



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

ATO-scholenkring

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 19 september 2022

Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder bestuur in Nederland. We hebben bij ATO-scholenkring (hierna te noemen ATO) 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).

Context

ATO-scholenkring is een bestuur met zestien scholen die allen Kindcentra zijn. Op deze manier kan ATO de doorlopende lijn van 0 tot 13 jaar aanbieden. De scholen liggen in heel verschillende wijken in 's-Hertogenbosch en Rosmalen.

Ook de ATO scholen hebben de afgelopen jaren last gehad van de gevolgen van de coronapandemie. Zeker voor de meer kwetsbare kinderen hebben de scholen tijdens de lockdowns fysiek onderwijs verzorgd.

Na deze periode heeft men de 'parels' (wat wil je behouden voor je school?) benoemt, zodat deze periode ook iets positiefs oplevert.

Wat gaat goed?

We zien dat sinds het eerste vierjaarlijks onderzoek bestuur en scholen bij ATO in 2017 het bestuur verder heeft gewerkt aan de ontwikkeling van het onderwijs. In 2017 is één standaard als Onvoldoende beoordeeld, vanwege het ontbreken van een passend stelsel van kwaliteitszorg. Het bestuur beschikt daar nu wel over, vandaar dat deze standaard als Voldoende is beoordeeld.

Het bestuur heeft zicht op de onderwijskwaliteit op de scholen en dan met name op de resultaten en de ervaren veiligheid.

ATO streeft ernaar kinderen zoveel mogelijk kansen te bieden en toont daarmee een groot gevoel van brede maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het bestuur zoekt vanuit die houding samenwerking en verbinding met veel partijen op wijk- en stadsniveau.

Binnen ATO heerst een sterke professionele kwaliteitscultuur. Via expert- en kwaliteitsgroepen, samenwerking met Pabo's en andere professionals in het veld werkt men gezamenlijk aan het versterken van de kwaliteiten van de medewerkers.

Daarnaast is er sprake van deugdelijk financieel beheer: het bestuur kan nu en in de nabije toekomst voldoen aan de financiële verplichtingen om het onderwijs te verzorgen.

Bestuur: Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs 's-Hertogenbosch en omstreken (ATO-scholenkring)
Bestuursnummer: 41672
Sector: Primair Onderwijs

Aantal scholen onder bestuur: 16

Totaal aantal leerlingen: 4.780
[Teldatum: 1 oktober 2021]

Lijst met scholen waarbij we verificatie-activiteiten hebben uitgevoerd:

Kc Sterrenbosch 11ZC-C3
Kc De Ontdekking 18MZ-C1
Kc De Hobbit 11AZ-C1
Kc De Sprong 27YZ-C2

Lijst met scholen met ander type onderzoek: Er zijn geen andere onderzoeken uitgevoerd.

Wat kan beter?

We zien dat ATO voor alle kinderen grote ambities heeft. De verwachtingen zijn hoog gesteld. Toch blijkt dat niet uit de normen die de scholen zelf hanteren waar de leerlingen aan moeten voldoen voor rekenen. Die lat kan echt hoger. De scholen kunnen met hun onderwijs ernaar streven meer uit de kinderen te halen.

Het kwaliteitsbeleid binnen ATO heeft met de werking van het stelsel een stap in de goede richting gezet. Toch is het nodig dat nog aan te scherpen. Dat kan bijvoorbeeld door het gekozen zelfevaluatie instrument breder te implementeren om op deze manier de gewenste ATO onderwijskwaliteit beter te definiëren. Dat zelfde geldt voor het (opnieuw) opstarten van de audits. Ze kunnen dienen als instrument voor verdere kwaliteitsborging en kwaliteitsontwikkeling.

Tenslotte kan de informatiewaarde van een aantal onderdelen van het bestuursverslag verder worden verbeterd, in hoofdstuk 2 zijn deze onderdelen nader toegelicht.

Wat moet beter?

In dit onderzoek hebben we geen onderdelen gezien, die vanuit wettelijke eisen beter moeten.

Vervolg

Wij hebben vertrouwen in het bestuur. Het bestuur valt dan ook onder het basistoezicht en wordt over vier jaar opnieuw onderzocht. Als we ernstige risico's zien en/of urgente signalen ontvangen kunnen we besluiten om eerder te komen.

Inhoudsopgave

1.	Opzet van het vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur	9
	2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie	10
	2.2. Afspraken over vervolgtoezicht	17
3.	Reactie van het bestuur	18

1. Opzet van het vierjaarlijks onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft in de periode mei-juli 2022 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij ATO-scholenkring. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

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

Werkwijze en onderzoeksactiviteiten

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

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

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

Onderzoeksactiviteiten

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

Op 23 mei 2022 vond het eerste gesprek plaats met het College van Bestuur (CvB) en de bestuursmedewerker kwaliteit als start van het onderzoek.

Tijdens dit startgesprek zette het CvB in een presentatie uiteen hoe de manier van (be)sturing is en de wijze waarop het zicht krijgt en houdt op de onderwijskwaliteit.

Het beeld dat naar voren komt uit onze eigen analyse, na bestudering van diverse documenten, en uit het startgesprek komt in grote lijnen overeen.

Het beeld is dat het CvB gewerkt heeft aan de tekortkomingen, die we vaststelden tijdens het eerste vierjaarlijks onderzoek in 2017.

De tekortkomingen betroffen het ontbreken van een deugdelijk stelsel van kwaliteitszorg op zowel school- als bestuursniveau. Door het gebrek aan systematische aanlevering door de scholen van informatie over de onderwijskwaliteit in de breedste zin van het woord was het voor het CvB niet goed mogelijk de onderwijskwaliteit voldoende te monitoren. Die kwaliteitsslag is gemaakt. We komen daar later in dit rapport uitgebreider op terug.

Daarnaast bleek uit de documentanalyse en het eerst gevoerde gesprek dat we op voorhand geen ernstige risico's zien op de te onderzoeken bestuursstandaarden BKA₁ Visie, ambities en doelen, BKA₂ Uitvoering en kwaliteitscultuur en BKA₃ Evaluatie, verantwoording en dialoog. Ook op schoolniveau zien we (uitgaande van onze Prestatiemonitor 2021) geen ernstige risico's waarop we direct moeten acteren.

Daarom richten we dit onderzoek proportioneel in.

We geven antwoord op de algemene onderzoeksvraag (zoals al eerder in dit rapport geformuleerd) of het bestuur met zijn (be)sturing de kwaliteit op de scholen waarborgt en er sprake is van deugdelijk financieel beheer. Daarnaast onderzoeken we of het bestuur ambities heeft, gericht op de verdere ontwikkeling van de scholen en of die bijdragen aan de kernfuncties van het onderwijs. En het derde onderzoeksonderwerp betreft de basisvaardigheid rekenen/wiskunde. We gaan na hoe het bestuur stuurt op de onderwijsresultaten en op de kwaliteit van het onderwijsproces, in het bijzonder als het gaat om de basisvaardigheid rekenen/wiskunde. We hebben hiervoor gekozen, omdat het bestuur heeft aangegeven dat de rekenresultaten op de scholen tegenvallen en het hier interventies op heeft ingezet. Wij constateerden in de Prestatiemonitor 2021 dat er op sommige scholen inderdaad sprake is van lage rekenresultaten.

De verificatie-activiteiten komen voort uit bovenstaande onderzoeksonderwerpen. Met de bevindingen van deze verificatie-activiteiten onderbouwen we ons oordeel op de standaarden van het kwaliteitsgebied Besturing, Kwaliteitszorg en Ambitie (BKA) en beantwoorden we de centrale onderzoeksvraag.

Vanuit het geïntegreerde toezicht kijken we bij de beoordeling van de BKA-standaarden ook naar (de sturing op) het financieel beheer. Voor de beoordeling van het financieel beheer kijken we in ieder geval naar de jaarverslaggeving en de daarin opgenomen kengetallen, begroting en prognoses. Wanneer wij tijdens ons vierjaarlijks-onderzoek financiële risico's voor de continuïteit van het onderwijs of onrechtmatige, dan wel evident ondoelmatige bestedingen tegenkomen, rapporteren we hierover in het hoofdstuk 'Resultaten vierjaarlijks-onderzoek bestuur'.

Onderbouwing verificatie-activiteiten tijdens dit onderzoek
*Gesprek met leden van het InnovatieLab, van de expertgroepen
Onderwijs en Kwaliteit en de kwaliteitsmedewerker van het bestuur.*
Het gesprek met deze afvaardiging geeft ons informatie over de
sturing op onderwijskwaliteit.

Met name de sturing op de kwaliteit van het onderwijs in de
basisvaardigheden, in het bijzonder wat betreft rekenen/wiskunde. En
dit gesprek geeft informatie over de rol van bestuur en expertgroepen
(BKA 1-2-3).

*Gesprekken met de directeurs, intern begeleiders en
rekencoördinatoren van vier ATO scholen.*

We voeren een gesprek met bovenstaande medewerkers van
Kindcentrum Sterrenbosch en Kindcentrum De Ontdekking.
Dit gesprek geeft ons informatie over de werking van de sturing van
het bestuur op de scholen met name op het thema basisvaardigheden
rekenen/wiskunde (BKA 1-2).

Het tweede gesprek vindt plaats met de genoemde medewerkers van
Kindcentrum De Hobbit en Kindcentrum De Sprong.

Dit gesprek geeft ons informatie over de werking van de sturing van
het bestuur op de scholen met name op het thema basisvaardigheden
rekenen/wiskunde (BKA 1-2).

Gesprek met het CvB

We voeren een tweede gesprek met het CvB.

Dit gesprek voeren we als nadere toelichting naar aanleiding van het
startgesprek en naar aanleiding van de gegevens die we hebben
opgehaald tijdens de eerste dag van de verificatieactiviteiten.

*Gesprekken met een afvaardiging van de gemeenschappelijke
medezeggenschapsraad (gmr) en de voltallige raad van toezicht (rvt)*

Het gesprek met de gmr voeren we omdat het ons input geeft over de
betrokkenheid bij en de dialoog met de gmr (BKA3).

Het gesprek met de rvt betreft een verificatie-activiteit, bedoeld om
informatie te verzamelen over de bijdrage van de RvT aan de
kwaliteitscyclus (BKA 2-3).

*Gesprek met het CvB en de financial controller over het financieel
beheer.*

Dit gesprek voeren we als verificatie-activiteit, bedoeld om informatie
te verzamelen over de kwaliteit van het financieel beheer binnen de
organisatie, alsmede om terugkoppeling te geven over de kwaliteit
van het meest recente jaarverslag en meerjarenbegroting.

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.

We hebben in het tweede gesprek met het CvB een enkel signaal besproken. Dit gaf helderheid en heeft niet geleid tot verdere activiteit of onderzoek van onze kant.

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.

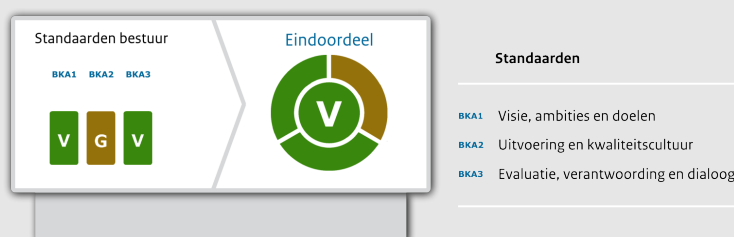
2. Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur

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 de kwaliteit van de Besturing, kwaliteitszorg en ambitie van ATO-scholenkring als Voldoende. Twee standaarden uit dit kwaliteitsgebied zijn Voldoende. Dit zijn de standaarden Visie, ambities en doelen (BKA1) en Evaluatie, verantwoording en dialoog (BKA3). De standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur (BKA2) hebben we met een Goed gewaardeerd.



ATO-scholenkring heeft sinds het vierjaarlijks onderzoek bestuur en scholen van 2017 verder gewerkt aan verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Met name de inrichting van het stelsel van kwaliteitszorg, bedoeld om de kwaliteit van de scholen te bewaken en bevorderen is verbeterd. Was er in 2017 nog sprake van een onvoldoende op deze standaard. Daar is nu geen sprake meer van. Uitgangspunt van handelen is het Koersplan 2019-2023 'Vol vertrouwen vooruit', waarin missie, visie en kernwaarden van ATO zijn vastgelegd. Om deze koers uit te kunnen voeren, laat ATO zich leiden door vijf kernwaarden: Verbinding, Vertrouwen, Vakmanschap, Inspiratie en Eigenheid. Met de inrichting van de kwaliteitscyclus is de stap gezet van kwaliteitszorg naar kwaliteitsbeleid. Een volgende stap die het CvB ambieert, is de stap naar strategisch kwaliteitsbeleid. Dat blijkt uit het organigram van de organisatie waar binnen het stafbureau de afdelingen Onderwijs en Kwaliteit zijn toegevoegd.

De kwaliteitscultuur binnen ATO is breed gedragen en doet een beroep op ieders verantwoordelijkheid zowel op bestuurs- als schoolniveau.

Dat past bij de besturingsfilosofie van ATO waar verantwoordelijkheden laag in de organisatie (op de scholen) liggen en er dus veel ruimte is voor de professional. Het CvB richt de organisatie in met kwaliteits- en ontwikkelgroepen. Deze groepen hebben de taak onderzoek te doen naar verbeteringen binnen het onderwijs en deze dan ook daadwerkelijk in gang te zetten. Het CvB heeft hierin een faciliterende rol en vindt het van belang dat de medewerkers op de scholen zich kunnen concentreren op hun primaire taak: het beste onderwijs verzorgen voor de leerlingen. Vandaar dat vanuit het CvB en het stafbureau veel taken op het gebied van onder andere huisvesting en ict verzorgd worden voor de scholen.

Binnen ATO is er sprake van cyclisch evalueren. Als vast onderdeel van de kwaliteitscyclus monitort het bestuur of de geformuleerde doelen door de scholen zijn behaald en of het nodig is bij te sturen. De informatie die het CvB hiervoor gebruikt zijn de kwartaalrapportages, zelfevaluaties en resultaatgegevens.

Het CvB voert vanuit een breed gevoelde maatschappelijke verantwoordelijkheid de dialoog met diverse instanties. Om zoveel mogelijk kinderen gelijke kansen te bieden, participeert ATO op wijk- en stadsniveau en in samenwerking met andere besturen in 's-Hertogenbosch en directe omgeving.

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			2
BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog		●	

BKA1. Visie, ambities en doelen

De standaard Visie, ambities en doelen beoordelen we als Voldoende, omdat ATO onder andere een stelsel van kwaliteitszorg heeft ingericht dat kwaliteitsbeleid mogelijk maakt.

Stelsel van kwaliteitszorg

Tijdens het vierjaarlijks onderzoek in 2017 kreeg het bestuur een onvoldoende op de standaard KA1. Sinds dat onderzoek is ATO continue bezig geweest met het ontwikkelen van de kwaliteitszorg.

ATO breed zijn daarover gesprekken gevoerd. Met de input van al die verschillende gesprekspartners (onder andere de directeuren en de leerkrachten) is het beleid ontwikkeld en vastgesteld. In 2017 bestond de kwaliteitszorg vooral uit losse activiteiten, waarvan niet altijd duidelijk was welke informatie die opleverden. Dit maakte dat het niet inzichtelijk was waar de onderwijskwaliteit een risico liep.

Nu werkt het CvB met een stelsel dat als belangrijke onderdelen heeft de schematische kwaliteitscyclus en de kwaliteitskalender. Daarnaast zijn er doelen gesteld en is er bewustzijn van opbrengstverplichting in plaats van resultaatverplichting. Zo is er ten aanzien van de resultaten voor rekenen/wiskunde op bestuursniveau het urgentiebesef dat die resultaten beter moeten. De volgende stap die ATO zet, is die van het realiseren van strategisch kwaliteitsmanagement. Het stafbureau van ATO is hiervoor uitgerust met medewerkers kwaliteit en onderwijs om de vertaling te kunnen maken van beleid naar activiteiten om de gestelde doelen op schoolniveau te kunnen realiseren. Vanaf de start van schooljaar 2021-2022 wordt de kwaliteitscyclus daadwerkelijk geheel uitgevoerd.

Brede maatschappelijke verantwoordelijkheid

De scholen van ATO zijn kindcentra waar de brede ontwikkellijn van 0 tot 13 jaar wordt mogelijk gemaakt.

Uit de missie en visie van ATO spreekt een grote mate van maatschappelijk bewustzijn en brede verantwoordelijkheid om kinderen zoveel mogelijk gelijke kansen te bieden. Het CvB zoekt vanuit die houding zoveel mogelijk de samenwerking en verbinding met diverse instanties binnen het onderwijs, met andere besturen op zowel wijk- als stadsniveau, en met andere besturen in 's-Hertogenbosch en omgeving. Dat is een compliment waard. ATO streeft naar de totale ontwikkeling van de kinderen op de scholen. Waar niet alleen basisvaardigheden aan bod komen maar daarnaast ook de ontwikkeling tot veerkrachtige wereldburgers, die met een gezonde mate van zelfreflectie en zelfvertrouwen oog hebben voor de mens om hen heen.

Uitgangspunt van elk handelen binnen ATO is het Koersplan 2019-2023 'Vol vertrouwen vooruit' waarin missie, visie en kernwaarden van ATO zijn vastgelegd. Om de koers uit het Koersplan te kunnen uitvoeren, laat ATO zich leiden door vijf kernwaarden: Verbinding, Vertrouwen, Vakmanschap, Inspiratie en Eigenheid.

ATO breed zijn voorafgaand aan het opstellen van het Koersplan gesprekken gevoerd met diverse geledingen binnen en buiten ATO. In de Kaderbrief die ieder schooljaar wordt opgesteld, formuleert ATO de doelen die het dat jaar wil bereiken. Hiermee ligt de focus voor dat betreffende jaar vast. De Kaderbrief is een afgeleide van het Koersplan. De concrete vertaling op schoolniveau is terug te lezen in het schoolplan en het jaarplan.

Geformuleerde doelen en zicht op onderwijskwaliteit

De te behalen onderwijsdoelen, die ATO heeft geformuleerd, liggen voornamelijk op de gebieden resultaten en veiligheid.

Het bestuur stelt doelen voor de resultaten van de leerlingen voor rekenen, taal en lezen: de scholen halen minimaal de signaleringswaarden voor 1F en 1S/2F. Verder verwacht het bestuur dat de school schooldoelen stelt voor 1F en 2F/1S, die boven de signaleringswaarden moeten liggen. De stap die hierna volgt, is het streven naar het landelijk gemiddelde voor de betreffende schoolweging.

Alhoewel ATO grote ambities nastreeft en hoge verwachtingen heeft van de scholen en leerlingen, liggen de doelen hier laag en zijn die niet ambitieus (genoeg). Daar zien wij kansen.

De doelen kunnen concreter geformuleerd worden met een duidelijk onderscheid met wat moet (voldoen aan wettelijke vereisten en de ATO doelen) en wat mag (namelijk de eigen invulling van de individuele school).

Het bestuur stelt nog geen doelen voor de kwaliteit van de overige onderdelen van het onderwijsproces, anders dan dat de school deze kwaliteit met een zelfevaluatie instrument in beeld moet brengen. Dit lijkt te kloppen met de fase van ontwikkeling waarin het bestuur zichzelf plaatst, aangezien er nog geen sprake is van strategisch kwaliteitsbeleid.

Het CvB heeft goed zicht op de resultaten van de leerlingen en op de ervaren veiligheid.

Deze resultaten van leerlingen zijn goed in beeld op zowel school- als bestuursniveau. Het bestuur heeft onder andere via de inzet van de kwaliteitsmedewerker en de expertgroepen (Onderwijs en kwaliteit) ingezet op scholing, begeleiding en ondersteuning om zicht en grip te krijgen op wat passende doelen voor de referentieniveaus zijn (per school).

Hoewel de resultaten goed in beeld zijn, moet de lat op bestuursniveau omhoog. Het hebben van hoge verwachtingen is een lijn die bij het bestuur in het Koersplan en in de Kaderbrief moet starten. Op de scholen is de ontwikkeling zichtbaar volgens de vier scholen die we spraken om schooldoelen te stellen (en afgeleid hiervan dat leraren passende doelen op groeps- en leerlingniveau stellen). De kwaliteitsmedewerker en de andere expertgroepen en het InnovatieLab spelen een cruciale rol in enerzijds het neerleggen van de verwachtingen richting de scholen en anderzijds het begeleiden van de scholen om deze waar te maken. Zij zijn cruciaal in de signalering en kwaliteitsbewaking.

Alle scholen nemen de wettelijk verplichte veiligheidsmonitor met hetzelfde instrument af. Dat gebeurt jaarlijks. Wanneer de uitkomsten daarvoor aanleiding geven, volgt actie op schoolniveau.

Eens per twee jaar neemt ATO de Kindcentrummonitor af onder leerlingen, ouders, medewerkers en directeuren. Deze vragenlijst betreft veel meer onderwerpen dan alleen veiligheid. De uitkomsten van deze vragenlijsten zijn onderwerp van gesprek tussen CvB en directeur van het kindcentrum.

Op de kwaliteit van de overige onderdelen van het onderwijsleerproces (bijvoorbeeld aanbod, didactisch handelen) is minder zicht. Deze kwaliteit brengen scholen in beeld via de gesprekkencyclus. Eenmaal per jaar vindt een gesprek plaats tussen CvB en directeur. Directies verzamelen zelf data om op schoolniveau iets over het onderwijsleerproces te kunnen zeggen. Dit gebeurt niet volgens een vast format en daarbij betreft dit niet alle onderdelen van het onderwijsleerproces. Verder inzicht in de kwaliteit van het onderwijsleerproces krijgt het CvB door schoolbezoek af te leggen en door de zelfevaluatie (een door de school zelf gekozen format) die de scholen zelf opstellen.

Deze zelfevaluatie zou veel meer ingezet kunnen worden als instrument om met elkaar scherper te formuleren wat wordt verstaan onder de ATO kwaliteit en die meer vorm te geven.

Scherpere beschrijvingen in het jaarverslag

Ieder bestuur heeft te maken met mogelijke risico's voor de organisatie, zowel op strategisch, tactische en operationeel niveau. Als het bestuur geen risico's onderkent, kan zij verrast worden als zich onverwachts een risico voordoet. Dan moet het bestuur ad hoc maatregelen nemen en wordt mogelijk niet tijdig gereageerd op gevolgen van een risico. Het is beter om goed voorbereid te zijn en te weten welke beheersmaatregelen zijn getroffen om te voorkomen dat een risico zich voordoet. Om die reden is het belangrijk dat belanghebbenden kunnen zien wat het bestuur doet om risico's te voorkomen en wat ze doet om het negatieve effect zo klein mogelijk te houden als het risico zich inderdaad voordoet.

Wij zagen in het meest recente bestuursverslag dat het bestuur op relevante organisatie-domeinen risico's en onzekerheden heeft toegelicht.

Daarnaast zijn voor enkele van deze risico's de bijbehorende getroffen beheersingsmaatregelen benoemd, de beschrijving van deze beheersingsmaatregelen zijn echter summier. Voor de opgenomen risico's en onzekerheden heeft het bestuur tevens niet toegelicht welke risico-reserve aangehouden dient te worden om deze risico's vanuit financieel perspectief af te dekken (kans x financiële impact indien het risico zich voordoet). Het in kaart brengen hiervan kan in totaliteit inzicht geven in de benodigde risico-reserve van het bestuur ter afdekking van alle relevante risico's en onzekerheden.

Wij geven het bestuur in overweging om in de volgende bestuursverslagen concreter in te gaan op deze aspecten.

BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur

De standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur waarderen we als Goed. Het CvB heeft het versterken van de kwaliteitscultuur speerpunt gemaakt en laat in faciliterende zin geen kans onbenut om medewerkers op de scholen te ontzorgen, zodat zij zich kunnen bezighouden met onderwijs.

Onderzoekende cultuur is een speerpunt

Binnen ATO heerst een sterke professionele cultuur. Er wordt gewerkt met expert- en ontwikkelgroepen voor onderwijs en kwaliteit en er is een InnovatieLab waar directeurs en leerkrachten lid van zijn. Dat Innovatielab kiest onderwerpen waar, na onderzoek, van bepaald wordt dat die aandacht gaan krijgen. Een voorbeeld hiervan is de aandacht voor rekenen/wiskunde.

Daarnaast biedt ATO de medewerkers in het kader van 'boeien en binden' ruimte en gelegenheid om zich verder te professionaliseren. Dit kan onder andere door de op te richten ATO academie: een online platform waar alle leerkrachten materiaal (voorbeeldlessen, filmpjes) kunnen vinden.

ATO heeft als doel een onderzoekende cultuur na te streven. Daarmee beoogt men om onderzoeksvaardigheden te ontwikkelen om op deze manier de (onderwijs) kwaliteit te verbeteren.

Alle scholen zijn na onderzoek op dit onderwerp in kaart gebracht waar zij staan in deze ontwikkeling. Het tempo waarin scholen zich op dit thema ontwikkelen bepalen zij zelf. Vooral de rol van de directeur vindt het CvB cruciaal in dit ontwikkelproces.

Het is de bedoeling dat alle opleidingsscholen doorgroeien tot academische opleidingsscholen.

Samen in verbinding

Het besturingsmodel dat het CvB hanteert, is er een van verantwoordelijkheden laag in de organisatie (op de scholen) leggen. Dat model doet een beroep op alle medewerkers om hun eigen professionele rol daarin te pakken. Samenwerken en overleggen is cruciaal. Dit model laat ook een andere manier van leiderschap zien van de directeurs en van het CvB. Begeleiding en ondersteuning vanuit het CvB worden op maat gegeven en hangen vooral samen met de onderwijskwaliteit. Agenderend en faciliterend als dat kan en kaderend en sturend wanneer de onderwijskwaliteit dat nodig heeft. Binnen dit besturingsmodel is er een grote mate van autonomie en ruimte voor de directeurs terwijl er ook behoefte is aan kaders. Het is de kunst de juiste balans te vinden tussen die twee. Het formuleren van heldere verwachtingen in het Koersplan, vertaald naar concrete doelen in de Kaderbrief kan scherper, waardoor het strategisch kwaliteitsbeleid aan kracht kan winnen. Ook uit de in november 2021 onder directeurs gehouden kwaliteitsmeting kwam de wens naar voren om visie, ambities en doelen te concretiseren.

Ook in dat kader ligt er een kans om de kwaliteitscultuur verder te versterken door het (opnieuw) starten van het uitvoeren van audits.

Dit zowel voor verdere kwaliteitsontwikkeling als voor de borging van die kwaliteit en het creëren van een gemeenschappelijke taal voor 'wat is goed onderwijs'?

Rekenen/wiskunde

Nadat bleek dat de resultaten van rekenen/wiskunde op een aantal scholen achterbleven (vooral de referentieniveaus 1S/2F werden niet gehaald) heeft het CvB een onderzoek laten doen naar de oorzaken. De acties die daarop volgden waren zowel op schoolniveau als bovenbestuurlijk. De scholen die achterbleven in hun rekenresultaten stelden een plan van aanpak op en worden intensiever gemonitord. Het stedelijk netwerk van rekencoördinatoren werkt in dat kader samen aan professionaliseringsactiviteiten voor leerkrachten in samenwerking met de Pabo.

Tegenspraak en dialoog

De scheiding tussen bestuur en toezicht is duidelijk aanwezig. De codes Goed bestuur en Goed toezicht primair onderwijs worden gevolgd. De raad van toezicht houdt toezicht op het bestuurlijk handelen van het bestuur. Dat gebeurt vanuit vertrouwen vooraf en verantwoording achteraf. Vanuit een belangstellende en kritische houding. De raad is in de rol van klankborden en critical friend nog zoekend naar het juist kunnen duiden en interpreteren van de informatie die men ontvangt van het CvB. Soms is het lastig daar de prioritering in te zien.

Ook vanuit de eigen informatiebehoefte om zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit van de scholen en om met behulp van de juiste informatie de goede vragen te kunnen stellen.

Uit het gesprek met enkele leden van de gmr bleek dat deze recent een structuurwijziging achter de rug heeft. De wens was om een kleinere, meer daadkrachtige gmr te realiseren. Ook met de bedoeling de gesprekken met CvB meer op bestuursniveau te kunnen voeren in plaats van pratend op schoolniveau. Daarom heeft men er, na overleg met alle gmr leden, voor gekozen met clusters van (wijk)scholen te werken.

De gmr is nog zoekend naar de nieuwe invulling van hun rol, maar voelt zich als gesprekspartner wel serieus genomen en krijgt voldoende informatie voor het overleg met CvB. Het op tijd aanleveren van vergaderstukken is nog een aandachtspunt. Het CvB faciliteert de gmr waar nodig, onder andere in professionalisering. De nieuwe gmr heeft het voornemen verder te werken aan bekendheid onder ouders.

Verantwoording intern toezichthouder

Van een intern toezichthouder verwachten wij betrokkenheid bij zowel het organisatorische beleid van het bestuur, de keuzes van het bestuur, als de vertaling daarvan in het financieel beleid. Het is belangrijk dat belanghebbenden kunnen zien hoe de intern toezichthouder toezicht houdt en het bestuur ondersteunt bij

belangrijke keuzes. Daarom is het verplicht dat de intern toezichthouder in het bestuursverslag verantwoording aflegt over zijn toezicht en de door hem bereikte resultaten.

De intern toezichthouder doet in het meest recente bestuursverslag weliswaar verslag van zijn werkzaamheden, maar op onderdelen nog (te) summier. Uit het verslag van de intern toezichthouder wordt onvoldoende duidelijk hoe hij het bestuur ondersteunt bij beleidsvraagstukken en welke resultaten hij met het toezicht heeft bereikt. Wij geven de raad van toezicht in overweging om in de volgende bestuursverslagen concreter hierop in te gaan.

BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog

De standaard Evaluatie, verantwoording en dialoog beoordelen we als Voldoende. Evaluatiegegevens zijn input voor het opstellen van het Koersplan. Het bestuur gebruikt de evaluaties vervolgens om verbeterdoelen en verbeterbeleid te formuleren.

Evaluaties onderdeel van de kwaliteitscyclus

Het uitgangspunt van het beleid is het Koersplan. Het huidige Koersplan is opgesteld met behulp van het vorige strategisch beleidsplan.

Elk schooljaar formuleert ATO via de Kaderbrief de speerpunten inclusief prestatie-indicatoren van dat jaar. Deze worden op schoolniveau verwerkt in het jaarplan. Via kwartaalrapportages wordt geëvalueerd of de gestelde doelen behaald zijn. Dat betreft voornamelijk behaalde resultaten en de veiligheidsmonitor. Evaluatie van de onderwijskwaliteit wordt inzichtelijk gemaakt via kwaliteitsgesprekken, kwaliteitskaarten en een zelfevaluatie door de directeur met een zelf te kiezen instrument. Er zijn voor de onderdelen van het onderwijsleerproces geen doelen geformuleerd. Dat maakt evalueren (hebben we bereikt, wat we wilden bereiken?) lastig. Daar liggen kansen in het kader van scherper strategisch kwaliteitsbeleid:

- kwaliteitsgesprekken volgens een vast stramien te laten plaatsvinden waardoor meer zicht ontstaat op het onderwijsleerproces;
- helder te zijn over wat er centraal staat tijdens de schoolbezoeken die CvB aflegt;
- audits te gebruiken als instrument voor kwaliteitsontwikkeling en borging van de kwaliteit.

Breed uitgewerkte maatschappelijke opdracht

ATO neemt haar maatschappelijke taak zeer serieus. Het bestuur neemt deel aan diverse overlegorganen en werkt samen met diverse partijen wanneer men van mening is dat die samenwerking de kinderen, het onderwijs, de wijken waarin de scholen staan en de stad 's-Hertogenbosch ten goede komt. Dit om op deze manier kinderen zoveel mogelijke kansen te bieden.

Mooie voorbeelden daarvan zijn de integrale kindcentra, de bovenbestuurlijke samenwerking en de opvang van nieuwkomers. De uitdaging is om met al deze verschillende partijen de samenhang te blijven zien en kritisch de vraag te blijven stellen: Wat is het concrete voordeel voor de kinderen?

Rapportage over de aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

In het meest recente bestuursverslag ontbreekt nog een toelichting over de resultaten die met het interne risicobeheerssysteem zijn bereikt, welke aanpassingen het afgelopen jaren zijn doorgevoerd en welke aanpassingen voor de komende jaren nog verwacht worden. Wij geven de raad van toezicht in overweging om in de volgende bestuursverslagen concreter hierop in te gaan.

2.2. Afspraken over vervolgtoezicht

We wijken bij ATO-scholenkring 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 verder aan te scherpen.

Alhoewel we op dit moment geen risico's zien op de bestuursstandaarden en niet op de scholen benadrukken we wel de wettelijke waarborgfunctie. Dat betekent dat we in het najaar van 2022 onze jaarlijkse risicoanalyse zullen uitvoeren, waarbij de mogelijkheid bestaat dat deze aanleiding geven voor het uitvoeren van kwaliteitsonderzoeken. De contactinspecteur voert in het najaar een gesprek met het bestuur naar aanleiding van de risicoanalyse.

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

3. Reactie van het bestuur

Hieronder geeft het bestuur aan op welke wijze het de bevindingen uit het onderzoek betreft bij de verdere ontwikkeling van de bestuurlijke kwaliteitszorg.

Stichting ATO-Scholenkring herkent zich in het onderzoek van de inspecteurs die het vierjaarlijkse onderzoek hebben gedaan. In het najaar van 2021 hebben we een evaluatie uitgevoerd op de kwaliteitsstandaarden Besturing kwaliteitszorg en ambitie, Uitvoering en cultuur en Evaluatie, verantwoording en dialoog. De uitkomsten worden bevestigd door het extern onderzoek. Het geeft tevens aan dat we op de goede weg zijn. De aanbevelingen die de inspectie doet waren al deels in gang gezet of zijn al opgenomen in de kaderbrief 2022-2023.

Zo hebben we vastgelegd dat we de didactische vaardigheden met name op het gebied van rekenen en wiskunde willen verhogen. Hierbij wordt het onderzoek van het ATO InnovatieLab benut. Alle scholen halen minimaal 1F en 2F/1S én de eigen schoolnorm, als opmaat voor de groei naar het landelijk gemiddelde. Daarmee zetten we de trend door van groei zoals de inspectie in haar verslag aangeeft. Via de ATO-academie zal worden gewerkt aan de professionalisering van onze leerkrachten.

In schooljaar 2021 – 2022 is een start gemaakt met één proef-audit. Een groep bestaande uit directeurs, IB-ers en leerkrachten auditeren scholen van collega's. Het primaire doel is om elkaar de spiegel voor te houden volgens een eenduidige kijkwijzer en daardoor meer zicht te krijgen op ontwikkelkansen. Er zal worden gewerkt aan professionalisering van twee auditoren per school en twee lead-auditoren op bestuursniveau. Het aantal audits wordt zo uitgebreid dat iedere school volgens een bepaalde regelmaat aan de beurt komt. We onderschrijven de conclusie dat het financieel beheer op orde is. We leggen jaarlijks via het jaarverslag zowel horizontaal als verticaal verantwoording af over de verkrijging en besteding van middelen in lijn met vigerende wet- en regelgeving.

Op deze manier maken we ons mission statement: vol vertrouwen vooruit, volledig waar. We zijn blij en trots met de in gang gezette goede ontwikkeling in het belang van onze kinderen binnen onze scholen.

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

