



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

Stichting Katholiek Onderwijs West-Friesland

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 17 juni 2022

Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder bestuur in Nederland. We hebben bij SKO West Friesland 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).

Toezichtshistorie

SKO West Friesland is een stichting met 22 scholen met het bestuurskantoor in Wognum. Ongeveer vier jaar geleden is er een nieuw bestuur gekomen. Dit viel samen met het vorige vierjaarlijkse onderzoek bij het bestuur door de inspectie. Toen kreeg het bestuur op KA2 de waardering Goed en op KA1 en KA3 het oordeel Voldoende. Ook beide beoordeelde standaarden van het financieel beheer werden als Voldoende beoordeeld.

Wat gaat goed?

Het bestuur is ambitieus en heeft een duidelijke visie op verschillende onderdelen van de (be)sturing van de scholen. Daarbij heeft het bestuur de focus op de basisvaardigheden en aandacht voor de vaardigheden van leerkrachten. Ook benut het bestuur kansen van buiten, zoals de inzichten uit wetenschappelijk onderzoek. Dit tezamen maakt dat het bestuur impact heeft op de omgeving en in het bijzonder op de leerlingen van de scholen van SKO West Friesland. Het bestuur heeft duidelijk zicht op de zwakkere plekken en stuurt met dit inzicht op de knelpunten. Daarbij maakt het bestuur gebruik van effectieve samenwerking, sturing en kwaliteitszorg. Door het strategisch personeelsbeleid worden de visie en doelen van de stichting vertaald naar de inzet en professionalisering van de schoolteams. Hierdoor kan het bestuur via gericht professionaliseringsbeleid de expertise van leraren, bijvoorbeeld op het gebied van basisvaardigheden, vergroten. Dit alles is een stevige basis voor versterking van de kwaliteit en de basisvaardigheden op de scholen van SKO West Friesland.

Het bestuur geeft ruimte aan scholen binnen gestelde kaders en zorgt daarbij voor passende (financiële) randvoorwaarden. Het bestuur is financieel gezond en de ambities zijn vertaald in de meerjarenbegroting. Scholen hebben de regie over het primaire proces en krijgen het vertrouwen van het bestuur dat ze goede keuzes maken. Het bestuur weet hiermee de balans te vinden tussen

Bestuur: SKO West Friesland

Bestuursnummer: 75375

Sector: PO

Aantal scholen onder bestuur: 22

Totaal aantal leerlingen: 4263

Lijst met scholen waarbij we verificatie-activiteiten hebben uitgevoerd:

05JZ rkbs Gerardus Majella

07QF rkbs Pancratius

09XJ rkbs 't Ruimteschip

07VI rkbs St. Bonifatius

autonomie en sturing. Het dynamisch koersplan, dat ingezet wordt als document voor dialoog en aanzet tot continue verbetering is hier een concreet voorbeeld van. Er is behoefte aan en draagvlak voor de koers: de visie, ambities en doelen worden door de gehele organisatie omarmd. Bij dit bestuur mogen verschillen er zijn en iedere stem telt: er is ruimte voor kritische dialoog. Wij zien dat het bestuur ten opzichte van het vorige onderzoek een overtuigende ontwikkeling heeft doorgemaakt.

Wat kan beter?

Wij vinden de verantwoording en dialoog van de scholen richting het bestuur voor verbetering vatbaar. De doelen kunnen concreter en beter meetbaar opgesteld worden. Daarbij kan nog beter geanalyseerd worden welke interventies het meest effectief zijn om het gewenste doel te bereiken.

Daarnaast zou de toelichting op de toekomstige ontwikkeling van de baten en lasten niet alleen in de meerjarenbegroting opgenomen moeten worden, maar ook in het jaarverslag. Ook missen wij de verantwoording over effecten van de inzet van middelen voor passend onderwijs. Het bestuur heeft een gestructureerd systeem voor de beheersing van risico's. Dat wordt ook geregeld geëvalueerd en aangepast. De uitkomsten daarvan missen alleen in het jaarverslag.

Wat moet beter?

Het bestuur krijgt een herstelopdracht voor de monitoring en evaluatie van de implementatie van de wettelijke vereisten voor het burgerschapsonderwijs.

Het bestuur voldoet hierbij niet aan artikel 10 en 12, vierde lid, WPO. Het bestuur moet inzichtelijk maken hoe de scholen doelgericht en samenhangend werken aan de ononderbroken ontwikkeling van de sociale en maatschappelijke competenties. Ook moet dit resulteren in doelen voor burgerschapsonderwijs en bijpassende monitoring waarbij de resultaten inzichtelijk gemaakt worden. Het bestuur is gestart met een gedegen implementatietraject, maar moet hierbij rekening houden met de wettelijk gestelde termijnen.

Tot slot geven wij ook een herstelopdracht voor het jaarverslag. De raad van toezicht moet aangeven hoe toezicht wordt gehouden op de doelmatige besteding van middelen. Het bestuur voldoet hier niet aan artikel 17c, lid 1 onder e, WPO.

Vervolg

De beide herstelopdrachten geven wij met vertrouwen aan het bestuur. Dat betekent dat wij niet actief gaan controleren of het bestuur deze uitvoert. Wij zullen SKO West Friesland opnieuw onderzoeken bij een volgend vierjaarlijks onderzoek van het bestuur.

Inhoudsopgave

1.	Opzet van het vierjaarlijks onderzoek	6
2.	Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur	9
	2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie	10
	2.2. Overige wettelijke vereisten	16
	2.3. Afspraken over vervolgtoezicht	16
3.	Reactie van het bestuur	17

1. Opzet van het vierjaarlijks onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft van 7 maart 2022 tot 7 april 2022 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij SKO West Friesland. In het vierjaarlijks onderzoek stonden de volgende onderzoeks- en subvragen centraal:

1. Waarborgt het bestuur met zijn (be)sturing de kwaliteit op de scholen? We keken hierbij naar:
 - Hoe realiseert het bestuur samen met de scholen de doelen voor kwaliteit en hoe bevordert het de kwaliteitscultuur?
 - Als onderdeel van het stelsel van kwaliteitszorg spreekt het bestuur over zelfevaluaties. Wat is de werking hiervan, wat is het resultaat en welke rol speelt het bestuur hierbij?
 - Hoe worden de scholen betrokken bij de visie, ambities, doelen en het beleid van het bestuur?
 - Welke sturing ervaren de scholen bij voor hen belangrijke ontwikkelingen, zoals een voorgenomen fusie, het verhogen van de opbrengsten of kansrijk adviseren?
 - Het bestuur heeft een aantal aanvullende ambities. In welke mate stuurt het bestuur op het behalen hiervan en in hoeverre realiseert het bestuur deze ambities?
2. Is er sprake van deugdelijk financieel beheer?
 - Hoe zorgt het bestuur voor passende (financiële) randvoorwaarden voor het realiseren van de kwaliteit?
3. Dragen de ambities van het bestuur, gericht op de verdere ontwikkeling van de scholen, bij aan de kernfuncties van het onderwijs?
 - Wat is de bijdrage van het bestuur aan stelsel- of regionale uitdagingen, zoals het lerarentekort?
 - Bereikt het bestuur voor alle leerlingen een optimaal niveau op het gebied van geletterdheid en gecijferdheid; realiseert het bestuur passend onderwijs, gelijke kansen en kansrijke adviezen voor alle leerlingen?
4. Hoe is de samenwerking, verantwoording en dialoog met interne en externe stakeholders en hoe betreft het bestuur de uitkomst hiervan bij de analyse en evaluatie van de doelen?

Om de werking van de kwaliteitszorg en het financieel beheer te beoordelen beantwoorden we de onderzoeksvragen. Op 7 maart 2022 hebben wij een startgesprek gevoerd met het bestuur. Daarin hebben we een beeld gekregen van de bestuurlijke kwaliteit. Voorafgaand daaraan is de beschikbare informatie over het bestuur en de scholen geanalyseerd. Om te kunnen bepalen of het bestuur voldoende stuurt op de kwaliteit van scholen en het financieel beheer voerden we verificatie-activiteiten uit. We verifieerden het opgehaalde kwaliteitsbeeld van het bestuur, de doorwerking van het beleid en de sturing op de uitvoering.

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 voerden we verificatie-activiteiten uit op school- en bestuursniveau.

Onderzoeksactiviteiten

Het vierjaarlijks onderzoek bij SKO West Friesland hebben we op maat ingericht en bestond uit de volgende onderzoeksactiviteiten:

1. Standaard verificatie-activiteiten:

- Gesprek met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (gmr)
- Gesprek met de raad van toezicht (rvt)

2. Verificatie-activiteiten op het niveau van het bestuur

- Gesprekken met bestuurder, directeur onderwijs en directeur bedrijfsvoering
- Observatie directeurenberaad en vragenronde

3. Verificatie-activiteiten op schoolniveau

- Gesprek met rekenexpert en gesprek met directie over de zelfevaluatie/verbeterbord gevolgd door klassenbezoeken met als doel inzicht te krijgen in het effect van gekozen interventies in de groepen (bij rkbs Gerardus Majella)
- Gesprek met directie over de rol van het bestuur in een lopend ontwikkeltraject met aandacht voor de verbeter- en evaluatiecyclus (bij rkbs Pancratius)
- Een tweegesprek met de leraren van groep 8 over het netwerk leraren groep 8 met de focus op kansrijk adviseren en de rol van het bestuur bij een voorgenomen fusie (bij rkbs 't Ruimteschip en rkbs St. Bonifatius)

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).

We onderzochten bij SKO West Friesland de zorgplicht passend onderwijs en de vrijwillige ouderbijdrage.

Signalen

Er zijn geen signalen over SKO West Friesland en de scholen bij ons binnengekomen die opvolging vereisen.

Leeswijzer

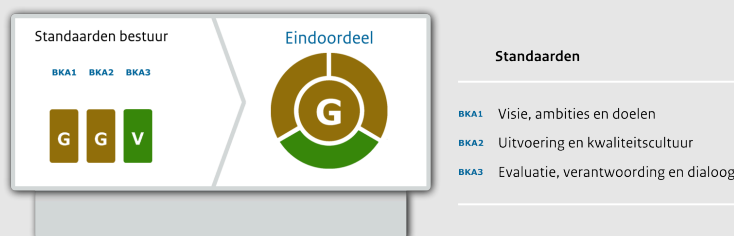
In hoofdstuk 2 staan het eindoordeel op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden uit het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. De afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

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.



Het bestuur krijgt op de standaarden BKA1 en BKA2 de waardering Goed en op de standaard BKA3 de beoordeling Voldoende. Omdat er twee standaarden de waardering Goed krijgen, waarderen we de gehele kwaliteit van de Besturing, kwaliteitszorg en ambitie van SKO West Friesland als Goed.

Het bestuur waarborgt met zijn (be)sturing de kwaliteit op de scholen en er is sprake van deugdelijk financieel beheer. Ook dragen de ambities van het bestuur, gericht op de verdere ontwikkeling van de scholen, bij aan de kernfuncties van het onderwijs. Tot slot is de samenwerking, verantwoording en dialoog met interne en externe stakeholders goed en het bestuur betreft de uitkomst hiervan bij de analyse en evaluatie van de doelen.

Context

SKO West Friesland heeft 22 scholen verdeeld over de gemeenten Koggenland, Opmeer, Enkhuizen en Medemblik.

De taken en bevoegdheden van rvt, het bestuur en directies zijn vastgelegd. Daarbij is een balans aangebracht tussen de autonomie van de basisscholen, het afleggen van verantwoording en de toetsing van de resultaten die bereikt worden. De bestuurder, directies en rvt worden ondersteund bij de uitvoering van hun werkzaamheden door de medewerkers van het bestuurskantoor, onder andere door een directeur bedrijfsvoering en een directeur onderwijs.

In oktober 2017 heeft het vorige vierjaarlijkse onderzoek bij SKO West Friesland plaatsgevonden. Toen kreeg het bestuur op KA2 de waardering Goed en KA1 en KA3 het oordeel Voldoende. Ook beide beoordeelde standaarden van het financieel beheer werden als Voldoende beoordeeld. De huidige bestuurder was aanwezig bij de afsluitende onderzoeksactiviteiten destijds. Het bestuur heeft dit onderzoek in 2017 gezien als een helpende richting om van daaruit koers te zetten. Op basis van de sindsdien gevoerde gesprekken tussen het bestuur en de inspectie, de uitgevoerde themaonderzoeken en de onderzochte documenten ontstaat het beeld dat het bestuur zicht heeft op de risico's en dat het planmatig werkt aan verbetering. Er komt een beperkt aantal signalen binnen. Ook laat de jaarlijkse risicoanalyse van de inspectie slechts een gering risico zien. Het bestuur heeft deze risico's in beeld en stuurt op verbetering.

Het bestuur heeft met de komst van het nieuwe koersplan een grote verandering doorgevoerd binnen de organisatie, een 'paradigma-shift'. Deze koerswijziging omvat de visie, ambities en doelen voor de gehele organisatie. Deze verandering past bij de context waarin de stichting zich nu bevindt en is voor het gevoel van de betrokkenen geleidelijk aangebracht.

2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen en/of waarderingen 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			<i>g</i>
BKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur			<i>g</i>
BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog		●	

BKA1. Visie, ambities en doelen

Het bestuur heeft een scherp doordachte visie op kwaliteitszorg

Het bestuur heeft een zeer duidelijke eigen visie en sterke ambities op een breed aantal onderdelen. Daarbij is het denken en werken vanuit de bedoeling: 'glinsterende ogen voor iedereen' duidelijk merkbaar binnen de gehele organisatie.

Dit komt voort uit een zeer sterk visionair leiderschap van het bestuur. Het bestuur is zich ook bewust van de uitdaging die dit type leiderschap soms heeft; namelijk de visie moet wel weerklank vinden en realistische doelen en resultaten opleveren. Om hiervoor te waken

heeft het bestuur binnen het servicebureau twee directeuren aangesteld. Eén daarvan is directeur onderwijs en de ander directeur bedrijfsvoering. Het samenspel met de directeur onderwijs en directeur bedrijfsvoering levert, bewaakt en bevordert een sterke besturing. Deze sterke besturing wordt krachtig ondersteund door de directeuren en interne en externe experts. De directeur onderwijs stuurt bijvoorbeeld heel concreet op de basisvaardigheden en de directeur bedrijfsvoering heeft op bedrijfskundig gebied de nodige checks & balances ingevoerd. Deze checks & balances gaan over de volle breedte; financiën, huisvesting en onderwijskwaliteit worden in samenhang bekeken.

Het bestuur heeft de visie beschreven in een 'dynamisch koersplan'. Het proces van de totstandkoming van het document is gestart met het aantreden van het nieuwe bestuur. Dit plan heeft geen datum, omdat het 'work in progress' beschrijft en wordt gebruikt als basis voor dialoog en aangepast wordt waar nodig. Ook actuele maatschappelijke situaties kunnen leiden tot de aanscherping van het document. Dit maakt het bestuur wendbaar. Het bestuur is daarbij koersvast wat betreft zijn leidende principe: eerst het kind, dan de leerling en eerst de mens, dan de professional. Het werken en denken vanuit deze bedoeling is het sterkste kenmerk van de koers van het bestuur. Dit werken vanuit de bedoeling hebben we op verschillende plekken in de organisatie teruggezien, op de scholen en in de gesprekken die we hebben gevoerd. Met grote betrokkenheid en bevlogenheid houdt het bestuur de visie levend binnen de organisatie.

Scholen zijn autonoom in het vertalen en realiseren van de doelstellingen. Er mogen verschillen tussen scholen zijn en dit wordt zeer gewaardeerd door de schoolteams. De scholen hebben vanuit het koersplan ambities op schoolniveau geformuleerd. Daarbij is het bestuur zeer betrokken bij de realisatie van de ambities en doelen. Het bestuur volgt nauwkeurig waar scholen mee bezig zijn. Dit doet het onder andere via managementrapportagegesprekken en schoolbezoeken. Ook gebruikt het bestuur een dashboard voor het volgen van de resultaten. De gesprekken waarin scholen verantwoording moeten afleggen worden als helpend ervaren door de scholen: het bestuur denkt positief kritisch mee. Er is ruimte voor dialoog over het verhaal achter de cijfers. Volgens de betrokkenen is dit duidelijk anders dan een aantal jaar geleden en ook anders dan bij andere besturen. Het bestuur wilde een culturomslag aanbrengen in de wijze waarop aansturing werd gegeven aan de realisatie van de doelen. Er werd hard gewerkt, maar het leverde niet het gewenste resultaat op. Men heeft de toen bestaande kwaliteitscyclus aan een evaluatie onderworpen en langzamerhand is daar een geëvolueerde visie op kwaliteitszorg uit ontstaan. Een concreet voorbeeld vanuit deze nieuwe visie is het werken met zelfevaluaties. Deze zijn geleidelijk ingevoerd en worden op verschillende plekken in de organisatie gebruikt. Op dit moment werken alle scholen met een vorm van zelfevaluatie. Het bestuur laat met de geëvolueerde visie op

kwaliteitszorg zien dat het kritisch op zichzelf is en continu streeft naar ontwikkeling en verbetering. De betrokkenen binnen de organisatie geven aan dat de cultuuromslag geleidelijk is ontstaan en passend is bij het stadium waarin de stichting zich nu bevindt. Dit draagvlak heeft het bestuur onder andere gecreëerd door het stimuleren van een constructieve dialoog met alle stakeholders. De inzichten hieruit zijn de basis voor de visie, ambities en doelen. Hierdoor voelt iedereen binnen de organisatie zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Het bestuur versterkt de ontwikkelingen door gericht (financiële) voorwaarden in te richten, de strategische personeelsplanning en de begroting op de gewenste ontwikkelingen af te stemmen. We hebben gezien dat de doelen vertaald zijn in de meerjarenbegroting. Die is daardoor relatief beleidsrijk. Ook heeft het bestuur een doordacht plan voor de inzet van bovenmatig eigen vermogen. De reeds aanwezige verbinding tussen de onderwijsdoelen op het gebied van basisvaardigheden en de daarvoor in te zetten middelen kan het bestuur nog verder ontwikkelen.

BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur

Een transparante cultuur die gericht is op continu verbeteren

Binnen het bestuur van SKO West Friesland heerst een transparante cultuur die maakt dat in alle openheid, kwetsbaarheid en eerlijkheid gewerkt en geleerd kan worden. Wij hebben gemerkt dat het bestuur duidelijk en open is in de communicatie en uitlegt waarom beslissingen worden genomen of waarom deze nog niet genomen kunnen worden. Daarbij is het eerlijk over de achtergrond van bepaalde problematiek en houdt het vast aan de eigen principes en de doelstellingen die het wil bereiken. Het bestuur neemt zijn stakeholders mee in de besluitvorming, maar houdt hierbij duidelijk de regie. De scholen geven al enige jaren succesvol en met draagvlak uitvoering aan de ambities van het bestuur. Het bestuur heeft hiermee een sterke kwaliteitscultuur binnen de organisatie geïmplementeerd.

Het bestuur houdt zicht op de uitvoering van het beleid door scholen te bezoeken, de directeuren zich op meerdere momenten per jaar te laten verantwoorden, tevredenheidspeilingen uit te voeren en zelfevaluaties te laten doen. Daarbij stuurt het bestuur situationeel. Soms legt het uitdrukkelijk iets bij de school zelf neer, andere keren helpt het scholen bij de uitvoering en op sommige scholen gaat de uitvoering samen met scholen. Dit afhankelijk van de mate waarin scholen de kwaliteit leveren die het bestuur wenst. Dit situationele sturen vinden wij een sterk punt van het bestuur. Hiermee bewaakt en stimuleert het bestuur de kwaliteitsverbetering. De directeuren spelen hierbij een belangrijke rol.

Een belangrijk thema binnen het bestuur is daarom ook 'samen spel'. Het bestuur bevordert effectief de samenwerking om de onderwijskwaliteit steeds beter te maken of goed te houden; niet alleen binnen de organisatie, maar ook daarbuiten. Het bestuur voegt

waarde toe in de regio, bijvoorbeeld door samenwerking met bedrijven, besturen, het samenwerkingsverband en andere onderwijsinstellingen, maar ook op landelijk niveau door het schrijven van blogs en het verspreiden van podcasts. Ook zoekt het inspirerende mensen en organisaties op om de scholen en zichzelf blijvend te inspireren en zich verder te laten ontwikkelen. Binnen de organisatie zien we een grote betrokkenheid en autonomie bij de directeuren, waarbij zij zitting hebben in diverse werkgroepen die werken aan verschillende thema's. Deze werkgroepen hebben een grote mate van autonomie en zij komen met concrete beleidsvoorstellen. Het bestuur geeft de kaders en het speelveld aan waarbinnen gewerkt kan worden. Ook deze werkwijze wil het bestuur, samen met de betrokkenen, nog verder versterken. De directeuren krijgen ook steeds meer eigenaarschap op het gebied van de financiën en het bestuur heeft zelf ook goed zicht op de financiële stand van zaken. De rvt ziet erop toe dat de middelen doelmatig en rechtmatig worden aangewend. Het bestuur heeft dan ook een gezonde financiële positie, die ruimte biedt voor investeringen. Dit maakt dat het bestuur diverse randvoorwaarden kan creëren die bijdragen aan de professionele ontwikkeling van de directeuren en de teams, waaronder een academie voor ontwikkeling. Het aanbod van deze academie wordt telkens geëvalueerd en de teams mogen input leveren voor het aanbod. Het bestuur heeft ook een extern onderzoek laten uitvoeren over de academie, waarbij de randvoorwaarden voor professionalisering om de transfer en de doorgaande lijn te verbeteren, zijn onderzocht. Het bestuur betreft vaker interne of externe deskundigen bij het onderzoeken van ontwikkelingen die een rol spelen binnen de organisatie.

Het werken vanuit de bedoeling 'glinsterende ogen voor iedereen' is sterk verankerd in de organisatie en wordt meerdere malen, door diverse mensen benoemd. Dit helpt voor het creëren van een gezamenlijk verhaal en het tilt de kwaliteitscultuur naar een bovengemiddeld niveau, omdat er een gemeenschappelijk vertrekpunt is. Daarbij zien we een organisatie die los kan komen van de dagelijkse praktijk en op een hoger plan kan bouwen aan verbetering door een sterke gezamenlijke kwaliteitscultuur.

Het werken aan de basisvaardigheden heeft duidelijk prioriteit voor het bestuur. Daar waar op schoolniveau nog risico's zijn is het bestuur nauw betrokken en het staat ook open voor de dialoog hierover met anderen, bijvoorbeeld met de inspectie. Hierbij lukt het het bestuur om voor steeds meer kinderen het gewenste niveau te bereiken. Dit ondanks de uitdagingen die ook dit bestuur ervaart, zoals Corona en het lerarentekort. Dit laatste merkt het bestuur wel, maar het lijkt dit bestuur toch minder te raken. Het bestuur heeft de laatste jaren een pro-actief beleid gevoerd op strategisch personeelsbeleid en diverse stakeholders geven aan dat mensen graag voor dit bestuur willen werken.

Het bestuur opereert volgens de Code Goed Bestuur en heeft aandacht voor het verbeteren van de governance driehoek. Ook hierbij ziet het bestuur aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling. Het bestuur zorgt daarnaast voor een goed functionerende medezeggenschap. Zowel bij de gmr als de rvt wordt bij de personele invulling pro-actief gezocht naar de gewenste expertise. Dit zorgt voor een rijke dialoog die zichtbaar bijdraagt aan kwaliteitsverbetering. Een voorbeeld hiervan is het aantrekken van een specialist op het gebied van huisvesting, omdat dit een actueel thema is.

BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog

Het bestuur is in samenspel en dialoog voortdurend in ontwikkeling

Het bestuur evalueert en analyseert systematisch en in samenspel met de verschillende stakeholders of de doelen worden gerealiseerd. Dit doet het met waardering voor hetgeen bereikt is en er is ook aandacht voor wat beter kan of moet. De voortdurende reflectie op en evaluatie van wat nog verder ontwikkeld kan worden, is kenmerkend voor dit bestuur. Er is een gezamenlijk zicht op de gerealiseerde (financiële) kwaliteit en de resultaten van de leerlingen. Het bestuur voert een pro-actief beleid om tijdig op mogelijke kansen en bedreigingen te kunnen reageren. Wanneer een nieuwe ontwikkeling van buiten zich voordoet, wil het bestuur deze doordacht en met draagvlak invoeren en zoekt het naar een implementatie die aansluit bij de visie van het bestuur. In sommige gevallen is dit niet passend, bijvoorbeeld wanneer de wet vraagt om op een bepaalde datum iets in te voeren. Dit is het geval bij de nieuwe burgerschapswet. Het bestuur heeft een plan van aanpak voor de implementatie van burgerschap, hierbij moet het bestuur er nog wel voor zorgen dat de scholen ook binnen de gestelde termijn voldoen aan de vernieuwde wettelijke eisen.

De verantwoording van het bestuur is toegankelijk en breed. Alle partijen worden tijdig en volledig geïnformeerd. Alle lagen van de organisatie hebben inzicht in de effectiviteit van de besturing en uitvoering. De rvt bespreekt minimaal één keer per jaar het eigen functioneren. Ook werkt het met thema's die verdiept uitgewerkt worden. Een voorbeeld hiervan is het thema werkdruk of de inzet van de NPO-middelen. Deze thema's komen ook aan bod wanneer de rvt een schoolbezoek aflegt.

Het bestuur werkt actief samen met andere partijen en is hierbij van meerwaarde voor de omgeving. Iedereen binnen de organisatie wordt geacht meerwaarde te creëren voor de organisatie. Het gevoel iets te kunnen bijdragen vergroot het gevoel van competentie. Wij hebben begrepen dat iedereen die betrokken is bij de organisatie dat gevoel heeft. Ook de inbreng van het onderzoeksteam en de rol als contactinspecteur wordt gewaardeerd door het bestuur.

Het samenspel met de inspectie, ieder vanuit een eigen rol, uit zich in de implementatie van aandachtspunten uit themaonderzoeken en de jaarlijkse constructieve gesprekken over de prestatieanalyse van de inspectie.

Wij geven het bestuur wel een aantal aandachtspunten mee bij deze standaard. Er wordt op een goede manier gewerkt aan kwaliteitsverbetering, maar dit proces kan versterkt door een betere evaluatie. In de schoolgidsen en op de verbeterborden hebben wij gezien dat de doelen concreter en beter toetsbaar gemaakt kunnen worden, hierbij kan bijvoorbeeld de gebruikte 'evaluatiekolom' sterker ontwikkeld worden. Ook kan de onderzoekende houding hierbij beter benut worden: welke interventies leveren het gewenste resultaat op en welke interventies hebben weinig tot geen effect? Op basis van deze inzichten en analyses kunnen dan beredeneerde vervolgstappen worden gezet.

Het bestuur heeft een goed doordacht en 'levend' systeem van risicobeheersing. Het enige wat mist in het jaarverslag is wat de evaluatie van de risicobeheersing heeft opgeleverd.

Tot slot geven wij nog twee punten aan die het bestuur op orde moet brengen. De monitoring en evaluatie van de implementatie van de wettelijke vereisten voor burgerschapsonderwijs moeten binnen de wettelijk gestelde termijn door het bestuur gedaan zijn. Op dit moment voorziet het bestuur nog niet in een ononderbroken ontwikkeling voor burgerschap en sociale competenties. Ook het vaststellen van verbetermaatregelen op dit gebied wordt nog niet gedaan. Het bestuur voldoet hier niet aan artikel 10 en 12, vierde lid, WPO.

Ook moet de rvt in het jaarverslag aangeven hoe toezicht wordt gehouden op de doelmatigheid van de besteding van middelen. Het bestuur voldoet hier niet aan artikel 17c, lid 1 onder e, WPO. Daarbij gaat het er vooral om dat er een duidelijke verbinding in het toezicht wordt aangebracht tussen de beleidsdoelen en de middelen die daarvoor worden ingezet. Voor deze twee punten geven wij het bestuur een herstelopdracht met vertrouwen. Dat betekent dat het bestuur aan zet is en dat wij niet actief controleren of het bestuur voldaan heeft aan de herstelopdrachten.

2.2. Overige wettelijke vereisten

We hebben bij de wettelijke vereisten voor de zorgplicht passend onderwijs en de vrijwillige ouderbijdrage geen tekortkomingen aangetroffen.

2.3. Afspraken over vervolgtoezicht

We wijken bij SKO West Friesland 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 alsnog aan te scherpen.

Voor de wettelijke tekortkomingen krijgt het bestuur herstelopdrachten die in onderstaand schema staan vermeld.

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Het bestuur zorgt op het gebied van burgerschapsonderwijs nog niet voor een ononderbroken ontwikkelingsproces en ook niet voor evaluatie met het oog op verbetermaatregelen (WPO art 10 en 12, vierde lid).	Het bestuur moet inzichtelijk maken hoe de scholen doelgericht en samenhangend werken aan de sociale en maatschappelijke competenties. Ook moet dit resulteren in meetbare doelen en bijpassende monitoring waarbij de resultaten inzichtelijk gemaakt worden. Wij verwachten dat het bestuur zelf de verantwoording neemt voor het uitvoeren van de herstelopdracht. Het hoeft zich niet te verantwoorden aan ons hierover.	Bij een volgend vierjaarlijks onderzoek bespreken wij de stand van zaken rondom burgerschap
De intern toezichthouder legt geen verantwoording af over <i>hoe</i> hij toezicht houdt doelmatige bestemming en aanwending van de middelen (WPO, art. 17c, lid 1 onder e).	Het bestuur zorgt ervoor dat de interne toezichthouder in de eerstvolgende jaarverslaggeving verantwoording aflegt <i>hoe</i> hij toezicht houdt op de doelmatige besteding van rijksmiddelen.	Wij vertrouwen er op dat het bestuur dit onderdeel in de eerstvolgende jaarverslaggeving opneemt.

De reden dat wij het herstel overlaten aan het bestuur is dat we constateren dat het bestuur op dit moment in staat is de kwaliteit van het onderwijs voldoende te waarborgen. Het bestuur heeft aangetoond dat het pro-actief verbeterpunten kan implementeren.

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 vierjaarlijks bestuurlijk onderzoek door de inspectie bij SKOWF vond plaats in de staart van de twee jaar durende coronaperiode. Een periode die veel van de medewerkers, kinderen en ouders gevraagd heeft. Deze coronaperiode was kansrijk en ingewikkeld tegelijk. Wendbaarheid en veerkracht is getoond.

Als bestuur van SKOWF hebben we in samenspraak met de directies een duidelijke keuze gemaakt om de veiligheid van alle betrokkenen op de scholen zoveel mogelijk, en daar waar het kon de continuïteit van het onderwijs te waarborgen. Focus is nadrukkelijk gelegd op welbevinden en de basisvaardigheden.

Het in de eigen ‘bubbel’ werken aan de basis, maar ook aan de doorontwikkeling op diverse terreinen zoals de zelfevaluatie, was beperkend desondanks hebben wij laten zien waar we als organisatie toe in staat zijn.

Het werken vanuit de bedoeling, stevige ambities aan zinvol en hoogwaardig onderwijs is de basis voor alles, zo ook de invoering van burgerschap. Het is bij wet vastgesteld, veel elementen zijn op diverse niveaus in de organisatie aanwezig. Het is kansrijk om vanuit het reeds opgesteld implementatieplan vanuit de vertraging en verdieping het onderwijs, de dagelijkse ontwikkeling van kinderen en medewerkers een waardevolle dimensie te geven.

De zelfevaluatie vanuit een waarderend perspectief, een meer onderzoekende houding en een kritische vriend van buiten zal van invloed zijn op het concreet, beredeneerd (effectief) handelen. Processen, doelen en behaalde resultaten zijn dan merk-, zicht-, meetbaar, en worden als beginsituatie en voor verantwoording gebruikt.

Wij zijn trots wat wij gezamenlijk bereikt hebben en blijven een organisatie in beweging, in ontwikkeling. Het samenspel binnen de organisatie met betrokkenen van buiten gaan wij de komende jaren nog meer stimuleren. Van belang is hierbij focus en alignment (de satéprikker).

Onderzoeksteam dank dat jullie een plek aan de satéprikker hebben ingenomen en blijven innemen.

Natuurlijk mogen en zijn wij trots zijn op de waardering goed. In West Friesland vertalen we dat naar ‘goed bezig!’

Leo Wijker
Voorzitter College van Bestuur SKOWF

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

