



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

## **Stichting Onderwijsgroep Markant-Leersaam**

**Herstelonderzoek bestuur**

**Herstelonderzoek**

**Datum vaststelling: 15 april 2025**

# Samenvatting

In de periode januari - februari 2025 hebben we met een herstelonderzoek beoordeeld of de eerder vastgestelde tekortkomingen zijn hersteld. Het bestuur heeft zich verbeterd en we beoordelen de kwaliteit van besturing, kwaliteitszorg en ambitie nu als Voldoende.

De aanleiding voor dit herstelonderzoek is dat we tijdens het vierjaarlijks onderzoek in de periode september - december 2023 bij Stichting Markant-LeerSaam tekortkomingen hebben geconstateerd. Er waren geen toetsbare doelen geformuleerd, de sturing vanuit het bestuur op de onderwijskwaliteit was onvoldoende en in het jaarverslag ontbrak een aantal wettelijk voorgeschreven aspecten.

## Context

Per 1 januari 2023 is na een fusie de Stichting Markant-LeerSaam ontstaan. De stichting vormt een personele unie met Stichting Vrije School Breda. Dit betekent dat de beide stichtingen een eigen bestuursnummer hebben maar feitelijk bestuurd worden door hetzelfde bestuur en dezelfde raad van toezicht. De stichtingen kennen hierdoor dezelfde besturingssystematiek. In 2023 is er gewerkt aan een nieuw strategisch beleidsplan voor de periode van 2024 - 2028.

## Wat gaat goed?

Het bestuur heeft een nieuw strategisch beleidsplan geschreven waarin de visie is opgenomen. De visie 'Gewoon goed onderwijs' is uitgewerkt in concrete, meetbare doelen, verbeteracties en kwaliteitseisen. Dit maakt sturing mogelijk op de kwaliteit van het onderwijs. De stichting heeft een dekkend stelsel van kwaliteitszorg ingericht waarbij er ook aandacht is voor de basisvaardigheden. Het bestuur heeft het kwaliteitsstelsel versterkt door instrumenten toe te voegen en aan te scherpen. Mede door het inzetten van deze instrumenten heeft het bestuur zicht op de kwaliteit van het onderwijs. Het bestuur stuurt voldoende en tijdig bij wanneer het risico's signaleert. De besturingsstijl wordt aangepast aan de situatie van de school zodat deze effectief en passend is bij de situatie. Alle scholen hebben een burgerschapsplan opgesteld met daarin een doelgericht en samenhangend aanbod. Het financieel beheer van het bestuur is op orde. Het jaarverslag voldoet aan de wettelijke aspecten.

**Bestuur:** Stichting Markant-LeerSaam

**Bestuursnummer:** 41869

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal scholen onder bestuur:** 10

**Totaal aantal leerlingen:** 2659  
(teldatum 01-10-2024)

**Wat kan beter?**

Het bestuur heeft veel ontwikkelingen in gang gezet. Omdat dit nog relatief kortgeleden is, werken nog niet alle maatregelen optimaal. Zo lukt het niet alle experts om (voldoende) lessen te bezoeken om daarmee de leskwaliteit in beeld te brengen en te helpen verhogen. Er zijn op de scholen burgerschapsplannen gemaakt. Het bestuur weet dat enkele burgerschapsplannen verbeterd kunnen worden door de relatie tussen doelen en een aantal activiteiten te versterken.

In het jaarverslag zijn er drie punten die de informatiewaarde kunnen verhogen. Op de eerste plaats kan de koppeling tussen strategische doelen en de inzet van middelen explicieter zichtbaar worden gemaakt. Ten tweede kunnen de niet-financiële risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen worden opgenomen. Ten slotte kan de verantwoording over de inzet van middelen voor passend onderwijs verder worden verdiept.

Het bestuur heeft met de nieuwe plannen meer meetbare doelen en kwaliteitsindicatoren vastgesteld. Op basis van deze concrete doelen kan het bestuur evaluaties met meer diepgang uitvoeren zodat de bijsturing doelgerichter ingezet kan worden.

**Wat moet beter?**

Het bestuur verzorgt op een deel van zijn basisscholen onderwijs aan peuters en betaalt dit gedeeltelijk uit rijksmiddelen. Het bestuur moet ervoor zorgen dat de besteding van de rijksmiddelen voldoet aan de geldende wet- en regelgeving.

**Vervolg**

Het bestuur valt binnen het reguliere toezicht van de inspectie. Voor de herstelopdracht controleren we de verantwoording van het bestuur en bespreken we deze met het bestuur. We beoordelen daarmee of het bestuur de tekortkoming heeft opgeheven.

De jaarlijkse prestatie- en risicoanalyse en/of urgente signalen kunnen de inspectie aanleiding geven het vervolgtoezicht aan te scherpen.

# Inhoudsopgave

|           |                                            |           |
|-----------|--------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Opzet van het herstelonderzoek</b>      | <b>5</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Resultaten herstelonderzoek bestuur</b> | <b>7</b>  |
|           | 2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie  | 8         |
|           | 2.2. Afspraken over vervolgtoezicht        | 16        |
| <b>3.</b> | <b>Reactie van het bestuur</b>             | <b>18</b> |

# 1. Opzet van het herstelonderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft in de periode januari - februari 2025 een herstelonderzoek uitgevoerd bij Stichting Markant-LeerSaam naar aanleiding van tekortkomingen die we hebben geconstateerd in het vierjaarlijks onderzoek bestuur van september - december 2023. In dit onderzoek staat het herstel van de tekortkomingen centraal.

## 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 | •          |

Tijdens het onderzoek richten we ons op de volgende onderzoeksvragen:

1. Voldoet het bestuur aan de herstelopdrachten zoals die gegeven zijn in het bestuursonderzoek uitgevoerd van september tot december 2023 (rapport vastgesteld d.d. 1 februari 2024)?
2. Waarborgt het bestuur met zijn (be)sturing de kwaliteit op de scholen?
3. Is er sprake van deugdelijk financieel beheer?
4. Heeft het bestuur ambities gericht op de verdere ontwikkeling van de scholen en draagt dit bij aan de kernfuncties van het onderwijs?

Omdat de Inspectie van het Onderwijs de komende jaren een aantal speerpunten in het toezicht heeft, hebben wij tijdens het herstelonderzoek extra aandacht voor de basisvaardigheden.

## Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag onderzoeken we de werking van de kwaliteitszorg en het financieel beheer. We voeren hiervoor de onderstaande onderzoeks- en verificatieactiviteiten uit:

- Documentenanalyse
- Startgesprek met het bestuur
- Twee gesprekken met 2 tandems schoolleider - intern begeleider
- Gesprek met een afvaardiging van het netwerk rekenen
- Gesprek met een afvaardiging van het netwerk taal
- Gesprek met bestuurder en financial controller

- Gesprek met hoofd onderwijs en kwaliteit
- Gesprek met (een afvaardiging van) de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
- Gesprek met (een afvaardiging van) de raad van toezicht

#### **Overige wettelijke vereisten**

Deugdelijkheidseisen die niet aan een standaard in het waarderingskader zijn verbonden vatten we samen onder de noemer overige wettelijke vereisten (zie Onderzoekskader 2021 voor het toezicht op de voorschoolse educatie en het primair onderwijs, versie 2024).

#### **Signalen**

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we altijd naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek.

We hebben een signaal ontvangen. Dit heeft ertoe geleid dat we onderzoek hebben gedaan naar de opvang van peuters. In paragraaf 2.1 op pagina 14 staan de bevindingen hiervan.

#### **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 herstelonderzoek bestuur

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het herstelonderzoek 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.



We beoordelen de kwaliteit van de besturing, kwaliteitszorg en ambitie van Stichting Markant-LeerSaam als Voldoende.

Het bestuur is in staat gebleken de herstelopdrachten uit te voeren. Aan alle gegeven herstelopdrachten (zie rapport van 1 februari 2024) is voldaan. De drie standaarden vallend onder het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie zijn beoordeeld als Voldoende.

Het bestuur heeft het afgelopen jaar gericht gewerkt aan de herstelopdrachten en daarvoor de nodige interventies ingezet. Zo heeft het bestuur samen met betrokkenen een nieuw strategisch beleidsplan opgesteld waarbij de visie vertaald is in concrete doelen en acties. Daarnaast heeft het bestuur het stelsel van kwaliteitszorg doorontwikkeld. Onder andere door de toevoeging en aanscherping van instrumenten heeft het bestuur zicht op de kwaliteit van het onderwijs. Door strakkere monitoring en sturing realiseert het bestuur, samen met de scholen, de doelen voor kwaliteit. Bovendien bevordert het bestuur de professionele cultuur. Het bestuur voert deugdelijk financieel beheer en heeft goed zicht op financiële processen.

### Context

De Stichting Onderwijsgroep Markant-LeerSaam en Stichting Vrije School Breda hebben samen 11 scholen in de gemeenten Breda en Etten-Leur. De scholen werken volgens verschillende concepten.

Het bestuur en de scholen streven naar het geven van inclusief onderwijs door voor verschillende groepen leerlingen onder andere vol- en deeltijd (hoog)begaafden onderwijs en parelklassen aan te bieden. Net als tijdens het onderzoek in 2023 vormen Stichting Onderwijsgroep Markant-LeerSaam en Stichting Vrije School Breda een personele unie. Dit betekent dat de beide stichtingen een eigen bestuursnummer hebben maar feitelijk bestuurd worden door hetzelfde bestuur en dezelfde raad van toezicht. De Stichting Onderwijsgroep Markant-LeerSaam en de Stichting Vrije School Breda vallen onder dezelfde besturingssystematiek.

## 2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen en/of waarderingen weer op de standaarden. 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

We beoordelen de standaard Visie, ambities en doelen (BKA1) als Voldoende.

Tijdens het vorige onderzoek zijn twee herstelopdrachten gegeven;

1. De visie is nog niet vertaald in concrete, meetbare doelen voor de kwaliteit van het onderwijsproces (art. 10 en 12, vierde lid, WPO).
2. Het stelsel van kwaliteitszorg is niet dekkend. Het stelsel van kwaliteitszorg biedt onvoldoende zicht op het curriculum van de basisvaardigheden, inclusief burgerschap (artikel 10 en 12, vierde lid WPO).

Het bestuur heeft aan beide herstelopdrachten voldaan. In het nieuwe strategisch beleidsplan is de visie vertaald naar concrete en meetbare doelen. Het stelsel van kwaliteitszorg is verder uitgewerkt. Hierdoor heeft het bestuur zicht op alle facetten van de onderwijskwaliteit. Het bestuur is op de hoogte van de uitdagingen en ontwikkelingen op school- en bestuursniveau.

#### *Visie, ambities en doelen zijn geactualiseerd*

In januari 2023 zijn Stichting LeerSaam en Stichting Markant gefuseerd in onderwijsgroep Markant-LeerSaam. Met de fusie ontstond de behoefte om te komen tot een nieuw strategisch beleidsplan.



In 2023 is er in samenwerking met alle betrokkenen het strategisch beleidsplan 2024-2028 tot stand gekomen met de focus op de kwaliteit van het onderwijs. In de gesprekken die we tijdens het onderzoek gevoerd hebben is de focus op de kwaliteit van het onderwijs goed merkbaar. De visie wordt breed gedragen.

#### *Visie is vertaald naar concrete doelen en indicatoren*

Het strategische beleidsplan 2024-2028 heeft als gezamenlijk doel en als slogan 'Gewoon goed onderwijs'. De visie op goed onderwijs is vastgelegd en er zijn 6 speerpunten beschreven. Dit zijn kwaliteit, vakmanschap, samen, gelijkwaardigheid & kansengelijkheid, duurzaamheid en positionering & inclusiever onderwijs. De speerpunten zijn concreet uitgewerkt en gekoppeld aan behaalde en nog niet behaalde kwaliteitsindicatoren en grote veranderdoelen. De kwaliteitsindicatoren maken duidelijk wat het bestuur wil bereiken, hoe dit merkbaar en meetbaar wordt en wanneer het doel bereikt is. De veranderdoelen zijn gekoppeld aan acties voor de scholen en voor het bestuur. De veranderdoelen zijn uitgewerkt met onder andere een huidige en gewenste situatie, concreet geformuleerde activiteiten, meetbaar resultaat en evaluatiemomenten. De veranderdoelen en activiteiten zijn over de komende vier jaar verdeeld. De vastgestelde ambities en actiepunten zijn opgenomen in een bestuurlijk jaarplan en in schoolplannen. De scholen hebben daarbij afhankelijk van de eigen situatie, (gedeeltelijk) eigen keuzes kunnen maken. Vanuit het bestuur is er een helder kader aan de scholen meegegeven; wat moet en waar kun je eigen keuzes maken.

#### *Zicht op de basisvaardigheden*

Binnen het strategisch beleidsplan is een apart hoofdstuk gewijd aan de basisvaardigheden (rekenen, taal/lezen, burgerschap en digitale geletterdheid/digitale technologie). Hierin ligt per vakgebied de visie en de ambitie van het bestuur vast. Nadere uitwerkingen van de visie en ambities liggen per vakgebied vast in kwaliteitskaders en onderleggers. Daarnaast liggen hierin bijvoorbeeld ook kwaliteitsindicatoren en prestatie-indicatoren vast. Deze kwaliteitskaders en onderleggers geven daarmee verdere verduidelijking en detaillering van de ambities en kwaliteitseisen van het bestuur bijvoorbeeld over het curriculum en didactisch handelen.

#### *Het stelsel van kwaliteitszorg is verder ontwikkeld*

Het bestuur heeft het stelsel van kwaliteitszorg verder ontwikkeld door de structuur binnen het stelsel van kwaliteitszorg te versterken. Beleidsplannen, jaarplannen, kaders en werkwijzen zijn in samenhang opgesteld en worden in samenhang uitgevoerd. We horen van schoolleiders en experts dat zij hierdoor meer inzicht hebben in ontwikkelingen en meer samenhang tussen de plannen ervaren. Dit helpt de organisatie om doelgericht te verbeteren en koersvast te blijven.

Het bestuur maakt gebruik van de PDSA (plan-do-study-act)-cyclus. De cyclus is beschreven, waarbij de verschillende instrumenten die het bestuur inzet gekoppeld zijn aan de verschillende fases in de PDSA-cyclus. Hierdoor is voor betrokkenen zichtbaar hoe het bestuur de gewenste en benodigde ontwikkelingen plant, uitvoert, volgt en er vervolgens doelgericht op bijstuurt.

Alle aspecten van het onderwijsleerproces zijn in beeld. Het bestuur heeft hiervoor verschillende instrumenten aan het kwaliteitszorgsysteem toegevoegd of aangescherpt. Zo is de escalatieladder verfijnd, is er een monitor leskwaliteit ontwikkeld en worden er interne audits uitgevoerd. Het bestuur maakt ook gebruik van een dashboard waarin data worden gevolgd over leerlingen (b.v. leerlingenaantallen, arrangementen, schooladvies), personeel (b.v. ziekteverzuim, welbevinden) en onderwijskwaliteit.

Een van de instrumenten die het bestuur heeft toegevoegd is het eigen kwaliteitskader. Dit kwaliteitskader is opgebouwd aan de hand van de wettelijke eisen op onderwijsaanbod en onderwijsleerproces. Het kwaliteitskader volgt de standaarden zoals de Inspectie van het Onderwijs ze hanteert. Daarnaast bevat het kwaliteitskader aanvullende aspecten waaraan voldaan moet worden. Deze aspecten komen voort uit de eigen strategische doelen en ambities van het bestuur. Ook hierin zien we de aandacht voor het curriculum terug. Binnen de stichting wordt het kwaliteitskader gebruikt als onderlegger voor schoolbezoeken, gesprekken over kwaliteit tussen bestuur en scholen en de interne audits. Zoals hierboven beschreven zijn er naast een algemeen kader ook separate kaders opgesteld voor taal, rekenen en burgerschap. Daarnaast zijn er kwaliteitskaders in ontwikkeling bijvoorbeeld op het gebied van (hoog)begaafdheid.

#### *Toezichtskader geeft duidelijkheid*

De raad van toezicht heeft een toezichts- en toetsingskader opgesteld waarin de uitgangspunten en de principes waarlangs de raad van toezicht werkt, zijn opgenomen. Het toezichtskader is uitgewerkt aan de hand van aandachtsgebieden die gekoppeld zijn aan thema's, criteria en informatievoorziening. Het toezichtskader geeft hiermee duidelijkheid aan zowel het uitvoerend als toezichthoudend bestuur.

#### *Spreiding onderwijskundig leiderschap en heldere verantwoordelijkheidsverdeling*

Het bestuur streeft naar het spreiden van het onderwijskundig leiderschap om zo de onderwijskwaliteit te versterken en de organisatie minder kwetsbaar te maken. Met het spreiden van taken en verantwoordelijkheden kunnen onduidelijkheden ontstaan. Het bestuur schept helderheid over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden door het gebruik van een model. We horen van schoolleiding, intern begeleiders en leden van werkgroepen dat voor hen duidelijk is wat de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende functies zijn.

## **BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur**

We beoordelen de standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur (BKA2) als Voldoende. Tijdens het vorige onderzoek zijn twee herstelopdrachten gegeven;

1. Het stelsel van kwaliteitszorg werkt nog onvoldoende, het bestuur kan met zijn (be)sturing onvoldoende de kwaliteit waarborgen op de scholen (artikel 10 en 12, vierde lid, WPO).
2. Er wordt niet op alle scholen voldaan aan de wettelijke vereisten voor burgerschap (artikel 8, lid 3, WPO).

Het bestuur heeft aan beide herstelopdrachten voldaan.

Het bestuur houdt met data, gesprekken en instrumenten zicht op de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie. Waar nodig stuurt het bestuur bij op kwaliteitsverbetering. Aan de wettelijke vereisten voor burgerschap wordt voldaan. Het bestuur werkt effectief samen met de scholen aan de doelen voor kwaliteit en bevordert de kwaliteitscultuur. De uitvoering van het verbeterde stelsel van kwaliteitszorg is op enkele onderdelen nog pril. Het bestuur heeft hier zicht op en bewaakt de voortgang.

### *Sturing op kwaliteitsverbetering*

Het bestuur laat zien dat de sturing zich richt op het gehele onderwijsproces en daarbij doelgericht te werk gaat. Het bestuur past de besturingsstijl waar nodig aan en zet interventies specifiek en tijdig in wanneer er risico's ontstaan.

De bestuurder en/of het hoofd kwaliteit & onderwijs bezoeken alle scholen minimaal 2x per jaar. Tijdens deze bezoeken zijn de onderwijskwaliteit en de voortgang van de plannen waar de school aan werkt onderwerp van gesprek. Hierbij maakt het bestuur gebruik van de structurele monitoring van een breed scala aan doelen en kwaliteitsaspecten. Dit hebben we gezien in het dashboard en gelezen in de gespreksverslagen die van deze gesprekken worden gemaakt. Hieruit blijkt ook dat terugkijken naar eerder gemaakte afspraken een vast onderdeel is van deze gesprekken. Tijdens deze schoolgesprekken is er ook aandacht voor basisvaardigheden en het curriculum.

Met alle data en gesprekken heeft het bestuur een totaalbeeld van de school en de onderwijsontwikkelingen. Het bestuur laat, bijvoorbeeld in de gespreksverslagen, zien dat het risico's eerder signaleert dan voorheen en de wijze van sturing hierop aan past. Het schoolbeeld wordt afgezet tegen de aangescherpte escalatieladder. De escalatieladder is een hulpmiddel om de benodigde bestuursstijl te bepalen. De escalatieladder beschrijft de criteria waarop de bestuursstijl wordt bepaald, met de daarbij bijbehorende rol van het bestuur, de rol van de schoolleider en de wijze waarop de monitoring plaatsvindt. Hierdoor is het voor alle betrokkenen duidelijk welke interventies en welke wijze van sturing, wanneer worden ingezet.

De wijze van sturing (van bestendigende stijl tot interveniërende stijl) bepaalt het bestuur per standaard zodat het bestuur op standaard-niveau kan differentiëren. De standaarden die het bestuur hiervoor gebruikt zijn de standaarden die gebruikt worden door de Inspectie van het Onderwijs. De sturing op bijvoorbeeld OPo Basisvaardigheden kan hierdoor anders zijn dan die op Veiligheid en schoolklimaat. Met de al eerdergenoemde onderleggers heeft het bestuur extra ambities aan de standaarden toegevoegd. Ook deze extra ambities bepalen de bestuursstijl.

Tijdens het onderzoek hebben we voorbeelden gehoord en gezien van de toepassing van de verschillende bestuursstijlen. Zo leiden bijvoorbeeld de meer bijsturende en instructieve bestuursstijlen tot intensievere contacten tussen bestuur en school, tot het maken van andere keuzes voor bijscholing van leerkrachten en tot aanpassing van acties in verbeterplannen.

Ook in de meer bestendigende bestuursstijl blijft het bestuur de scholen voldoende scherp volgen bijvoorbeeld door het stellen van reflectievragen. Deze vragen zien we terug in de gespreksverslagen. Hiermee helpt het bestuur de scholen kritisch op zichzelf te blijven en op zoek te blijven naar mogelijkheden om zich te verbeteren.

Niet alleen de verbeteractiviteiten worden gemonitord door het bestuur maar ook het effect dat ze hebben. Hiermee houdt het bestuur zicht op de werkelijk bereikte verbeteringen. Nadat verbeteringen voldoende zijn aangetoond, wordt de inschaling in de escalatieladder aangepast. Het interne auditteam kan worden ingezet om verbeteringen aantoonbaar te maken. Het auditteam brengt hierover verslag uit aan het bestuur. Nadat verbeteringen voldoende zijn aangetoond wordt de inschaling in de escalatieladder aangepast.

#### *Inzet op burgerschap*

Alle scholen hebben een beleidsplan burgerschap opgesteld waarin een doelgericht en samenhangend aanbod is beschreven. Het bestuur heeft in het 'kwaliteitskader/onderlegger burgerschap' kwaliteitsindicatoren beschreven waaraan de plannen moeten voldoen. Vanuit het bestuur zijn alle burgerschapsplannen beoordeeld. We zien nog verschillen in de kwaliteit van de plannen. In een aantal plannen kan de relatie tussen doelen en activiteiten nog versterkt worden. Vanuit het bestuur zijn alle burgerschapsplannen beoordeeld. Daarom weet het bestuur dat verdere aanscherping van de plannen en de sturing daarop aandacht moet krijgen. Het bestuur laat de scholen burgerschapskennis en -vaardigheden meten bij de bovenbouwleerlingen om daarmee het aanbod burgerschap te evalueren en waar nodig aan te passen.

#### *Werkgroepen/netwerken*

Voor de ontwikkeling van onderwijskwaliteit is er binnen het bestuur een aantal (net)werkgroepen actief. In de werkgroepen zitten experts vanuit alle scholen. Zo is er een (net)werkgroep voor taal en een voor rekenen. De agenda's van deze netwerken worden medebepaald door de taal- en rekendoelen die het bestuur en de scholen zich gesteld hebben. Het hoofd onderwijs & kwaliteit is betrokken en bewaakt dat de werkgroepen blijvend werken aan die zaken die de hoogste prioriteit hebben. Het bestuur zorgt met de aanwezigheid van het hoofd onderwijs & kwaliteit tevens voor de bewaking van de kwaliteit van de overleggen en van de producten (zoals kwaliteitskaarten) die zij opleveren. Experts en scholen wisselen kennis en ideeën uit zodat ze van en met elkaar leren en tot verbeteringen komen. De experts geven aan dat dit steeds makkelijker lukt doordat ze elkaar beter kennen en ze meer gestructureerd informatie met elkaar delen. De schoolleiders noemen de expertgroepen de lijm binnen de organisatie.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat nog niet alle maatregelen volledig in werking zijn. Zo geven de taal- en rekenexperts aan dat het nog niet overal lukt om regelmatig klassen te bezoeken en daarmee de leskwaliteit in beeld te brengen en te verhogen. Het bestuur is hiervan op de hoogte en stimuleert en faciliteert de verdere ontwikkeling van de expertrol door uren toe te kennen en aanwezig te zijn bij overleggen.

#### *Audits*

Voor een meer onafhankelijk blik op de scholen heeft het bestuur interne audits ingericht. Binnen het bestuur wordt een groep medewerkers, bestaande uit schoolleiders, intern begeleiders en leerkrachten opgeleid tot interne auditoren. Er is een start gemaakt met het uitvoeren van audits. We zien dat de uitkomst van de audits wordt gebruikt om de kwaliteit van de scholen te verifiëren en om de onderwijskwaliteit te verbeteren. In de audits wordt onder andere gebruik gemaakt van een monitor leskwaliteit. Deze monitor is toegesneden op de scholen van het bestuur. Met de monitor kan er een eenduidig beeld van de leskwaliteit gegeven worden.

#### *Inzet op gedeeld leiderschap en samen ontwikkelen*

Het bestuur zet doelbewust in op het verder ontwikkelen en professionaliseren van de organisatie en de medewerkers. Door ruimte en verantwoordelijkheden te geven worden teamleden gestimuleerd om zelf het onderwijs verder te ontwikkelen, problemen op te lossen en doelen te bereiken. We hebben daar verschillende voorbeelden van gezien. Zo ontwikkelen de intern begeleiders zich richting kwaliteitscoördinatoren en worden schoolleiders gecoacht. Reken- en taalexperts worden, wanneer nodig, door collega-experts opgeleid. Binnen de verschillende expert- en werkgroepen is er ruimte om met en van elkaar te leren door bijvoorbeeld te werken met buddy's.

Voor het uitvoeren van audits kiest het bestuur bewust voor het opleiden van een eigen auditteam. Hierdoor wordt namelijk de kennis binnen de eigen organisatie verhoogd. Wanneer nodig zet het bestuur externe deskundigen in om kennis en vaardigheden te helpen ontwikkelen. Met de mogelijkheden die het bestuur biedt voor persoonlijk ontwikkeling hoopt het bestuur personeel te boeien en te binden.

#### *Financieel beheer is op orde*

Het bestuur heeft het financieel beheer goed op orde. De planning- en controlcyclus is zorgvuldig ingericht en wordt actief doorlopen. Daarbij maakt het bestuur gebruik van meerdere scenario's om financieel beleid tijdig bij te sturen.

#### *Onrechtmatige besteding rijksbekostiging*

Het bestuur verzorgt op een deel van zijn basisscholen onderwijs aan peuters vanaf 3½ jaar, gericht op de aansluiting tussen het peuter- en kleuteronderwijs. Zowel de groepsleerkracht als de pedagogisch medewerker wordt door het bestuur bekostigd, deels uit gemeentelijke subsidies en deels uit rijksmiddelen. Voor de inzet van rijksbekostiging geldt dat peuters pas vanaf 3 jaar en 10 maanden maximaal 5 dagen mogen wennen (artikel 39, lid 3, WPO). Het opvangen van jongere peuters en voor langer dan 5 dagen met rijksmiddelen is in strijd met de wet (artikel 39, lid 3 en artikel 115 WPO) en is daardoor een onrechtmatige besteding van middelen. Het bestuur krijgt hiervoor een herstelopdracht.

#### *Toetsing door raad van toezicht*

De raad van toezicht heeft een eigen toezichts- en toetsingskader opgesteld. Dit kader geeft weer waarom, waartoe en hoe de raad van toezicht haar rol wil uitoefenen. Het kader beschrijft de verschillende aandachtsgebieden en aspecten die de kwaliteit van het onderwijs bepalen en waarop de raad van toezicht zich houdt. De aandachtsgebieden zijn bijvoorbeeld bedrijfsvoering, strategische ambities en onderwijskwaliteit. Aandachtsgebieden zijn uitgewerkt in criteria en naar informatiebronnen. Met het kader geeft de raad van toezicht inzicht in de brede blik waarmee zij toezicht houdt op de organisatie en het bestuur.

### **BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog**

We beoordelen de standaard Evaluatie, verantwoording en dialoog (BKA3) als Voldoende. Tijdens het vorige onderzoek zijn er drie herstelopdrachten gegeven;

1. In het jaarverslag is niet opgenomen wat de resultaten van risicobeheersing zijn en of het systeem wordt aangepast (Continuïteitsparagraaf, artikel 4, lid 4 Rjo).
2. In het verslag van het interne toezicht is niet aangegeven hoe getoetst is of sprake is van een doelmatige besteding van middelen. (Interne toezicht, artikel 17c WPO).

3. In het verslag van de raad van toezicht is onvoldoende aangegeven wat de resultaten van het toezicht zijn geweest. (Interne toezicht artikel 3f Rjo).

Het bestuur en de raad van toezicht hebben aan de drie herstelopdrachten voldaan. Het jaarverslag voldoet aan de wettelijke aspecten. Het bestuur zorgt voor de kwaliteit van het onderwijs op de scholen via een stelsel van kwaliteitszorg, evalueert en verantwoordt zich over het gevoerde beleid en voert daarover de dialoog met belanghebbenden.

#### *Bestuur verantwoordt zich in- en extern*

Het bestuur evalueert het beleid en legt verantwoording af in het jaarverslag. Het jaarverslag voldoet aan de wettelijke vereisten en het bestuur publiceert het verslag op de website, zodat het openbaar toegankelijk is. De informatiewaarde van het jaarverslag is voldoende, maar kan op onderdelen verder worden verbeterd. Zo is de koppeling tussen de strategische doelen en de inzet van middelen nog niet expliciet zichtbaar in het jaarverslag.

In het jaarverslag is, naast de beschrijving van hoe het interne risicobeheersingssysteem is ingericht en hoe dit in de praktijk functioneert, nu ook te lezen wat de resultaten van risicobeheersing zijn en of het systeem is aangepast. Het bestuur heeft zicht op alle risico's, vormt concrete beheersmaatregelen en stuurt bij waar nodig. Wel kan op dit punt de informatiewaarde van het jaarverslag nog verder verbeterd worden door ook de niet-financiële risico's, zoals bijvoorbeeld cybersecurity en personele krapte, op te nemen in de beschrijving van het risicobeheersingsproces en het overzicht van risico's en beheersmaatregelen. Tenslotte kan ook de verantwoording over de inzet van middelen voor passend onderwijs verder worden verdiept, met name over het aantal betrokkenen en de behaalde resultaten.

#### *Cyclus van doelen stellen en evalueren*

Het bestuur heeft een cyclus van doelen stellen, uitvoeren, onderzoeken en evalueren ingericht als uitgangspunt voor het stelsel van kwaliteitszorg. Het bestuur betreft alle gremia bij de evaluaties van de plannen en doelen. Op basis van eerdere evaluaties is het bestuur gekomen tot het nieuwe strategisch beleidsplan 2024-2028. Het huidige beleidsplan is uitgewerkt in meer concrete doelen en indicatoren waardoor de evaluatie met meer diepgang uitgevoerd kan worden. Met een duidelijke analyse en beoordeling van de uitkomsten van evaluatie en verantwoording, kan het stelsel van kwaliteitszorg verder verstevigd worden.

#### *Samenwerking binnen governance-driehoek is op orde*

De systematiek van interne en externe verantwoording is op orde. Het bestuur, de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad hebben een open en professionele houding, waarbij de rolvastheid en deskundigheid zichtbaar zijn.

De samenstelling van de raad van toezicht zal de komende periode gaan wijzigen. Bestuur en raad van toezicht geven aan zorgvuldig aan de overgang naar een deels nieuwe raad toe te werken zodat de nieuwe raad haar rol goed kan invullen.

De raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad geven beide onafhankelijk en gedegen invulling aan hun taken. Een aantal keer per jaar spreken de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad elkaar.

De raad van toezicht toetst de doelmatigheid van bestedingen langs twee invalshoeken en beschrijft deze werkwijze in het jaarverslag. De eerste invalshoek beoordeelt of uitgaven bijdragen aan het realiseren van de doelen. Hierbij wordt gekeken of doelen duidelijk zijn geformuleerd, of daar middelen aan gekoppeld zijn, en of er gemonitord en bijgestuurd wordt op het behalen van deze doelen. De tweede invalshoek richt zich op de efficiëntie van de inzet van middelen. Hierbij wordt getoetst of het geld spaarzaam wordt ingezet en of bij beleidskeuzes en grotere investeringen ook alternatieven zijn overwogen. Daarnaast is de toetsing op doelmatige besteding van middelen opgenomen in het toezichtskader.

De raad van toezicht heeft expliciet een paragraaf opgenomen waarin verslag gedaan wordt over het toezicht, de werkzaamheden, de resultaten en de zelfevaluatie. Deze paragraaf geeft goed zicht op de bereikte resultaten. De raad van toezicht benoemt voldoende concreet de resultaten van haar toezicht bijvoorbeeld door haar toezicht op de onderwijskwaliteit concreet te maken.

#### *Samenwerking met anderen*

Het bestuur voert de dialoog met een groot aantal organisaties en werkt samen met andere partijen aan doelen die het bestuurlijk belang overschrijden. Zo werkt het bestuur binnen de gemeente Etten-Leur samen met andere besturen aan het project 'thuiszitters weer naar school'. Ook zet het bestuur in op het concentreren en uitdragen van kennis rond onderwijs voor (hoog)begaafde leerlingen door het opzetten van een loket. Het bestuur werkt aan de start van een nieuwe inclusieve school.

## **2.2. Afspraken over vervolgtoezicht**

We kijken bij Stichting Markant-LeerSaam 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 vervolgtoezicht aan te scherpen. Voor de wettelijke tekortkomingen krijgt het bestuur een herstelopdracht die in onderstaand schema staan vermeld.



| Wat is de tekortkoming?                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Wat is de herstelopdracht?                                                                                                                                                            | Welk vervolgtoezicht houdt de inspectie?                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bestuur                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>De standaard BKAz uitvoering en kwaliteitscultuur is voldoende maar voldoet op een onderdeel niet aan de wet.</b></p> <p>Het bestuur verzorgt onderwijs aan peuters vanaf 3½ jaar en bekostigt dit deels met rijksmiddelen. Dit is een onrechtmatige besteding van middelen (artikel 115 WPO).</p> | <p>Het bestuur moet ervoor zorgen dat de bekostiging voldoet aan de geldende wet- en regelgeving en verantwoordt zich hierover schriftelijk voor 1 januari 2026 aan de inspectie.</p> | <p>We controleren de verantwoording en bespreken deze met het bestuur binnen een jaar na vaststelling van dit rapport. We beoordelen hiermee of het bestuur deze tekortkoming heeft opgeheven.</p> |

## 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.

Wij danken de Inspectie van het Onderwijs voor de terugkoppeling en de waardering voor de stappen die de stichting de afgelopen periode heeft gezet. We herkennen ons in het beeld dat is geschetst, waarbij zowel de sterke punten als de ontwikkelpunten helder in kaart zijn gebracht.

Het nieuwe strategisch beleidsplan en de concrete uitwerking daarvan in meetbare doelen, verbeteracties en kwaliteitseisen vormen de basis voor een gerichte sturing op onderwijskwaliteit. Ook de erkenning van ons versterkte kwaliteitszorgstelsel, inclusief de aandacht voor basisvaardigheden en de inzet van aanvullende instrumenten, bevestigt voor ons dat we de juiste koers te pakken hebben.

Terecht wordt aangegeven dat een aantal van de ingezette ontwikkelingen nog relatief nieuw zijn. We werken (als lerende organisatie) continu door aan de verdere verfijning van onze aanpak en nemen hierin de aanbevelingen die zijn gegeven mee. De komende periode staat in het teken van het verstevigen van deze ontwikkelingen en het borgen ervan.

We hebben de onderzoeksdagen als prettig ervaren. Er zijn fijne gesprekken gevoerd en de stichtingskernwaarde: “samen” was duidelijk merkbaar. Daar hebben onze directeurs, experts, RVT, GMR en ondersteuners vanuit het bestuur een mooie bijdrage aan geleverd. We zijn trots dat we samen met onze personeelsleden in alle lagen van de organisatie de herstelopdracht hebben vervuld.

Wat we tot slot willen meegeven aan de inspectie van onderwijs is het creëren van een gelijk speelveld in de regio. Dit voorkomt dat bepaalde besturen bevoordeeld of benadeeld worden door de beeldvorming omdat een verouderd toezichtskader of een recent toezichtskader inclusief alle nieuwe inzichten is toegepast. Een gelijk speelveld stimuleert alle besturen om te blijven investeren in kwaliteitsverbetering.

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

