuur legt intern en extern verantwoording af en voert een dialoog over zijn ambities en doelen.

Het bestuur verantwoordt zich aan de buitenwereld over het gevoerde beleid en de bereikte resultaten in het jaarverslag. Dit geeft over het algemeen een helder beeld alhoewel het op het gebied van de onderwijskwaliteit nog specifiek en beter onderbouwd kan worden. De website van het bestuur is duidelijk en informatief; veel bestuurlijke documenten zijn hier voor externen te raadplegen. Er zijn video's te bekijken over de koers van de organisatie. Het bestuur zorgt ervoor dat alle scholen zich in de schoolgids en het schoolplan verantwoorden over behaalde doelen en voornemens. De scholen kunnen zich sterker verantwoorden over hun doelen en behaalde resultaten en effecten naar belanghebbenden zoals bijvoorbeeld ouders door meer te vertellen over de doelen en de wijze waarop die wel of niet gerealiseerd werden.

Het bestuur betreft ouders en personeelsleden bij de besluitvorming via de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad bestaat uit vertegenwoordigers van de zes scholen, waardoor er voldoende relatie is met de achterban. De leden van de GMR die we spraken, werken met een eigen (beleids)agenda en zijn kritisch en betrokken bij besluitvorming. De leden zijn tevreden over de werkrelatie met de bestuurder en de informatieverstrekking vanuit het bestuur. Zij worden door de bestuurder in een vroeg stadium bij de ontwikkeling van nieuw beleid betrokken, hetgeen prettig is voor het inhoudelijk meedenken. Minimaal twee maal per jaar vinden gesprekken tussen de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de raad van toezicht plaats. In dat overleg praten beide geledingen elkaar bij over de ontwikkeling van de organisatie. De raad van toezicht werkt met

een concreet toezichtkader, waarop het bestuur wordt bevestigd.

Samenwerking met externe partijen

Het bestuur voert een gerichte dialoog met diverse partners, onder andere het samenwerkingsverband, de gemeente, kinderopvang en andere schoolbesturen in de regio in aansluiting op de bestuursoverstijgende doelen rond kansenongelijkheid en passend onderwijs. Twee van deze stakeholders hebben we gesproken tijdens het onderzoek. Het bestuur neemt een (pro)actieve rol aan in de samenwerking met externe partijen en initieert samenwerking. De gesprekpartners benadrukken de actieve rol die het bestuur vervult in de onderlinge samenwerking. Ten opzichte van het verleden is dat een positieve trendbreuk.

Verantwoording intern toezichthouder in het jaarverslag kan explicieter

De intern toezichthouder laat zich periodiek informeren over het financiële beleid en geeft het bestuur advies wanneer nodig. Vanuit onze documentanalyse op basis van het jaarverslag 2021 en jaarverslag 2022 constateren wij dat de verantwoording van de raad van toezicht verder kan worden geconcretiseerd. In het verslag van de raad van toezicht wordt duidelijk beschreven hoe de intern toezichthouder toezicht heeft gehouden op de doelmatigheid en rechtmatigheid van de besteding van de maatschappelijke gelden, maar er kan explicieter worden vastgelegd wat het resultaat van het handelen van de toezichthouder is (bijvoorbeeld door één of meer voorbeelden te benoemen). In gevoerde gesprekken werd dit wel toegelicht en werd onder andere benoemd dat de raad van toezicht een belangrijke rol heeft gehad bij het concretiseren van de relatie tussen beleid, doelen en de inzet van financiële middelen.

Toelichting bovenmatige reserves

Er is sprake van een publiek vermogen dat hoger is dan de signaleringswaarde. In het jaarverslag wordt dit door het bestuur erkend en wordt aangegeven dat ze van plan zijn om het bovenmatig publiek vermogen af te bouwen. Het bestuur zoekt daarbij actief naar mogelijkheden om het publieke vermogen op doelmatige en rechtmatige wijze af te bouwen. Ook wordt er een koppeling gemaakt tussen risico's en de gewenste aan te houden reserve. In de meerjarenbegroting wordt toegelicht aan welke doelen ze het bovenmatig eigen vermogen willen besteden. Het bestuursverslag geeft slechts beperkt inzicht in de geplande bestedingen om te komen tot een afbouw van het publiek eigen vermogen (wat de plannen precies zijn wordt niet duidelijk). De informatiewaarde van de toelichting in het bestuursverslag omtrent de geplande aanwending van de middelen kan derhalve beter.

2.2. Afspraken over vervolgtoezicht

We wijken bij SKOPOS voor het vervolgtoezicht niet af van de reguliere termijn van vier jaar. De jaarlijkse prestatie- en risicoanalyse en/of urgente signalen kunnen de inspectie aanleiding geven het toezicht verder aan te scherpen.

Omdat het bestuur op alle onderzochte punten voldoet aan de wettelijke vereisten, zien wij geen aanleiding om vervolgafspraken te maken.

3. 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.

Het bestuur heeft met trots het rapport gelezen. Trots op het feit dat onze “reis naar meesterlijk onderwijs” in volle gang is, zichtbaar in structuur en steeds meer in cultuur. We liggen op koers om onze ambities te behalen. De afgelopen 3 jaar is er hard gewerkt om de kern van het kwaliteitsgebied besturing, kwaliteitszorg en ambitie (BKA) goed in te richten, waarmee het bestuur nu zicht en grip heeft op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Dat maakt dat de leerlingen kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen in een veilige omgeving binnen een professionele stichting, waarin samenwerken, samen leren en gedeelde verantwoordelijkheid centraal staan.

De kwaliteitscyclus is op orde op bestuursniveau, waardoor het bestuur in staat is de basiskwaliteit te realiseren en te borgen, het onderwijs te verbeteren en te zorgen voor deugdelijk financieel beheer. Er ontstaat een steeds meer ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur, waarbij beleid wordt opgevolgd en na evaluatie waar nodig bijgesteld. Samen met de scholen bouwen we verder op de basis om gretig te groeien naar meesterlijk onderwijs, waarin een gezamenlijke visie en kwaliteitskader nog meer zicht- hoor- en voelbaar zijn. We hebben voor ogen op welke punten verdere ontwikkeling mogelijk en nodig is en stellen hierbij hoge verwachtingen met het hogere doel voor ogen; meesterlijk onderwijs. Helpend in onze ontwikkelingen is dat de inspectie deze ontwikkelpunten ook heeft gezien en benoemd. Dat bevestigt voor ons als bestuur dat we de organisatie goed in beeld hebben en de strategische koers verder kunnen uitzetten.

Graag licht ik de speerpunten voor de komende jaren hieronder verder toe, waarbij het ‘trilemma’ (strategie, structuur en cultuur) samen het tempo bepalen van de ingezette koers naar kwaliteitsverbetering;

Urgentie: grip krijgen op de onderwijskwaliteit en al haar facetten

- **OPo Basisvaardigheden;** focus ligt de komende 2 jaar op een doorlopend en samenhangend curriculum, passend bij de populatie van de scholen. We starten in 2023-2024 met burgerschap, waar een bestuurskader ligt vanuit uitgebreid praktijkonderzoek. Stafmedewerker onderwijskwaliteit zal het bovenscholse expertteam burgerschap en de leiders begeleiden bij het maken van het schoolspecifieke curriculum.
- **OR1 Onderwijsresultaten;** binnen 2 jaar behalen alle scholen een eindopbrengst op 1S/2F die minimaal gelijk is aan scholen met eenzelfde schoolweging, het landelijk gemiddelde. Dit doen we door scherp te monitoren op tussenopbrengsten en hier de opbrengstanalysegesprekken vanuit de PDCA voor te gebruiken.

Daarbij moet de kwaliteit van de analyses omhoog, zodat doelgerichter handelen mogelijk wordt. Vanaf groep 3 hebben we SKOPOS breed onze leerlingen in beeld op referentieniveaus. Alle leerkrachten nemen dit gegeven in hun groepsplannen en leren de vertaalslag maken naar het pedagogisch-didactisch handelen in hun aanbod en afstemming.

- **OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding;** binnen 2 jaar kunnen alle leerkrachten opbrengst- en handelingsgericht werken en hebben hoge verwachtingen van elk kind, waardoor de tussenopbrengsten op alle scholen een stabiele groei laten zien van minimaal 100-110% is. Hiervoor zetten we in op bovenschoolse training 'data-duiden-doelen-doen', begeleiding door de kwaliteitscoördinatoren op het pedagogisch-didactisch handelen en het dieper analyseren.
- **OP3 Pedagogisch-didactisch handelen;** geven alle leerkrachten binnen 2 jaar louter steengoede lessen. Vanuit de PDCA hebben we bovenschools de teams in beeld en zetten we stevig in op scholing, coaching en begeleiding van de leerkrachten op het geven van effectieve instructies.
- **Cyclisch werken;** als bestuur blijven we de PDCA volgen, waardoor we goed kunnen monitoren, het goede gesprek blijven voeren, waar nodig interventies kunnen plegen en tijdig kunnen bijsturen waar nodig.
- **Kwaliteitscoördinatoren;** door een voorloper te zijn geweest op de landelijke trend in de veranderende rol van intern begeleider naar kwaliteitscoördinator is stichting breed nu de focus op 'onderwijskwaliteit voor alle leerlingen' komen te liggen. De komende 2 jaar zal de organisatiestructuur op de scholen hier ook volledig op ingericht zijn. Het bovenschoolse KEI-team (Kwaliteit En Innovatie) heeft periodiek overleg met de stafmedewerker onderwijskwaliteit. Jaarlijks pakken zij 2-3 onderwijsinhoudelijke thema's op, die vertaald worden naar de scholen.
- **Expertleerkrachten;** bovenschools, op de scholen en binnen het expertisecentrum zijn expertleerkrachten zichtbaar. De komende 2 jaar gaan we hun expertise nog steviger neerzetten, zodat dit de onderwijskwaliteit versterkt. Dit is onder andere zichtbaar in de expertteams, waarin leerkrachten elkaar bovenschools vinden om te werken aan een gezamenlijk thema dat haakt aan het hogere doel van SKOPOS en in de vliegende brigade van het expertisecentrum, waarbij expertleerkrachten coachen en begeleiden op de scholen om de basisondersteuning, het leerkrachthandelen, te versterken.
- **Gespreid en meesterlijk leiderschap;** wekelijks blijven de leiders elkaar bovenschools ontmoeten bij het leidersberaad, waar constructief thematisch wordt gewerkt, hakend aan de hogere doelen.

Essentie: koers herijken vanuit onze bedoeling en onze visie

- Cyclisch herijken we de koers en stellen deze bij waar nodig in onze backwards mapping.
- Periodiek is er bestuurs-, staf- en werkoverleg waarin de PDCA hakend aan de hogere doelen centraal staan. Stafmedewerker onderwijskwaliteit en Personeel & Organisatie zullen elkaar de komende 2 jaar nog meer gaan vinden, wat de ondersteuning op de scholen zal bevorderen.
- Het bestuur zal in de gesprekken focussen op de 'branding' van de scholen. Aan het eind van 2023-2024 heeft elke school haar concept beschreven en zichtbaar gemaakt.
- Focus op het thema 'werkgeluk'; het bestuur staat voor meesterlijke werknemers. Komende 2 jaar zal er, naast de onboarding en andere stichtingbrede activiteiten die al staan, veel aandacht zijn voor werkgeluk. Gelukkige medewerkers halen immers het optimale in de leerlingen naar boven.
- Expertisecentrum; de komende 2 jaar zal de basisondersteuning op alle scholen verstevigd worden door onder andere ondersteuning vanuit het expertisecentrum. Hierbij wordt vanaf 2023-2024 de vliegende brigade (coaching en begeleiding vanuit specifieke deskundigheid met betrekking tot leren en gedrag op leerkrachten en/of groepen) voortgezet, zal de per 01-10-2023 startende brugfunctionaris gaan investeren op verbinden met scholen en samenwerkingspartners (onder andere in het petite comité), de doorgaande lijn opvang-onderwijs en primair-voortgezet onderwijs en kansen(on)gelijkheid.

Tot slot

Het bestuur waardeert de suggesties die de inspectie geeft voor concretisering van het bestuursverslag. Hier zal aandacht voor zijn. Toch is het bestuur zich ervan bewust dat alles integraal goed aan elkaar hangt.

Het bestuur heeft er alle vertrouwen in dat SKOPOS de ingezette koers en strategie verder gaat verstevigen en bestendigen en is voor dit moment gepast trots op de 'voldoendes'. Samen verder op reis naar meesterlijk onderwijs in 2026.

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

