



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

## **Stichting Primair Openbaar Onderwijs Ede**

**Onderzoek bestuur en scholen**

**Vierjaarlijks onderzoek**

**Datum vaststelling: 20 december 2023**

# Samenvatting

Tenminste in elke cyclus van vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder bestuur in Nederland. We hebben bij Stichting Primair Openbaar Onderwijs Ede Proominent (hierna Proominent) 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).

De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor dagelijkse uitvoering en oefent de taken uit van het bevoegd gezag. De Raad van Toezicht (hierna RvT), bestaand uit vijf leden, houdt toezicht op het gevoerde bestuur en beleid Proominent.

Wanneer wij in het rapport spreken over 'het bestuur' bedoelen wij hiermee het totale bevoegd gezag, dus zowel de directeur-bestuurder als de RvT. Als wij één van de delen van het bestuur bedoelen, vermelden wij dit in de tekst.

## Context

De RvT constateert na een periode van drie jaar waarin twee bestuurders elkaar opvolgen, dat de kwaliteit van het onderwijs op de scholen meer prioriteit verdient. Sinds april 2023 heeft de RvT een nieuwe directeur-bestuurder geworven.

Tijdens het bestuurlijk onderzoek in september 2023 is de directeur-bestuurder een klein half jaar werkzaam in zijn functie. Naast hem staat een beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg die in maart 2023 is gestart en de nieuwe functie positie en inhoud geeft binnen het bestuur. We zien een tandem dat samen sturing geeft aan processen in het stelsel van de kwaliteitszorg.

## Wat moet beter?

Wij beoordelen het bestuur Proominent als een Onvoldoende bestuur omdat de sturing op verbetering niet voldoet. De standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur (BKA2) beoordelen we namelijk als Onvoldoende. De directeur-bestuurder moet beter zicht hebben op de uitvoering van het beleid op de scholen, de uitvoering van verbetermaatregelen bewaken en zonodig tussentijds bijsturen. Zij werken vanuit de visie van vertrouwen geven en autonomie bij de scholen, maar daarbij geeft het uitvoerend bestuur onvoldoende invulling aan de eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het

**Bestuur:** Stichting Primair Openbaar Onderwijs Ede Proominent

**Bestuursnummer:** 41674

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal scholen onder bestuur:** 12 op 14 locaties

**Totaal aantal leerlingen:** 1706

**Lijst met scholen waarbij we verificatie-activiteiten hebben uitgevoerd:**

OBS Uniek - 19BP

Bs Erica - 18ZM

OBS De Lettertuin - 18WV

**Lijst met scholen met ander type onderzoek:**

Bs De Prinsenakker - 18YU

Kwaliteitsonderzoek naar risico's

onderwijs. Er is een kwaliteitskader ontwikkeld door het toezichthoudend bestuur echter dit geeft geen sturing. De concrete doelen voor de kwaliteit van het onderwijs en de resultaten op de basisvaardigheden ontbreken namelijk in dit kader. Doordat deze sturing ontbreekt, zien we dat de gesprekken in het kwaliteitszorgsysteem weinig inhoudelijke diepgang krijgen en de geplande verbeteracties op bestuursniveau niet in verbinding zijn met de beleidsplannen op school. Het systeem van kwaliteitszorg versterkt zodra het bestuur samen met de scholen de doelen in kwaliteitsnormen en met succescriteria gaat formuleren. Nu zijn het jaarplan, het schoolplan en het jaarverslag namelijk vooral vanuit activiteiten beschreven.

Ten slotte is het burgerschapsonderwijs projectmatig van aard; we zien niet in alle scholen een doelgericht en samenhangend curriculum.

#### **Wat gaat goed?**

Om te beginnen heeft het bestuur een gedragen visie opgesteld in een koersplan waarvan schoolplannen en jaarplannen zijn afgeleid.

Bovendien is er meer aandacht voor de onderwijskwaliteit in de organisatie gekomen. De directeur-bestuurder en de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg werken aan meer kwaliteitsbewustzijn in alle lagen van de organisatie. Door het bestuursbeleid hebben de scholen hun populatie voldoende in beeld en is een doelgerichte samenwerking en aanpak in ontwikkeling. Men werkt aan een professionele cultuur die we zien in het directieoverleg en in de teams op een aantal scholen.

Verder vindt het bestuur de professionalisering van het personeel belangrijk voor het realiseren van de ambities die het heeft gesteld. Tot slot ondersteunt het bestuur de scholen met voldoende middelen om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. De financiële middelen worden ingezet ten gunste van het primaire proces. Er is dus sprake van deugdelijk financieel beheer.

De RvT houdt toezicht en het bestuur heeft een degelijk jaarverslag.

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

De RvT stelt naar aanleiding van het kwaliteitskader vragen. Ze kan toewerken naar ijkpunten om de kwaliteit te gaan toetsen. Deze concretisering maakt het tevens ook mogelijk dat het bestuur de meerjarenbegroting beleidsrijker kan opstellen. De koppeling tussen strategische plannen en doelen en de allocatie van financiële

middelen kan verbeteren.

De financiële reserves die het bestuur aanhoudt, liggen boven de signaleringswaarde van het bovenmatig eigen vermogen. Wij vragen het bestuur om een duidelijk plan voor het doelmatig inzetten van de reserve zodat deze aan het onderwijs ten goede komt.

#### **Vervolg**

We voeren ongeveer een jaar na vaststelling van het rapport een herstelonderzoek uit bij Proominent om te onderzoeken of de tekortkomingen hersteld zijn.

# Inhoudsopgave

|           |                                                   |           |
|-----------|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Opzet van het vierjaarlijks onderzoek</b>      | <b>6</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur</b> | <b>10</b> |
|           | 2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie         | 11        |
|           | 2.2. Afspraken over vervolgtoezicht               | 19        |
| <b>3.</b> | <b>Reactie van het bestuur</b>                    | <b>21</b> |

# 1. Opzet van het vierjaarlijks onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft in september 2023 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij stichting Proominent. In een vierjaarlijks onderzoek staan de volgende drie onderzoeksvragen 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. Deze standaarden vormen het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. 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 | •          |

## Bestuurlijke ontwikkelingen en deelvragen voor het onderzoek

In het startgesprek deelt de directeur-bestuurder samen met de stafmedewerkers waar het bestuur op dit moment staat. Het koersplan 2023-2027 is als uitgangspunt genomen voor de (be)sturing. Elke school heeft in de periode van april tot juli 2023 een nieuw schoolplan en jaarplan geschreven, in lijn met dit koersplan. Daarbij stuurt de directeur-bestuurder naar eigen zeggen op de vertaling van het koersplan naar concrete doelen voor het primaire proces. Hij bewaakt daarbij de samenhang, consistentie en verantwoording van de strategie. Hierbij maakt hij onderscheid in strategische, tactische en operationele doelen en activiteiten. De directeur-bestuurder geeft aan dat na zijn komst in april 2023:

- Het koersplan beter is geoperationaliseerd;
- De stafmedewerkers beter zijn gepositioneerd;
- De organisatiestructuur is veranderd en
- De organisatiecultuur is verbeterd.

Verder vertelt de directeur-bestuurder dat door verschillende signalen en twee onder toezichtstaande scholen (bs De Zuiderpoort en bs De Bongerd) alle andere tien scholen door het bestuur onderworpen zijn aan een externe audit. Naast algemene aandachtspunten voor de organisatie is een duidelijk kwaliteitsbeeld van de scholen ontstaan uit deze audits:

- twee scholen blijken onvoldoende;
- acht scholen zijn voldoende bevonden, waarvan zes scholen één of meerdere herstelopdrachten hebben.

Tijdens het startgesprek hebben we een eerste beeld verkregen. Met de verificatieactiviteiten willen we het beeld op de BKA-standaarden verdiepen en kunnen beoordelen.

Naast de algemene onderzoeksvraag, formuleren we op basis van reeds bij ons aanwezige informatie en de inhoud van het startgesprek met het bestuur ook twee verdiepende onderzoeksvragen:

1. Hoe draagt de nieuwe organisatiestructuur bij aan de professionele cultuur? Hoe gaan alle directeuren en professionals hierin mee? Hoe werken de directeuren aan een professionele cultuur op hun school?
2. Hoe wordt omgegaan met diversiteit in de schoolpopulaties? Wat doen de scholen aan vroegschoolse educatie en hoe benutten zij de financiering onderwijsachterstand en het gelijke kansen beleid?

### ***Onderzoeksactiviteiten***

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we de onderstaande verificatieactiviteiten uitgevoerd op bestuurs- en schoolniveau. De activiteiten zijn op maat ingericht.

#### ***Op bestuursniveau***

- We voeren gesprekken met de directeur-bestuurder en de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit over de kwaliteitszorg. Een gesprek gaat over het zicht en de sturing van het onderwijs in het algemeen en in het bijzonder over de sturing op de scholen waar tekortkomingen zijn geconstateerd, door ons of door externe auditoren. Een tweede gesprek gaat over het financiële beheer en een derde gesprek gaat over de rolverdeling tussen de directeur-bestuurder en de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg.
- We spreken met de RvT en een afvaardiging van de Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) over hun rol en de ervaren sturing van de directeur-bestuurder.

- We observeren de professionele cultuur in het directeurenoverleg en bekijken notulen op de doorwerking van besluiten en afspraken.
- We spreken met twee nieuwe en twee langzittende directeuren over de nieuwe organisatiestructuur en cultuur.
- We spreken met twee directeuren van kleine scholen over het beleid kleine scholen.
- We spreken met (een afvaardiging van) de ontwikkelgroep Waardenvol Wereldburgerschap en Duurzaamheid waarin de doelen uit het koersplan en de realisatie burgerschapsonderwijs centraal staan.
- We spreken met (een afvaardiging van) het Proominent IB netwerk over kwaliteitsbewustzijn, de doelen en interventies op de basisvaardigheden, passend onderwijs en VVE.

#### *Op schoolniveau*

- We spreken met de directeur en/of intern begeleider/coördinator op Bs Erica, OBS De Lettertuin en OBS Uniek.
- We spreken met leerlingen en/of leraren van Bs Erica, OBS de Lettertuin en OBS Uniek.
- We observeren lessen gericht op de basisvaardigheden op Bs Erica, OBS de Lettertuin en OBS Uniek.

Ten slotte vragen we een aantal documenten op om het zicht en de sturing van het bestuur te verifiëren.

### **Onderzoeken op scholen**

Vanuit de jaarlijkse prestatie-monitor (JPRA) van de inspectie komen vijf scholen van Proominent in beeld met een risico indicatie: Bs De Zuiderpoort, Bs De Bongerd, Bs De Sprong, Bs De Prinsenakker en Nieuwkomersschool De Schakel.

#### *Onderzoek naar aanleiding van risico's*

Bs De Bongerd (Onvoldoende) en Bs De Zuiderpoort (Zeer Zwak) vallen als gevolg van het eindoordeel binnen een toezichtstraject. Vanwege de mogelijke risico's voeren we bij Bs De Prinsenakker en NK De Schakel een kwaliteitsonderzoek naar risico's uit. Beide scholen zijn ook onderdeel van de steekproef kwaliteitsonderzoeken. Het onderzoek op Bs De Prinsenakker uitgevoerd op 19 september 2023 is in dit bestuurlijk onderzoek uitgevoerd. De Schakel bezoeken we in het voorjaar van 2024.



De resultaten van deze onderzoeken staan in aparte, schoolspecifieke rapportages die, na vaststelling, op onze website worden gepubliceerd. Waar relevant verwijzen we in dit rapport naar een schoolrapport. In het schoolrapport staan herstelopdrachten naar aanleiding van de wettelijke tekortkomingen die we hebben geconstateerd. Het bestuur is verantwoordelijk voor het herstel van deze tekortkomingen.

#### **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). Wij hebben onderzocht of het bestuur aan de overige wettelijke vereisten voldoet.

#### **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 Proominent en de scholen bij ons binnengekomen die opvolging vereisen.

#### **Leeswijzer**

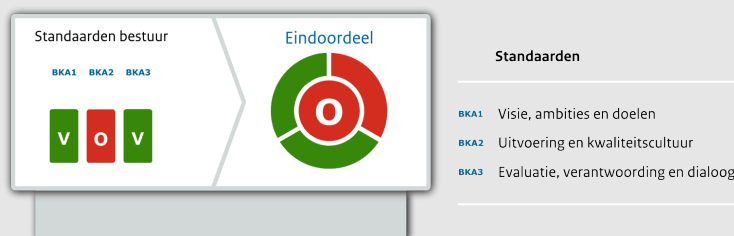
In hoofdstuk 2 staan het eindoordeel op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden uit het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. De afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

## 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.



We beoordelen het bestuur Proominent als een Onvoldoende bestuur omdat de sturing op verbetering niet voldoet. De standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur (BKA2) beoordelen we namelijk als Onvoldoende.

Het bestuur moet beter zicht hebben op de uitvoering van het beleid op de scholen, de uitvoering van verbetermaatregelen bewaken en zonodig tussentijds bijsturen. Het bestuur heeft een stelsel voor kwaliteitszorg ingericht echter concrete doelen ontbreken. Het bestuur stuurde tot voor kort de scholen aan op basis van ondersteuning, vertrouwen en autonomie. De directeur was verantwoordelijk voor de kwaliteitscyclus op zijn school. Er was geen samenwerkende, op leren en verbeteren gerichte kwaliteitscultuur op bestuursniveau. Hierbij heeft het bestuur het proces van bewaken en bijsturen van de onderwijskwaliteit op met name de basisvaardigheden te weinig aandacht gegeven.

We zien dat met de komst van de directeur-bestuurder en de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg de systematische en cyclische aandacht voor de onderwijskwaliteit centraal staat en de kwaliteitszorgcyclus is aangescherpt. Samen sturen zij op een betere duiding van data en het formuleren van toetsbare doelen, zodat de uitvoering doelgerichter wordt. De inrichting van de gesprekscyclus is in ontwikkeling. Er is meer focus op de verbetering van de basisvaardigheden en het kwaliteitsbewustzijn is ontwaakt.

Het sturen op kwaliteit en behalen van de gestelde doelen is een volgende stap. We zien dit onvoldoende terug en tijdens de verificatieactiviteiten constateren we een verschil in urgentiebesef bij het bestuur en de directeuren. Het is voor het bestuur noodzakelijk om meer aandacht te vestigen op de onderwijskwaliteit en met de scholen hierover concrete afspraken te maken.

Uit de ambities blijkt verder dat het bestuur een maatschappelijke betrokkenheid heeft en wil bijdragen aan de kernfuncties van het onderwijs. Het bestuur laat zien dat het niet alleen van betekenis wil zijn voor de eigen scholen, maar ook voor de regio waarin het opereert. De uitvoering van deze ambitie verdient aandacht.

Tot slot concluderen we dat er spake is van een deugdelijk financieel beheer. Het bestuur is voldoende op hoogte van de actuele financiën en stuurt daar voldoende op. Wel attenderen we het bestuur erop dat de reserves van het bestuur bovenmatig hoog zijn.

#### **Toezichtshistorie**

In deze paragraaf geven we informatie over het recente toezicht op twee scholen van Proominent. In januari 2021 zijn risico's geconstateerd op Bs De Bongerd en Bs De Zuiderpoort. De inspectie sprak toen met het bestuur en gaf vertrouwen opdat zij de onderwijsresultaten versterken. In september 2021 constateerden we wederom mogelijke risico's op beide scholen. In januari 2022 kreeg Bs De Zuiderpoort de beoordeling Zeer Zwak. In maart 2023 voerden we een kwaliteitsonderzoek naar risico's uit op Bs de Bongerd en werd deze school als Onvoldoende beoordeeld. In het herstelonderzoek op Bs De Zuiderpoort in april 2023 constateerden we dat de kwaliteit van het onderwijs op de Zuiderpoort nog steeds Zeer Zwak was. Het bestuur en de school bleken niet voldoende in staat om de tekortkomingen op te heffen. Het herstelplan heeft de inspectie niet voldoende vertrouwen gegeven waardoor de school onder verscherpt toezicht staat.

Tijdens het bestuursonderzoek in september en oktober 2023 heeft de directeur-bestuurder op Bs De Zuiderpoort ingegrepen omdat het herstel op deze school stagneerde. Er is een interim-directeur aan gesteld om doelgericht te werken aan het herstel.

### **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            |   | ● |   |
| BKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur      | ● |   |   |
| BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog |   | ● |   |

### **BKA1. Visie, ambities en doelen**

Wij beoordelen de standaard als Voldoende met twee herstelopdrachten. Het bestuur en de scholen hebben een gezamenlijk koersplan met ambities. Het onderwijs is gericht op het bieden van een passend aanbod voor alle leerlingen en het bestuur heeft aandacht voor de ontwikkeling van de basisvaardigheden. De eerste herstelopdracht gaat over het ontbreken van toetsbare doelen in het koersplan en kwaliteitskader Proominent (Artikel 10 en 12, vierde lid, WPO). De tweede herstelopdracht is gericht op het burgerschapsonderwijs. Het bestuur heeft geen duidelijk beleid op de vormgeving en inrichting van het burgerschapsonderwijs. We constateren dat het burgerschapsonderwijs nog niet doelgericht, samenhangend en herkenbaar op alle scholen is ingericht, met uitzondering van Bs Erica (Artikel 8, derde lid, WPO).

#### *Visie, koers en ambities zijn bepaald, concrete doelen ontbreken*

Het bestuur heeft een gezamenlijke visie ontwikkeld en vastgelegd in een koersplan 2023-2027. Dit plan is vanuit een breed draagvlak tot stand gekomen, waardoor de nieuwe directeur-bestuurder de koers heeft omarmd. De directeuren, stafmedewerkers, GMR, een aantal leraren en leerlingen hebben samen aan het koersplan gewerkt. Het koersplan is op de scholen vertaald naar de school- en jaarplannen en in de bovenschoolse ontwikkelgroepen naar jaarplannen. De directeur-bestuurder vindt dat de doelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau beter moeten geformuleerd. De inspectie onderschrijft deze constatering. Het bestuur moet toetsbare doelen gaan formuleren. Nu zijn veelal activiteiten beschreven en is het niet helder wat het bestuur wil zien of merken bij schoolleiders, leraren en/of leerlingen. Wanneer helder is welke doelen behaald moeten zijn op welk niveau, zal dit meer richting geven. Wij geven een herstelopdracht om de toetsbare doelen op alle lagen in de organisatie te formuleren.

#### *Basisvaardigheden krijgen aandacht, maar burgerschap voldoet niet aan de wettelijke eisen*

Het bestuur heeft in een kwaliteitskader Proominent de aandacht voor de basisvaardigheden geïntensiveerd. De beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg ondersteunt de scholen in hun ambities om te groeien in onderwijskwaliteit. We zien dat de scholen meer aandacht hebben gekregen voor het behalen van referentieniveaus taal-lezen en rekenen-wiskunde passend bij hun schoolpopulatie. Zij hebben de ambities naar boven bijgesteld op zowel het behalen van

1F als 2F/1S. Op het gebied van burgerschapsonderwijs zien we dat de meeste scholen nog geen doelgericht, samenhangend en herkenbaar aanbod realiseren. Het bestuur krijgt hiervoor een herstelopdracht. Positief hierbij is dat een bovenschoolse ontwikkelgroep een visie op burgerschapsonderwijs heeft geschreven én scholen inspiratie heeft gegeven hoe zij hieraan inhoud en vorm kunnen geven. Op Bs Erica zien we dat die stap al wel is gezet. Deze school heeft doelen burgerschapsonderwijs passend bij de populatie.

#### *Een passend aanbod voor alle leerlingen*

Uit de gesprekken met de directeur-bestuurder maken we op dat het bestuur aandacht wil voor het behoud en de ontwikkeling van het openbaar onderwijs in de gemeente Ede. De directeur-bestuurder voert gesprekken op interbestuurlijk niveau en wil bijdragen aan openbaar onderwijs met een passend aanbod voor alle leerlingen. Zo neemt het bestuur verantwoordelijkheid voor het onderwijs aan nieuwkomers en hoogbegaafde leerlingen. Ook spant het bestuur zich in om de opdracht Voor- en Vroegschoolse Educatie te realiseren en er is meer aandacht voor kleine scholen binnen de stichting. Hieruit blijkt dat het bestuur zijn brede maatschappelijke opdracht serieus neemt.

#### *Het stelsel van kwaliteitszorg is nieuw leven ingeblazen*

De visie en ambities zoals in het koersplan beschreven, vormen de basis voor het stelsel van kwaliteitszorg. Uit alle documenten halen we een consistent beeld op hoe dit systeem bijdraagt aan continu verbeteren. Er is een strategisch beleidsplan, kwaliteitskader, schoolplannen, gesprekscyclus, jaarplannen, (school)jaarverslagen en managementrapportages. De verantwoordelijkheidsverdeling is duidelijk op papier. Doordat toetsbare doelen ontbreken en er personele wisselingen zijn geweest op bestuurs- en schoolniveau, heeft het stelsel van kwaliteitszorg in kwaliteit ingeboet. Men heeft de voorgaande jaren meer over de profilering van de scholen en over lopende en praktische zaken gesproken dan over de kwaliteit van het onderwijs. De directeur-bestuurder heeft dan ook dit onderwerp met hoge prioriteit op de agenda gezet en geeft meer sturing in het directieoverleg op het maken van besluiten en afspraken. We hebben dit tijdens onze verificatieactiviteiten gezien en gehoord. De directeur-bestuurder onderzoekt hoe hij meer sturing kan geven aan het proces van kwaliteitszorg. Wanneer bij de toetsbare doelen ook tussentijdse ijkpunten en/of succescriteria zijn beschreven, kan het bestuur beter monitoren en zo nodig bijsturen.

#### *Beleidsrijke meerjarenbegroting kan beter*

Het bestuur heeft geen beleidsrijke meerjarenbegroting. Tijdens het onderzoek heeft de directeur-bestuurder laten weten dat zij de verantwoording en de aansluiting van de strategische plannen met de inzet van financiële middelen willen verbeteren. Wij onderschrijven deze constatering. Het bestuur kan duidelijker en meer beleidsrijk maken waar zij op stuurt. Wij vragen het bestuur om hier in de volgende jaarverslaggevingen meer aandacht aan te geven.

#### *Resultaten intern risicobeheersings- en controlesysteem aanvullen*

In de jaarverslaggeving is de huidige risicoanalyse te veel gericht op risico's van vooral financiële aard. De analyse aanvullen met risico's van niet financiële aard, geeft een completer beeld. Wij willen zien hoe het bestuur het risicobeheerssysteem evalueert en waar nodig aanpast. Van besturen verwachten wij namelijk dat zij goed zicht hebben op hun omgeving. Daaronder vallen ook de risico's waar het bestuur mogelijk mee geconfronteerd wordt. Wij vragen het bestuur in de volgende jaarverslaggeving de analyse aan te vullen.

#### **BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur**

Wij beoordelen de standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur als Onvoldoende. Het bestuur en de directeuren geven als onderdeel van hun stelsel van kwaliteitszorg onvoldoende effectief uitvoering aan de visie en de doelen voor onderwijskwaliteit (Artikel 10 en 12, vierde lid, WPO). Hieronder volgt een toelichting.

*Bestuurder* neemt maatregelen om meer zicht én grip te hebben op de uitvoering van de onderwijskwaliteit

Het bestuur geeft de kaders en richt de omgeving zo in dat de scholen optimaal kunnen presteren. Het bestuur ziet de scholen als onderwijskundig zelfstandig en geeft ze autonomie in de uitvoering.

De directeur-bestuurder constateert dat het beleid en de plannen onvoldoende aangrijpingspunten bieden voor het bestuur om uitvoering te geven aan de kwaliteitszorg. Hij stuurt op de aanscherping van plannen, neemt zelf initiatief in het directeurenoverleg en spreekt collega's aan op hun verantwoordelijkheden. In de gesprekken met de directeuren is de balans tussen mate van autonomie en de mate van sturing een onderwerp van gesprek. Wij vinden dat de verwachtingen en afspraken explicieter kunnen, zodat medewerkers beter weten waaraan zij moeten voldoen. Dit helpt om de autonomie bij de school te laten, hen aan te spreken op wat verwacht wordt en te kunnen ingrijpen en bijsturen als dit nodig is.

Het bestuur heeft de ambitie dat alle scholen voldoende functioneren, echter in de realisatie slaagt zij daar onvoldoende in. We zien dat twee scholen onder toezicht staan en twee scholen risico's laten zien in hun uitvoering. Daarnaast hebben meer scholen één of meerdere ontwikkelpunten. Dit gegeven maakt dat de directeur-bestuurder samen met de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg sturing geeft aan kwaliteitsverbetering. Met deze aanpak willen zij de onderwijskwaliteit op de scholen verstevigen door de kwaliteitsstructuur te verbeteren, doelen te stellen en tijdig te signaleren. Een ontwikkelgroep Onderwijs en Kwaliteit denkt mee in de uitvoering en het bewaken van de kwaliteit. De nieuwe directeuren hebben een ervaren collega-directeur als maatje, die zij kunnen raadplegen. Deze ondersteuning wordt gewaardeerd, echter de effectiviteit en de gewenste uitkomst is niet expliciet.

Verder zijn prioriteiten bovenschols verhelderd (begrijpend lezen en rekenen-wiskunde) en willen zij een gemeenschappelijk verantwoordelijkheid creëren. Er is meer focus op data, het duiden van de data, het formuleren van doelen en de uitvoering (doen). De kwaliteit van het analyse-model is groeiende maar afhankelijk van wie er mee werkt. Dit is nu als onderdeel opgenomen in de gesprekscyclus. Deze cyclus is nog niet geëvalueerd en opnieuw ingezet. Er is nog geen zicht op het effect van de sturing. Tijdens de verificatieactiviteiten is duidelijk dat niet alle betrokkenen op de hoogte zijn van de inhoud en de acties uit het jaarplan van de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg. Zo zijn er een aantal directeuren en intern begeleiders die niet volledig op de hoogte zijn of nog geen gesprek gevoerd hebben. We vinden dat er onvoldoende verbinding is tussen beleid op bestuursniveau en het schoolbeleid. Het is van belang dat de urgentie gedeeld wordt op alle lagen van de organisatie met de directeuren, intern begeleiders en leraren.

#### *Zicht op de kwaliteit van de scholen is in ontwikkeling*

Het bestuur heeft onvoldoende zicht waar alle scholen staan in de uitvoering van hun jaarplannen. De directeur-bestuurder bouwt samen met de stafmedewerkers en directeuren aan de verbetering van het early-warning systeem. Dit is een systeem waarmee zij belangrijke resultaten over de kwaliteit van het onderwijs en de randvoorwaarden in samenhang in beeld brengen. Het bestuur heeft wel voldoende zicht op de vaardigheden taal-lezen en rekenen-wiskunde van alle leerlingen en weet welke scholen ontwikkelpunten hebben op het gebied van deze basisvaardigheden. Tijdens de verificatieactiviteiten constateren we dat de ontwikkelgroep Waardenvol Wereldburgerschap geen zicht heeft op de ingezette ontwikkelingen en geen beeld heeft van de kwaliteit van burgerschapsonderwijs op de scholen. Het bestuur is niet voldoende op de hoogte of leerlingen sociale maatschappelijke competenties ontwikkelen.

We zien de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg invulling geven aan de gesprekscyclus. Zij voert gesprekken met de scholen over de onderwijskwaliteit, waarbij zij inzet op de verbinding en het contact met de scholen. Het kwaliteitsbewustzijn is groeiende. Het is niet duidelijk voor ons wat gemaakte afspraken zijn en wat het vervolg is na de gesprekken. De directeuren dienen de afspraken op te nemen in hun jaarplan. Dit zien we niet bij elke school concreet gebeuren.

#### *De uitvoering van passend onderwijs verdient sturing*

We zien dat de scholen het onderwijs zo organiseren dat zoveel mogelijk kinderen, ook wanneer extra zorg nodig is, gebruik kunnen maken van hun aanbod. Zo realiseren de scholen onderwijs aan groepen hoogbegaafdheid, geven zij onderwijs aan nieuwkomers en werken zij samen met de kinderopvang. De uitvoering kan versterkt worden door duidelijke keuzes en sturing vanuit het bestuur. Zo heeft niet elke Proominent school een schoolondersteuningsprofiel waarin zij hun expertise beschrijven. Ook is de voortgang van de

hoofdbegaafdheid groepen in samenwerking met het samenwerkingsverband onduidelijk.

#### *Een professionele cultuur is in ontwikkeling*

De professionele cultuur is zichtbaar in ontwikkeling op verschillende lagen in de stichting. Op bestuursniveau zijn de gesprekken met de stafmedewerkers en directeuren meer frequent. Directeuren vinden de aanpak van de directeur-bestuurder prettig en functioneel. Hij weet volgens een aantal directeuren beter wat er speelt, benoemt en spreekt aan. Ze waarderen dat er nu meer gesprekken gevoerd worden over de onderwijskwaliteit. We vinden echter dat deze kwaliteits- en voortgangsgesprekken over de onderwijskwaliteit meer inhoudelijke diepgang moeten krijgen. We zien dat directeuren in contact zijn met elkaar, elkaar bevragen, ruimte geven en nemen. Minder hebben wij gezien dat het bestuur kritisch doorvraagt en reflecteert op het eigen handelen.

Op het niveau van de directeuren zijn samen met de IB-ers de opbrengstanalyses besproken. Hiermee hebben zij een start gemaakt om meer van elkaar te willen weten. Een cultuur van samen beter willen worden is groeiend. Daarbij wordt het halen en brengen tussen scholen gestimuleerd. Een aantal directeuren kijken bij elkaar op basis van eigen behoeften. De directeuren geven aan een eigen professionele ruimte te ervaren in hoe en wanneer voldaan moet worden aan de herstelopdrachten uit de externe audits. Dit beeld halen we op uit de gesprekken en zien we tijdens een observatie van het directeurenoverleg. Tijdens het overleg zien we dat de directeur-bestuurder stuurt op het tot stand komen van concrete afspraken. Het proces van afspreken en doelen stellen moet explicieter waardoor de voortgang in de ontwikkelingen beter wordt bewaakt.

Op schoolniveau ondersteunt het Proominent Intern begeleidersnetwerk het proces van 'data-duiden-doelen-doen' op schoolniveau. De beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit coacht een aantal IB-ers en heeft scholing ingekocht om de IB-ers in hun kennis en kunde te versterken. Het bestuur mag explicieter uitspreken welke verwachtingen het heeft van IB-ers in de focus op versterken basisvaardigheden en welke verwachtingen het heeft in hun bijdragen aan de (bij)sturing van de uitvoering. Nu voorziet het netwerk vooral in uitwisseling op casusniveau en elkaar ondersteunen.

#### *Aandacht voor professionalisering*

Het bestuur bevordert een cultuur die gericht is op samenwerken, plezier in leren en ontwikkelen. Zo zijn er voldoende mogelijkheden om te professionaliseren. Op zowel stichtings-, als op netwerk-, als ook school- en individueel niveau kunnen medewerkers aan een aanbod meedoen. Zowel voor directeuren en stafmedewerkers, als ook voor teams worden bijeenkomsten fysiek en online via een leerplatform ingericht. Alle intern begeleiders hebben een scholing tot kwaliteitscoördinator gevolgd. Individuele teamleden volgen



professionaliseringsactiviteiten die aansluiten bij een specialisme. Zo kunnen alle professionals deelnemen aan een aanbod dat aansluit bij de ambities uit het koersplan. Men zet komend jaar in op specialisten binnen de teams. Bovendien is er voldoende aandacht voor scholing en begeleiding voor startende leraren. Proominent wil een goede werkgever zijn, waar medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen. We horen positieve reacties over de professionaliseringsactiviteiten van leraren en directeuren tijdens de verificatieactiviteiten.

*Rol en functie intern toezicht is toereikend én kan meer richting geven*

De RvT laat zich via systematische rapportages informeren door de directeur-bestuurder, zij legt periodiek schoolbezoeken af en neemt kennis van verschillende verantwoordingsdocumenten van de scholen. De waarnemingen die de RvT doet om op de hoogte te zijn van wat er op de scholen gebeurt, heeft ertoe geleid dat zij een concreet functieprofiel gemaakt hebben voor het aantrekken van een nieuwe directeur-bestuurder. De RvT heeft de nieuwe directeur-bestuurder een opdracht gegeven. Tweemaal per jaar heeft de RvT gesprekken met de Gemeenschappelijk Medezeggenschapsraad. Zij stemmen onderwerpen af en heeft hen betrokken bij de sollicitatie van de nieuwe directeur-bestuurder. De RvT heeft zijn toezichtkader herijkt waarmee zij voldoen aan de Code Goed Bestuur. Zij constateren zelf dat op diverse beleidsterreinen ijkpunten en normering tot stand moeten komen in overleg met de nieuwe directeur-bestuurder. Dit beeld herkennen we.

*Bestuur is financieel in balans*

Het is belangrijk dat het geld dat het bestuur van de overheid krijgt doelmatig wordt besteed aan het onderwijs. Het bestuur voert een deugdelijk financieel beheer en is goed op de hoogte van de actuele financiën van de instelling en stuurt daar voldoende op. Wel wijzen wij erop dat de reserves van de instelling bovenmatig hoog zijn. Wij vragen het bestuur om een plan te maken voor de inzet van dit bovenmatig eigen vermogen, waarbij duidelijk is hoe deze inzet ten goede komt aan het onderwijs aan leerlingen. De intern toezichthouder ziet daarop toe en verantwoordt zich in de jaarverslaggeving over de manier waarop hij uitvoering geeft aan deze taak.

**BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog**

We beoordelen deze standaard als Voldoende. Het bestuur evalueert in hoeverre het de ambities en beleid realiseert. Op basis hiervan stelt het beleid en plannen globaal bij. Wij vinden dat de reflectie en evaluatie op bereikte doelstellingen specifiek en diepgaander mag worden. We zien de evaluatie mager terug in het vorige koersplan. Wanneer de toetsbare doelen beschreven zullen zijn, zal de evaluatie diepgaander worden. Verder betreft het bestuur externen bij de ontwikkeling en evaluatie van het onderwijs.

#### *Actieve dialoog en samenwerking binnen en buiten de stichting*

Positief is dat het bestuur vanuit de visie van de stichting invulling geeft aan actieve samenwerking in de gemeente Ede, onder andere met andere besturen, het samenwerkingsverband en de ambtenaren. Het neemt actief deel aan verschillende overlegvormen waarbij hij zich inspant voor de brede maatschappelijke opdracht voor openbaar onderwijs in de gemeente. Ook binnen de stichting zoekt het bestuur actief de dialoog en samenwerking op. Zo is het nieuwe koersplan in overleg met de verschillende geledingen ontwikkeld, waardoor de koers gedragen wordt binnen de stichting. De directeur-bestuurder signaleert problemen in de samenwerking met het samenwerkingsverband, hij acteert hierop, echter dit levert niet een gewenst resultaat op. Er zijn problemen in de bezetting van het samenwerkingsverband waar het bestuur niet direct invloed op heeft.

#### *Systematische evaluatie en verantwoording kan beter*

Het bestuur evalueert globaal volgens een systematiek of ambities zijn gerealiseerd en of borging plaatsvindt. Hierbij maakt het bestuur gebruik van beschikbare data en de resultaten van vooral de externe audits. Zij heeft een evaluatiecyclus ingericht met interne audits met een eigen kijkwijzer, echter door de personele wisselingen hebben zij dit niet kunnen realiseren zoals zij dit beoogd hadden. Het bestuur heeft toen op bijna alle scholen een externe audit laten uitvoeren. De cyclus van monitoren, evalueren, analyseren en beoordelen van de kwaliteit door het bestuur kan verbeteren wanneer zij toetsbare doelen gaat stellen.

Het bestuur evalueert vooral door de gesprekken die zij voeren in de gesprekscyclus én via de afname van de barometer en tevredenheidsonderzoeken. Elke school is bezig om een leerlingraad op te zetten en is voornemens om de gesprekken met de leerlingraden als onderdeel in de evaluatie op te nemen. Ook is er de ambitie om een kijkwijzer te ontwikkelen en zelf intern audits af te gaan nemen. Het bestuur betreft gericht externe expertise bij het ontwikkelen van het onderwijs op de scholen en de bestuurlijke ontwikkeling. Het interne toezicht heeft een zelfevaluatie uitgevoerd en volgend jaar laten zij zich spiegelen in een dialoog met een externe begeleider. Zij weten waar problemen zijn en geven dit aandacht door vragen te stellen en te monitoren. Ten slotte verantwoordt het bestuur zich via de vereiste documenten zoals de schoolplannen, jaarplannen en het jaarverslag. We zien dat een aantal scholen de verantwoording over de resultaten en hoe ze daartoe komen in hun schoolgids kunnen verbeteren.

#### *Verantwoording passend onderwijs mag specifiek*

Het bestuur geeft in de jaarverslaggeving in onvoldoende mate aan waaraan het ontvangen geld van het samenwerkingsverband is besteed en wat het effect hiervan is geweest op de leerlingen om wie het gaat. Passend onderwijs voor iedere leerling die dat nodig heeft is een belangrijk uitgangspunt van ons onderwijs, ook vanwege

kansengelijkheid. Wij vragen het bestuur om hier in de volgende jaarverslaggevingen meer aandacht aan te geven.

#### *Toelichting reserves in het jaarverslag*

In de jaarverslaggeving geeft het bestuur een toelichting over de hoogte van de reserves, maar de informatiewaarde daarvan is beperkt. Geld van de overheid dat voor onderwijs bestemd is moet daaraan worden besteed. Natuurlijk is het verstandig om reserves aan te houden, maar de reserves die met overheidsgeld zijn ontstaan mogen niet onnodig hoog zijn. Sinds 2020 hanteren wij de signaleringswaarde eigen vermogen als startpunt voor het gesprek over de hoogte van het eigen vermogen. Van besturen die een publiek eigen vermogen hebben dat boven deze signaleringswaarde ligt verwachten wij dat zij in hun jaarverslaggeving een toelichting geven bij de hoogte van het eigen vermogen. Wij roepen het bestuur op hier meer aandacht te besteden in zijn volgende jaarverslaggevingen.

## 2.2. Afspraken over vervolgtoezicht

We wijken bij Proominent voor het vervolgtoezicht af van de reguliere termijn van vier jaar. Over een jaar voeren wij een herstelonderzoek uit om te onderzoeken of de wettelijke tekortkomingen zijn hersteld. De jaarlijkse prestatie- en risicoanalyse en/of urgente signalen kunnen de inspectie aanleiding geven het vervolgtoezicht aan te scherpen.

| Wat is de tekortkoming?                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Wat is de herstelopdracht?                                                                                                                                                                                            | Welk vervolgtoezicht houdt de inspectie?                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bestuur</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                               |
| <b>De standaard Visie, Ambitie en doelen (BKA1) is Voldoende, maar voor delen van de standaard geven wij herstelopdrachten.</b>                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                               |
| De doelen voor goed onderwijs (kwaliteit en resultaten) zijn niet toetsbaar beschreven, waardoor het bestuur onvoldoende zicht heeft op de kwaliteit van het onderwijs en niet goed sturing kan geven aan verbetering van de kwaliteit (artikel 10 en 12, vierde lid, WPO).                              | Het bestuur zorgt er binnen de hiernaast gestelde termijn voor dat de tekortkoming is opgeheven.                                                                                                                      | Wij voeren een jaar na vaststelling van het rapport een herstelonderzoek uit. |
| Het beleid van het bestuur is niet voldoende gericht op het bevorderen van actief burgerschap en sociale cohesie in alle scholen. Het onderwijs wordt niet op alle scholen doelgericht, samenhangend en herkenbaar vormgegeven. Hiermee voldoet het bestuur niet aan de wet (artikel 8, derde lid, WPO). | Het bestuur zorgt er voor dat alle scholen voldoen aan de wettelijke eisen op het gebied van burgerschap. Het bestuur verantwoordt zich over een jaar aan ons over het herstel middels een verantwoordingsrapportage. | Wij bespreken deze rapportage met het bestuur bij het herstelonderzoek.       |
| <b>De standaard Uitvoering Kwaliteitscultuur (BKA2) is Onvoldoende.</b>                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                               |

| Wat is de tekortkoming?                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Wat is de herstelopdracht?                                                                                                                                                                                                                                 | Welk vervolgtoezicht houdt de inspectie?                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Het bestuur geeft onvoldoende uitvoering aan de realisatie van de doelen en ambities en stuurt niet tijdig bij op de kwaliteit van het onderwijs in het algemeen en in het bijzonder op de scholen waar (onderdelen van) de onderwijskwaliteit onder druk staan (Artikel 10 en 12, vierde lid, WPO).</p> | <p>Het bestuur zorgt er binnen de hiernaast genoemde termijn voor dat het op zodanige wijze uitvoering geeft aan het stelsel voor kwaliteitszorg, dat het zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen verbetert en dat het tijdig bijstuurt.</p> | <p>Wij voeren een jaar na vaststelling van het rapport een herstelonderzoek uit.</p> |

De wettelijke tekortkomingen die we hebben geconstateerd bij een kwaliteitsonderzoek naar risico's op Bs De Prinsenakker vermelden we in het aparte schoolrapport.

### 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.

Naar mijn mening geeft het rapport een reëel beeld van de situatie binnen onze stichting. Het past bij het beeld dat is ontstaan na het, op ons eigen initiatief, uitvoeren van externe kwaliteitsaudits op onze scholen. Deze audits hebben een belangrijke inhoudelijke bijdrage geleverd aan het zicht op de onderwijskwaliteit in de scholen en tegelijkertijd de grip op de kwaliteitsverbetering vergroot. Het vierjaarlijks onderzoek, en meer specifiek dit bijbehorende rapport, zien wij als een bevestiging van de door ons geconstateerde verbeterpunten en in het bijzonder van de door ons ingeslagen wegen ter verbetering.

Ook past het bij de constatering die enige tijd geleden al gedeeld werd binnen de bestuurlijke gemeenschap van Proominent, namelijk dat de onderwijskundige kwaliteit van het bestuur en de bestuurlijke focus op onderwijs sterke verbetering behoefde. Hier zijn de laatste jaren op initiatief van de Raad van Toezicht en in samenspraak met de GMR, de directeuren en de directeur-bestuurder, veel acties op ingezet. Dit heeft geresulteerd in de opzet en implementatie van een stevig en cyclisch ingericht kwaliteitszorgsysteem, de aanstelling van een gekwalificeerde professional in de nieuwe functie van beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit, het uitvoeren van de eerder genoemde externe kwaliteitsaudits en de aanstelling van een nieuwe bestuurder met een sterke onderwijskundig profiel. De beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit en de directeur- bestuurder zijn respectievelijk in maart en april 2023 gestart, de audits zijn in de periode maart-juni 2023 uitgevoerd en de nieuwe kwaliteitscyclus is in september 2023 gestart bij de aanvang van het schooljaar 2023-2024. De inspectie sprak in de mondelinge toelichting, bij de terugkoppeling van de verificatie-activiteiten van een foto en een film. De film van de afgelopen periode van vier jaar levert beelden op waarin duidelijk wordt dat er structureel aan de verbetering van de onderwijskwaliteit had moet worden gewerkt. De foto van de situatie ten tijde van het onderzoek laat zien dat er al duidelijk aan deze verbetering is gewerkt en wordt. De constatering van de onderzoekers dat er veel in gang is gezet ter verbetering van de onderwijskwaliteit, de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur, onderschrijf ik daarom met overtuiging. Dat dit niet heeft geleid tot een voldoende met een herstelopdracht, maar helaas tot een onvoldoende, begrijp ik maar betreur ik ook. Het verbeteren van kwaliteit en een kwaliteitscultuur vergt tijd en moeite. Het moet met de nodige zorgvuldigheid gebeuren, er moet bewustzijn en draagvlak gecreëerd worden in alle lagen van de organisatie. Het commitment van alle betrokkenen bij het verbeteren van het onderwijs is groot en groeiende. Het heeft de volle focus van de directeur-bestuurder, van de schooldirecties en de professionals binnen het primaire proces en wordt intensief gemonitord door en besproken met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de

Raad van Toezicht. Het rapport bevestigt onze overtuiging dat we door verder te gaan op de ingeslagen weg, binnen een jaar de onvoldoende om kunnen buigen naar een voldoende.

Vrijwel direct na het vaststellen van het nieuwe Koersplan 2023-2027 in februari, de aanstelling van een beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg en het benoemen van een nieuwe directeur-bestuurder, is gestart met het gericht verbeteren van de onderwijskwaliteit door het actualiseren en verstevigen van het stelsel voor kwaliteitszorg. De inspecteurs hebben terecht geconstateerd dat dit verandertraject tijdens het onderzoek nog in de initiële fase verkeerde waarin de nieuwe beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg en directeur-bestuurder, in samenspraak met de schoolleiders, de intern begeleiders en de overige stafmedewerkers, het aangescherpte stelsel van kwaliteitszorg ten uitvoer brengen.

Het meer zicht krijgen op de uitvoering van het beleid in de scholen is in gang gezet met de gesprekscyclus waarbij de directeur-bestuurder en de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg op elke school in gesprek gaan met de schoolleider en de intern begeleider(s). Het eerste algemene deel van het gesprek gaat over de vertaling van de strategische doelen in het schoolplan, het actuele jaarplan en de onderwijsdoelen op de school; over de wijze waarop dit in de school te zien is, fysiek en in gedrag; en over de mate waarin dit de onderwijsresultaten beïnvloedt. In het tweede, meer specifieke, gedeelte van het gesprek wordt door de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg en de intern begeleider dieper ingegaan op de concrete opbrengsten per onderwijsdoel en de (kleine) verbetercyclus in de school en de groep via het 4-D-model (opbrengstgericht werken in de cyclus: Data – Duiden – Doelen – Doen). Tegelijkertijd spreken de directeur-bestuurder en de schoolleiders over de ambities van de schoolleider met zijn school, zijn team en zichzelf.

In een tweede gespreksronde bezoeken de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg en de directeur-bestuurder wederom alle scholen. Dit keer worden er lessen bezocht, vinden er gesprekken plaats met leerkrachten, ouders en leerlingen en vindt er een verdiepend voortgangsgesprek plaats, waarbij, aan de hand van kritische prestatie indicatoren, de schoolontwikkeling, de onderwijsdoelen, de bevindingen in de praktijk, de behaalde resultaten en de doelen voor de toekomst worden besproken. Deze gesprekscyclus vormt de ruggengraat van ons stelsel van kwaliteitszorg en is continu aan evaluatie, verbetering en verfijning onderhevig.

Deze cyclus biedt ook ruimte voor het meer expliciet formuleren en monitoren van toetsbare doelen, ijkpunten en beoogde resultaten op alle niveaus in de organisatie. Hiertoe zullen we, in dialoog met de bestuurlijke gemeenschap, ons bestuurlijke kwaliteitskader aanvullen met concrete doelen voor de kwaliteit van het onderwijs en meer specifiek nog voor de resultaten op de basisvaardigheden. Waarmee we tegelijkertijd de verbinding verbeteren tussen de verbeteracties op bestuursniveau en de beleidsplannen op de scholen. Het formuleren

en implementeren van een doelgericht en samenhangend curriculum voor het burgerschapsonderwijs, zal onderdeel zijn van dit nieuwe kwaliteitskader.

Naast de koppeling van meer toetsbare doelen aan ons beleid, zullen we ook beleidsrijker gaan begroten door de inzet van de middelen duidelijker te koppelen aan de doelen die we ons stellen.

Het (concept) rapport van de inspectie is voorgelegd aan de directeuren, de leden van de Raad van Toezicht, de leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de stafleden van het bestuursbureau. Deze reactie van het bestuur, als onderdeel van het rapport, is een weergave van onze gezamenlijke reactie op het rapport van de inspectie. Het nog te formuleren plan van aanpak voor het doelmatig werken aan de herstelopdrachten, zal ook door de voornoemde onderdelen van de organisatie kritisch bekeken, aangevuld en onderschreven worden om de gemeenschappelijkheid in het werken aan kwaliteit binnen onze organisatie te behouden en te benadrukken.

Met dank voor de inzichten die ook deze verificatie weer heeft opgeleverd, gaan we enthousiast aan de slag met het verder vormgeven van ons mooie onderwijs binnen Proominent in Ede.

Erik van Hardeveld,  
directeur-bestuurder Stichting Proominent

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

