



**Rapport Bestuurlijke Visitatie  
Agatha Snellen School,  
Utrecht**

**Professionele schoolbesturen in het primair  
onderwijs**

Utrecht, 4 oktober 2023

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	3
<b>2. Algemeen</b> .....	6
<b>3. Principes</b> .....	7
Principe 1: Het bestuur zorgt voor goed onderwijs voor alle kinderen .....	7
Principe 2: Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context.....	9
Principe 3: het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie.....	10
en van zichzelf.....	10
Principe 4: het bestuur werkt integer en transparant.....	12
<b>4. Aanbevelingen</b> .....	14
<b>5. Bijlage 1: reactie bestuur op visitatierapport</b> .....	16
<b>6. Bijlage 2 Verklaring kopie rapport toezenden aan PO-Raad</b> .....	16

## 1. Inleiding

Dit rapport bevat de bevindingen van de visitatiecommissie, die Agatha Snellenschool heeft bezocht voor een bestuurlijke visitatie. Deze visitatie maakte onderdeel uit van het bestuurlijk visitatiestelsel van de PO-Raad. Leden van de PO-Raad hebben in de Strategische Agenda afgesproken dat alle schoolbesturen elke vier jaar meedoen aan bestuurlijke visitatie. Bestuurlijke visitatie is een krachtig instrument voor schoolbesturen om stappen te zetten in hun professionalisering.

De bestuurlijke visitatie is ontwikkelgericht en heeft betrekking op het gehele schoolbestuur, dat wil zeggen: het samenspel tussen de intern toezichthouder, bestuurder(s), schooldirectie en het medezeggenschapsorgaan. De focus ligt daarbij op het in beeld krijgen van ontwikkelpunten en de mogelijkheden voor verdere bestuurlijke professionalisering. Leren van elkaar staat daarin centraal. Het door de visitatiecommissie opgestelde visitatierapport bevat daarom adviezen, aanbevelingen of voorstellen voor verbetering en verdere ontwikkeling. Het doel van de bestuurlijke visitatie is dus expliciet NIET gericht op verantwoorden en controleren.

### Bestuur gegevens

- **Naam: Agatha Snellenschool**
- **Nummer bevoegd gezag:**
- **Adres: Nicolaasdwarsstraat 3**
- **Postcode: 3512 XG**
- **Plaats: Utrecht**

### Visitatiecommissie

- **Voorzitter: Hugo Levie**
- **Lid 1: Gerdien Bikker**
- **Lid 2: Manny Liebrecht**
- **Lid 3: Fije Hooglandt**
- **Secretaris: Annemiek Staarman**
- **Datum visitatie: 04-10-2023**

### **Kader Bestuurlijke Visitatie**

De PO-Raad heeft voor de visitaties het Kader Bestuurlijke Visitatie ontwikkeld. Het Kader is de inhoudelijke leidraad van het bestuurlijke visitatietraject. Het bestaat uit de vier principes uit de Code Goed Bestuur, die samen een zo compleet mogelijk beeld geven van het bestuurlijk handelen.

#### *Principe 1: Het bestuur zorgt voor goed onderwijs voor alle kinderen*

Besturen in het primair onderwijs zijn verantwoordelijk voor het verzorgen van goed onderwijs aan alle kinderen. Dat is de maatschappelijke opgave waaraan de sector zijn mandaat ontleent van overheid en samenleving.

*Principe 2: Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context*

Het verzorgen van goed onderwijs is onlosmakelijk verbonden met de bredere verantwoordelijkheid voor de zorg, veiligheid en het creëren van gelijke ontwikkelingskansen voor kinderen. Onderwijsbesturen en andere relevante partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het aanbod van onderwijs, ontwikkeling en zorg voor alle kinderen. Dat betekent dat besturen in het primair onderwijs actief verbinding zoeken en samenwerken met elkaar en met andere organisaties in hun omgeving. Het intern toezicht speelt hierbij een verbindende en stimulerende rol.

*Principe 3: Het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf*

Het verzorgen van goed onderwijs vraagt om een organisatie waarbinnen het mogelijk is om voortdurend te ontwikkelen. Dat brengt continue professionalisering met zich mee van bestuur, intern toezicht en alle andere geledingen van de organisatie. Besturen stimuleren een professionele cultuur die ruimte biedt voor persoonlijke en collectieve ontwikkeling, zodat de maatschappelijke opgave blijvend kan worden ingevuld.

*Principe 4: Het bestuur werkt integer en transparant*

Verantwoordelijk handelen betekent integer handelen, openheid en bereidheid tot verantwoorden. Om het vertrouwen van de samenleving in de sector verder te versterken is integer handelen onmisbaar. Integer handelen omvat zoveel als 'het juiste doen, en het niet juiste laten' en 'naar eer en geweten en naar beste kunnen en vermogen handelen'. De principes zijn in de Code Goed Bestuur verder gespecificeerd in een aantal uitwerkingen met suggesties voor het bestuurlijk handelen. De Code Goed Bestuur is te vinden op de site van de [PO-Raad](#) en in de gedeelde map op Sharepoint.

### **Werkwijze**

Het bestuur heeft een zelfevaluatie rapport uitgewerkt, waarin zij per principe de stand van zaken beschrijft. De visitatiecommissie heeft op basis van haar eigen analyse van de zelfevaluatie en de vooraf ontvangen documenten per thema een aantal vragen of onderwerpen vastgesteld, die voor verheldering, aanvulling en/of verdere ontwikkeling in aanmerking komen. Dit visitatierapport behandelt daarom niet alle vragen uit het visitatiekader, maar zoomt in op een aantal door het bestuur en de visitatiecommissie relevant geachte onderwerpen.

Tijdens haar bezoek heeft de visitatiecommissie gesproken met de verschillende betrokkenen:

- Directeur-bestuurder;
- Toezichthoudend deel bestuur
- Algemeen teamleider
- IB-er
- Leden Medezeggenschapsraad
- Externe stakeholder(s): samenwerkingsverband, groot schoolbestuur en een eenpitter
- Oud-voorzitter algemeen bestuur

Nadat het conceptrapport is opgesteld door de secretaris, is dit door de leden van de visitatiecommissie gezien en desgewenst aangevuld. De conceptrapportage is vervolgens voorgelegd aan het gevisiteerde bestuur. Deze heeft het rapport bezien op feitelijke onjuistheden, waarna het rapport is vastgesteld door de visitatiecommissie. Het bestuur heeft een bestuurlijke reactie laten opnemen als bijlage van het Visitatierapport (1). De secretaris van de visitatiecommissie heeft een digitale versie van het eindrapport als pdf aan het gevisiteerde bestuur aangeboden. Het visitatierapport is eigendom van het gevisiteerde schoolbestuur en is dus niet openbaar. Wel ontvangt de PO-Raad van de secretaris een exemplaar voor een analyse van trends en aandachtspunten op het gebied van goed bestuur wanneer het bestuur daar toestemming voor geeft. De PO-Raad behandelt de visitatierapporten strikt vertrouwelijk en garandeert dat analyses nooit terug te voeren zijn op individuele schoolbesturen.

Het bestuur wordt geadviseerd de resultaten te bespreken met de interne toezichthouders, medezeggenschap, schoolleider(s), schoolteam(s) en andere belanghebbenden binnen en buiten de organisatie.

### **Opbouw rapport**

In deze visitatierapportage beschrijft de visitatiecommissie haar bevindingen. Gestart wordt met de algemene indruk van de visitatiecommissie, daarna volgt een uitwerking van de vier principes. Het visitatierapport sluit af met aanbevelingen, waarmee het schoolbestuur aan de slag kan.

---

(1) Verwijderen indien niet van toepassing.

## 2. Algemeen

De commissie bedankt het bestuur voor de verzorgde zelfevaluatie en de gastvrije ontvangst. De visitatie is door het bestuur goed voorbereid zodat de commissie zich van te voren een reëel beeld kon vormen van de huidige situatie. Wel werd de commissie op de dag zelf enigszins verrast door beelden uit het verleden.

Er is in alle gesprekken veel openheid en een hoge betrokkenheid bij het onderwijs en de organisatie ervaren. Opvallend vindt de commissie de wil om te verbeteren en de vraag aan anderen om feedback over de kwaliteit van het onderwijs. Voorbeeld is dat het bestuur naast deze bestuurlijke visitatie ook tweejaarlijks een externe audit organiseert.

De commissie ziet in de organisatie bevlogen mensen met een groot verantwoordelijkheidsgevoel en een betrokken directeur-bestuurder, die de school naar een hoger plan heeft gebracht. Er is hard gewerkt aan de verbetering van onderwijsresultaten, aan de onderlinge verbinding en het creëren van een professionele cultuur. De externe stakeholders vullen dit beeld aan: de school heeft de blik naar buiten gericht en de samenwerking opgezocht in haar omgeving en in het samenwerkingsverband.

De wijzigingen die sinds de komst van de directeur-bestuurder in 2021 zijn doorgevoerd, hebben de organisatie veel opgeleverd. De commissie krijgt de indruk dat de school uit een diep dal is gekomen en zich sinds 2021 heeft weten te herstellen. Het isolement is doorbroken, zowel intern als extern. Dat is een groot compliment aan iedereen.

### 3. Principes

#### Principe 1: Het bestuur zorgt voor goed onderwijs voor alle kinderen

##### **Kwaliteitsverbetering onderwijs**

Er is een zichtbare en krachtige kwaliteitsverbetering in gang gezet sinds 2021. Alle betrokkenen tonen zich hierover tevreden. Er heeft onder leiding van de directeur-bestuurder een positieve ontwikkeling van de organisatie en het onderwijs plaatsgevonden, waar alle lagen in de organisatie aan hebben bijgedragen.

De aandacht van het team voor 2021 was naar binnen gekeerd en gericht op het zelfontdekkend leren van kinderen. De verandering die in gang is gezet, is het team naar buiten te laten keren en de basisvaardigheden weer centraal te zetten. Ook is er sterk ingezet op de ontwikkeling van een professionele cultuur. Inhoudelijk is er door het team hard gewerkt aan een doorgaande lijn voor de didactische aanpak. Dit lijkt een van de oorzaken te zijn van de hogere leerresultaten. De onderwijsresultaten van de kernvakken zijn, met inachtneming van de weging van de school, op niveau.

De commissie moedigt de school aan de lat voor de basisvaardigheden niet als vanzelfsprekend steeds hoger te leggen maar zichzelf de ruimte te gunnen om na te denken op welke wijze focus op basisvaardigheden zich verhoudt tot andere doelen uit de visie. Immers, als de school reeds voldoende resultaten behaalt, dan kan er ruimte zijn om meer tijd en aandacht te besteden aan creatieve vakken, culturele vorming en burgerschap.

Burgerschap wordt genoemd als het handvat om de blik naar buiten te vergroten en de leerlingen in aanraking te laten komen met de wereld buiten hun eigen 'bubbel'. De school is op weg met het vormgeven van de burgerschapsopdracht maar geeft ook aan hier nog zoekende in te zijn. De commissie ondersteunt de aanpak om met organisaties in de eigen buurt leerlingen kennis te laten maken met andere culturen en de wereld buiten de school.

Eensluidend zijn de verschillende gremia over de pro-actieve houding van de directeur-bestuurder richting andere scholen en het samenwerkingsverband. De school is naar zeggen van de externen zichtbaar aanwezig buiten de school; in de wijk en in het samenwerkingsverband. De directeur-bestuurder zoekt verbinding met de wijk en de stad om de school zich te laten ontwikkelen. Betrokkenen zien dat de school daardoor een ontwikkeling heeft doorgemaakt waardoor het de school ook meer naar buiten gericht is. De IB-ers pakken bijvoorbeeld de ruimte om actief te participeren in het stedelijk netwerk.

##### **Zicht op de onderwijskwaliteit**

Het huidige toezichthoudend deel van bestuur heeft na intensieve analyse van de voorgaande jaren, de overstap gemaakt naar een nieuw sturingsmodel. De keuze voor het one tier model was voor betrokkenen het beste model voor eenpitter met verenigingsmodel en ouderbestuur. Betrokkenheid, gezamenlijke verantwoordelijkheid, relatief dicht bij de organisatie zijn en grip op de kwaliteit van de school houden, zijn motieven voor de keuze. Het bestuur heeft zich bij deze omslag naar het one tier model laten begeleiden door VBS.

De commissie heeft in de gesprekken gehoord dat het bestuur haar grip op de organisatie en de kwaliteit van het onderwijs terug heeft. Naar het oordeel van anderen in de organisatie is het toezichthoudend deel van het bestuur nu zichtbaar aanwezig en in verbinding met de school. In samenspel met een team dat meer openstaat voor feedback en werkt aan de eigen kwaliteit en professionele cultuur, biedt dit goede kansen om goed zicht te hebben op de onderwijskwaliteit.

Positief vindt de commissie dat het bestuur structureel om de twee jaar een audit inzet om het zicht op de kwaliteit te houden. Ook is het positief dat het bestuur aangeeft er nu op te kunnen vertrouwen dat het team aan de bel zal trekken als zaken niet goed gaan. De commissie vindt het daarbij belangrijk dat het bestuur met elkaar het goede gesprek blijft voeren over veranderingen, risico's en kwetsbaarheden.

De commissie heeft de indruk gekregen dat ook de staf en het team scherper dan voor '21 zijn ingesteld op sturing en zicht op de kwaliteit. De algemene teamleider lijkt daarin een belangrijke rol te hebben. Zij stuurt op onderwijsverbetering, kwaliteit en professionalisering. Daarnaast maken de IB-ers de omslag naar kwaliteitscoördinator en wordt er gewerkt met kwaliteitskaarten. Deze stafleden maken een bevolgen indruk en zij geven op hun beurt aan dat die bevolgenheid ook in het team aanwezig is.

De suggestie die de commissie doet is er goed op te blijven letten wat leeft binnen het team. Ook al is de wil er om te veranderen, er kunnen andere belemmeringen zijn bij het team om aangehaakt te blijven bij de verandering. Het kan goed zijn – en even nodig - om stil te staan bij wat er is bereikt en om samen tijd te nemen om te verdiepen en te ontwikkelen. Het kan ook nodig zijn om even te vertragen als het lastig wordt.



## Principe 2: Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context

In de gesprekken wordt de school omschreven als elite-school. In alle gesprekken klinkt door dat men zich bewust is van, zoals meerdere gesprekpartners dat omschreven, 'de bubbel'. Hoogopgeleide ouders die actief (en ook kritisch) participeren en hoge verwachtingen hebben van de school en van hun kinderen.

Onder principe 1 hebben we reeds aangegeven dat de school zich actief naar buiten keert om leerlingen in aanraking te laten komen met de wereld buiten school en daarbij ook kennis te maken met andere groepen.

### Ouderparticipatie

Daarnaast valt op dat de school veel moeite doet om ouders te betrekken bij de school. De indruk van de commissie is dat de ouders hier ook op ingaan en gebruik maken van de activiteiten die voor hen worden georganiseerd. Allereerst door ouderparticipatie in het bestuur, daarnaast door de ALV, medezeggenschap en veel andere activiteiten.

De school heeft een verenigingsstructuur. Alle ouders zijn lid en is er een ALV van ouders. Deze wordt opvallend goed bezocht. De indruk van de commissie is daarnaast dat het lukt de oudergeleding in de MR te bezetten. Belangrijk is dat iedereen duidelijk heeft waar de ALV over gaat, waar het bestuur voor verantwoordelijk is en wat de rol van de MR is. In zo'n relatief kleine gemeenschap is 'kluitjesvoetbal' een risico.

Aandachtspunt is ook dat de andere ouders weten dat ze bij het ouder-lid van de MR terecht kunnen voor MR-zaken en dat het ouderlid in de MR instrumenten heeft / in de gelegenheid wordt gesteld om zich op de hoogte te stellen.

Naast deze bestuurlijke participatie spant de school zich ook op andere manieren in om ouders bij de school en het onderwijs te betrekken. Er is regelmatig een inloop- koffie moment, er is een nieuwsbrief voor ouders, een oudercommissie en een ouderpanel.

De commissie heeft de indruk dat de school heel alert is op de vraag of ouders wel voldoende betrokken zijn. Na de moeilijke jaren toen ook ouders buiten beeld raakten zijn de mogelijkheden voor participatie van ouders nu voldoende aanwezig zijn.

### Samenwerkingsverband en stedelijke samenwerking

Het samenwerkingsverband van Utrecht vertegenwoordigt 18 besturen, waaronder 3 grote besturen (van meer dan 20 scholen), enkele landelijke of regionaal georganiseerde besturen met een specifieke denominatie of vernieuwingsconcept, en een groot aantal eenpitters. De samenwerking in het samenwerkingsverband wordt door de externe partners omschreven als goed en gericht op het algemeen belang. De eenpitters worden gezien als gelijkwaardige gesprekspartners die gezamenlijk in de stad een flink aandeel leveren.

Het klinkt in alle gesprekken door dat Agatha Snellenschool op dit moment een eenpitter is, die actief in het samenwerkingsverband participeert en die de samenwerking gericht opzoekt op thema's. Het is niet alleen de directeur-bestuurder die bekend is in het samenwerkingsverband maar ook andere teamleden, waaronder de IB-ers, laten zich actief horen en zien.

Natuurlijk moet een eenpitter daarbij keuzes maken en kan niet het hele stedelijke onderwijsbeleid door mensen van de school worden gedekt. De commissie adviseert de school om met andere eenpitters waarmee samengewerkt wordt een overlegstructuur in te richten waarbij bovenbestuurlijke taken verdeeld worden. Met een dergelijke constructie kunnen de voordelen van eenpitter zijn behouden blijven en kan de (informatie-) positie van alle eenpitters versterkt worden.

## Principe 3: het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf

### **Professionele leercultuur in het team**

De wil van de organisatie om te ontwikkelen richting een professionele cultuur kwam tijdens de gesprekken op diverse momenten ter sprake. De indruk van de commissie is dat deze (noodzakelijke) verbetering planmatig in gang is gezet door de directeur-bestuurder in 2021, en nu in de praktijk koersvast samen met de algemeen teamleider wordt geïmplementeerd in de organisatie. Collegiale consultatie en het geven van constructieve feedback worden steeds meer onderdeel van de werkwijze in het team. Daarbij worden instrumenten als een kijkwijzer gebruikt. Ook wordt ingezet op het gezamenlijk voorbereiden van lessen en wordt EDI nadrukkelijk als instructiemodel toegepast. Zowel het bestuur als de schoolleiding is positief over wat bereikt is en heeft volgens de commissie tegelijkertijd de realistische houding dat de omslag pril is en verder ontwikkeld en geborgd moet worden.

De cultuuromslag is in de gesprekken benoemd als 'van een persoonlijke cultuur' naar een professionele cultuur. Anderen benoemden de oude cultuur als een familiecultuur. Een belangrijk kenmerk van een persoonlijke cultuur – of familie cultuur – is het gevoel van veiligheid en saamhorigheid. Een dergelijk team is vaak naar binnen gekeerd. Een omslag naar een professionele cultuur vraagt dat de blik naar buiten gaat en dat anderen worden toegelaten. Dat kunnen ouders zijn maar ook collegae. Feedback geven en collegiale visitatie zijn daar onderdeel van. De basis om dit te kunnen doen is vertrouwen. Uit de gesprekken komt naar voren dat er vertrouwen is in de directeur-bestuurder doordat hij in het begin de moeilijkheden op een goede manier heeft opgepakt. "Moeilijkheden werden bespreekbaar gemaakt en het team is meegenomen in de noodzaak om te ontwikkelen".

Voor het doorontwikkelen, versterken van de cultuur en de borging is het belangrijk dit vertrouwen te behouden. De commissie heeft gemerkt dat de schoolleiding dit goed begrijpt en ook ziet dat dit proces met gevoelens van onzekerheid - of angst - gepaard kan gaan. De commissie adviseert hier alert op te blijven.

De commissie denkt dat de werkwijze van de schoolleiding om de cultuuromslag planmatig in te voeren een belangrijke reden van het succes is geweest en ondersteunt tegelijkertijd de visie dat, door de fase waarin de organisatie nu is gekomen, een meer organisch proces gevraagd wordt. De motivatie hiervoor is dat de ontwikkeling vanuit het team komt en dat individuele medewerkers de ruimte blijven voelen en de wil houden om leren, te ontwikkelen en te verbeteren. Ook is het belangrijk dat iedereen daarbij zijn eigen rol kan pakken. Daarbij hoort ook dat er ruimte is voor verschillen en dat portefeuilles goed belegd zijn. De veelheid aan maatschappelijke vragen en de opdracht die de organisatie heeft, vraagt om focus, van de organisatie, de schoolleiding en van de docenten.

### **Ontwikkeling professionaliteit bestuur**

Het toezichthoudend bestuur toont in de gesprekken een open en lerende houding naar de eigen rol en positie. Er is de afgelopen jaren veel aandacht geweest naar de ontwikkeling van een one-tier model en de vraag wat dit voor de bestuursleden betekent. De commissie heeft de indruk dat het huidige toezichthoudende deel van het bestuur zich goed bewust is van de stappen die nodig zijn om tot een goed functionerend bestuur te komen. Er is een traject ingezet onder leiding van VSB om het one tier model in te voeren en te implementeren.

Ook hier heeft de commissie de indruk dat het toezichthoudend deel van het bestuur optimistisch is over wat er is bereikt en tegelijkertijd realistisch is in de wens tot verdere ontwikkeling en aanscherping van de eigen rol. De commissie geeft mee dat het een zware opdracht is om als ouder, respectievelijk vrijwilliger, in een toezichthoudend bestuur van een eenpitter de verantwoordelijkheid te hebben voor het functioneren van de school. De tijdsinzet van de bestuursleden is groot evenals de betrokkenheid van het bestuur bij de school. De commissie ziet ook dat er veel deskundigheid aanwezig is die ook concreet is ingezet om de directeur

bestuurder te ondersteunen. Het voorbeeld dat hierbij meermaals genoemd wordt is de financiële deskundigheid. Tegelijkertijd ziet de commissie dat er een gevoel van onzekerheid is over de rol die het toezichthoudend deel van het bestuur pakt en de distantie die tegelijkertijd wordt gevraagd tot het werk van de directeur-bestuurder. Het feit dat bestuursleden tevens ouder zijn, maakt het niet makkelijker. Het toezichthoudend deel van het bestuur doet er goed aan steeds goed voor ogen te houden dat de uitvoerend bestuurder zowel directeur als bestuurder is en adviseert het bestuur de dialoog met elkaar aan te gaan over de betekenis ervan.

De commissie denkt dat de theoretische kennis over, en bewustzijn van wat er komt kijken bij, het one tier model aanwezig is en dat de behoefte meer is om situaties te kunnen bespreken met vergelijkbare besturen en zo te reflecteren op het eigen handelen. Gedacht kan daarom worden aan intervisie. Daarnaast overweegt het bestuur een bestuurder toe te voegen die geen ouder is. Dit kan helpen de blik naar buiten vast te houden en het onderscheid tussen toezicht en uitvoering scherp te houden.

Bij de keuze voor een extern toezichthoudend lid adviseert de commissie om een ervaren toezichthouder met expertise rond bestuur en toezicht te zoeken. Een dergelijk lid kan een rol spelen bij de reflectie op het handelen van het bestuur. Tevens kan het aanvullend zijn op de expertise van de ouders als het externe lid onderwijskundige ervaring heeft.

### **Professionalisering MR**

De MR is in ontwikkeling en kent een jonge samenstelling. Het team is enthousiast en toont zich lerend. De MR leden zijn tevreden over de gespreksvoering met de directeur-bestuurder waarbij men wil doorontwikkelen naar kritisch meedenker. De leden geven aan dat het in de korte tijd dat zij in de MR zitten niet heeft geschuurd. De MR geeft aan behoefte te hebben aan verdere scholing en dat die scholing gepland is. De commissie denkt ook dat het voor het goed functioneren van de MR van belang is dat de leden zich verdiepen en bekwamen in de werking van de MR, goed inzicht krijgen in de positie van de MR en in de rechten en plichten. Daarnaast geeft de MR aan in contact te zijn met een MR van een andere eenpitter. Dit contact kan benut worden door met elkaar situaties te bespreken en zo te reflecteren op het eigen handelen en handelingsalternatieven te bespreken.

De commissie geeft de MR ook mee dat het juist wel af en toe mag schuren; het helpt de organisatie en de directeur-bestuurder als er ook tegenspraak is. De commissie adviseert de bestuurder hier ook aandacht aan te besteden. Het kan helpend zijn met elkaar te bespreken hoe je de inspraak wilt organiseren en welke informatie daarbij hoort. Hoe de MR haar eigen rol hierin kan nemen is ook onderdeel van dit gesprek.

## Principe 4: het bestuur werkt integer en transparant

### **Integer en transparant**

In de stukken van het bestuur en uit de gesprekken klinkt door dat integriteit en transparantie een belangrijke waarde is. Dit is terug te leiden tot het verleden waarin de verhouding tussen het bestuur en de school niet goed was. De indruk van de commissie is dat mede daardoor het belang van verbinding, transparantie en rolzuiver handelen sterk wordt gevoeld in de organisatie, waarbij het tegelijkertijd niet altijd duidelijk is wat dat inhoudt. Het streven om rolzuiver te handelen is er bij het bestuur, bij de MR, en bij de directeur-bestuurder en werkt ook door in de ontwikkeling van een professionele cultuur in het team.

Aandacht is er voor de positie van ouders in het bestuur en in de MR. Benoemd wordt dat er in de bespreking met de directeur-bestuurder gelet wordt op de grens waar het belang van ouder zijn begint en die van toezichthoudend bestuurder of MR-lid eindigt (of vice versa).

De suggestie die de commissie doet is te onderzoeken of het toezichthoudend bestuur een rol moet hebben bij het behandelen van (formele) klachten of dat er beter gewerkt kan worden met een (adviserende) klachtencommissie.

Bij de MR wordt de wil om integer en rolzuiver te handelen verwoord als meedenken met de directeur-bestuurder en tegelijk ook kritisch kunnen zijn. Om dat te kunnen is de MR zich bewust van de valkuil te amicaal te worden omdat de sfeer en de onderlinge verhoudingen zo goed zijn. De MR is zich ook goed bewust van de rol die ze niet hebben richting ouders.

### **Afstand toezichthoudend deel bestuur en directeur-bestuurder**

Het integer willen handelen komt in de gesprekken terug als het benoemen van de wil rolzuiver te handelen, elkaar de ruimte te geven die nodig is om goed in positie te blijven en de taak van toezichthouder goed te vervullen. Ook de directeur- bestuurder is zich hiervan bewust. Beide partijen benoemen dat ze hierin nog zoekend zijn. De directeur-bestuurder ervaart grote betrokkenheid bij het toezichthoudend bestuur waardoor hij het een risico vindt dat het bestuur te dicht op de inhoud komt. Hij wil vanuit zijn rol in de lead zijn bij het ontwikkelen van beleid. Het toezichthoudend deel van het bestuur geeft aan dat zij mee willen denken in de fase dat dat nog kan en er niet al een onomkeerbaar besluit is genomen. Beide kunnen voorbeelden noemen waarbij dit proces naar ieders tevredenheid ging en voorbeelden waarbij het schuurde. Beide geven ook aan dat wanneer het schuurt, dit wordt hersteld in een gesprek. Het vertrouwen dat de intenties goed zijn, is er wederzijds.

De commissie zou hier het volgende willen meegeven.

Vanuit het verleden vindt de commissie het begrijpelijk dat het toezichthoudend bestuur 'er dicht op wil zitten'. Dit is immers de beste garantie om signalen op tijd op te pakken en het zicht op de kwaliteit te houden. Hier zit naar de mening van de commissie tegelijkertijd ook de valkuil er 'té dicht op te willen zitten', of té snel een stap naar voren te doen. Daarnaast nodigt het one tier model zelf ook uit om mee te besturen met de bestuurder omdat het gezamenlijke bestuur uiteindelijk gezamenlijk besluiten neemt en er ook verwacht wordt dat het toezichthoudend deel meedenkt bij de totstandkoming van het beleid. Daarbij kan het gebeuren dat dit de ruimte van de directeur - bestuurder inperkt en/of dat hij zich niet meer 'in de lead' voelt.

De commissie denkt dat het bestuur in een nieuwe fase is gekomen en een volgende stap in ontwikkeling kan zetten. Daarbij kan helpen als het toezichthoudend deel van het bestuur weer iets meer afstand durft te nemen. Het is te overwegen om hierover gezamenlijk de dialoog aan te gaan en er mee te experimenteren. Goed zou zijn om gezamenlijk te bepalen waar advies van het toezichthoudend bestuur ophoudt en waar

"meebesturen" met de directeur-bestuurder begint. Het toezichthoudend bestuur zou ook een eigen evaluatie kunnen houden onder begeleiding van een expert in toezicht om duidelijker te krijgen waar ze wel en niet over gaan.

Een voorbeeld is dat het toezichthoudend bestuur de bestuurlijke zelfevaluatie heeft geschreven, iets wat naar de mening van de commissie meer bij de rol van de bestuurder past.

Ook doen we de suggestie om minder vaak te vergaderen, dat dwingt tot meer afstand. Bijvoorbeeld 1 keer in de 6 weken.

Tot slot: De commissie vindt het positief dat het toezichthoudend deel van het bestuur het zicht op de kwaliteit wil houden door zowel de ruwe data als de onderbouwing van deze resultaten te kennen. De commissie wil daar op aanvullen dat het vooral de rol van de toezichthouder is om met de directeur -bestuurder de onderbouwing te bespreken en daar – met in achtneming van de normen in toezichtkader – een mening over te hebben. De commissie geeft hier de uitdaging mee om het toezichtkader meer op hoofdlijnen te formuleren en daar gezamenlijk (directeur-bestuurder en toezichthoudend deel bestuur) normen en/of ijkpunten bij te formuleren. Dit kan helpen om op de stoel van toezichthouder te blijven.

## 4. Aanbevelingen

De bevindingen van de visitatiecommissie zijn bedoeld om reflectie op gang te brengen en een frisse blik van buiten te bieden, die bijdragen aan het verder versterken van de bestuurlijke kwaliteit van Agatha Snellen. Vanuit dit perspectief heeft de visitatiecommissie in voorgaande hoofdstukken aanbevelingen geformuleerd die hieronder worden samengevat

### Samenvatting aanbevelingen

#### Goed onderwijs

- De commissie moedigt de school aan de lat voor de basisvaardigheden niet als vanzelfsprekend steeds hoger te leggen maar zichzelf de ruimte te gunnen om na te denken op welke wijze focus op basisvaardigheden zich verhoudt tot andere doelen uit de visie. Immers, als de school reeds voldoende resultaten behaalt, dan kan er ruimte zijn om meer tijd en aandacht te besteden aan creatieve vakken, culturele vorming en burgerschap.
- Het bestuur geeft aan er nu op te kunnen vertrouwen dat het team aan de bel zal trekken als zaken niet goed gaan. De commissie vindt het daarbij belangrijk dat het bestuur met elkaar het goede gesprek blijft voeren over veranderingen, risico's en kwetsbaarheden.
- De suggestie die de commissie doet is er goed op te blijven letten wat leeft binnen het team. Ook al is de wil er om te veranderen, er kunnen andere belemmeringen zijn bij het team om aangehaakt te blijven bij de verandering. Het kan goed zijn – en even nodig - om stil te staan bij wat er is bereikt en om samen tijd te nemen om te verdiepen en te ontwikkelen. Het kan ook nodig zijn om even te vertragen als het lastig wordt.

#### In verbinding met de maatschappelijke context

- Ten aanzien van de ouderparticipatie is het belangrijk dat iedereen duidelijk heeft waar de ALV over gaat, waar het bestuur voor verantwoordelijk is en wat de rol van de MR is. In zo'n relatief kleine gemeenschap is 'kluitjesvoetbal' een risico.
- Aandachtspunt is ook dat de andere ouders weten dat ze bij het ouder-lid van de MR terecht kunnen voor MR-zaken en dat het ouderlid in de MR instrumenten heeft / in de gelegenheid wordt gesteld om zich op de hoogte te stellen van wat de ouders vinden.
- Een eenpitter moet keuzes maken en kan niet het hele stedelijke onderwijsbeleid door mensen van de school worden gedekt. De commissie adviseert om met andere eenpitters waarmee samengewerkt wordt een overlegstructuur in te richten waarbij bovenbestuurlijke taken verdeeld worden. Met een dergelijke constructie kunnen de voordelen van eenpitter zijn behouden blijven en kan de (informatie-) positie van alle eenpitters versterkt worden.

#### Actief werken aan professionaliteit

- De commissie adviseert bij het proces naar een professionele cultuur alert te blijven op gevoelens van onzekerheid in het team. Organisch omgaan met een dergelijke verandering helpt daarbij, dat betekent dat er ruimte is voor maatwerk waarbij het nodig kan zijn even pas op de plaats te maken of te vertragen. De motivatie hiervoor is dat de ontwikkeling vanuit het team komt en dat individuele medewerkers de ruimte blijven voelen en de wil houden om leren, te ontwikkelen en te verbeteren. Ook is het belangrijk dat iedereen daarbij zijn eigen rol kan pakken. Daarbij hoort ook dat er ruimte is voor verschillen en dat

portefeuilles goed belegd zijn. De veelheid aan maatschappelijke vragen en de opdracht die de organisatie heeft, vraagt om focus, van de organisatie, de schoolleiding en van de docenten.

- De commissie adviseert het toezichthoudend deel van het bestuur steeds goed voor ogen te houden dat de uitvoerend bestuurder zowel directeur als bestuurder is en om de dialoog aan te gaan over de betekenis daarvan voor ieders functioneren.
- De commissie denkt dat de theoretische kennis over, en bewustzijn van wat er komt kijken, bij het one tier model bij het bestuur aanwezig is en dat de behoefte meer is om situaties te kunnen bespreken met vergelijkbare besturen en zo te reflecteren op het eigen handelen. Gedacht kan daarom worden aan intervisie.
- Bij de keuze voor een extern toezichthoudend lid adviseert de commissie om een ervaren toezichthouder met expertise rond bestuur en toezicht te zoeken. Een dergelijk lid kan een rol spelen bij de reflectie op het handelen van het bestuur. Tevens kan het aanvullend zijn op de expertise van de ouders als het externe lid onderwijskundige ervaring heeft.
- De commissie adviseert de MR om met een ander vergelijkbare MR situaties te bespreken en zo te reflecteren op het eigen handelen en handelingsalternatieven te bespreken.
- De commissie geeft de MR mee dat het juist wel af en toe mag schuren; het helpt de organisatie en de directeur-bestuurder als er ook tegenspraak is. De commissie adviseert de directeur-bestuurder hier ook aandacht aan te besteden. Het kan helpend zijn met elkaar te bespreken hoe je de inspraak wilt organiseren en welke informatie daarbij hoort. Hoe de MR haar eigen rol hierin kan nemen is ook onderdeel van dit gesprek.
- De suggestie die de commissie doet is te onderzoeken of het toezichthoudend bestuur een rol moet hebben bij het behandelen van (formele) klachten of dat er beter gewerkt kan worden met een (adviserende) klachtencommissie.

### **Integer en transparant**

- De commissie denkt dat het bestuur in een nieuwe fase is gekomen en een volgende stap in ontwikkeling kan zetten. Daarbij kan het helpen als het toezichthoudend deel van het bestuur weer iets meer afstand durft te nemen. Het is te overwegen om hierover gezamenlijk de dialoog aan te gaan en er mee te experimenteren. Goed zou zijn om gezamenlijk te bepalen waar advies van het toezichthoudend bestuur ophoudt en waar "meebesturen" met de directeur-bestuurder begint. Het toezichthoudend bestuur zou ook een eigen evaluatie kunnen houden onder begeleiding van een expert in toezicht om duidelijker te krijgen waar het en niet over gaat.
- Tevens doet de commissie de suggestie om minder vaak te vergaderen, dat dwingt tot meer afstand. Bijvoorbeeld 1 keer in de 6 weken.
- De commissie geeft aan dat het de rol van de toezichthouder is om met de directeur-bestuurder de onderbouwing van onderwijsresultaten te bespreken en daar – met in achtname van de normen in toezichtkader – een mening over te hebben. Daarbij adviseert de commissie om het toezichtkader meer op hoofdlijnen te formuleren en daarbij eigen normen (of ijkpunten) op te nemen met de vraag: wanneer zijn we als gezamenlijk bestuur tevreden? Dit kan helpen om op de stoel van toezichthouder te blijven.

## 5. Bijlage 1: reactie bestuur op visitatierapport

Als bestuur van de Agatha Snellenschool hadden we de ambitie om deel te nemen aan deze bestuurlijke visitatie om zo een volgende stap te maken in de professionele ontwikkeling van de organisatie en onszelf. We hebben de voorbereiding, het proces van het opstellen van de zelfevaluatie, de reflectiegesprekken met de betrokkenen en de visitatie dag zelf als zeer nuttig en leerzaam ervaren. We bedanken de leden van de visitatiecommissie voor hun inzet en bevologenheid.

Wel maakt het bestuur enkele kritische kanttekeningen:

Het bestuur heeft de indruk dat de informatie over het verleden leidend is geweest voor de gesprekken die tijdens de visitatie hebben plaatsgevonden en een deel van de conclusies, zoals verwoord in de rapportage. Wij zijn ons ervan bewust dat de visitatiecommissie geen volledig beeld heeft over het verleden van de school. Wij zijn van mening dat dit ook niet relevant is, omdat we met deze visitatie beogen om een volgende stap in onze ontwikkeling te zetten, die twee jaar geleden is ingezet met het nieuwe besturingsmodel van de school. Het delen van gebeurtenissen van vijf jaar geleden heeft dan geen toegevoegde waarde en kan deze ontwikkeling zelfs in de weg staan. We constateren dat een aantal conclusies die de visitatiecommissie met betrekking tot het verleden van de school heeft getrokken onjuist zijn. Om hierboven genoemde redenen verzoeken wij om deze passages uit de rapportage te wijzigen of te verwijderen. In deze reactie doen wij hiervoor concrete voorstellen.

Het bestuur heeft een zelfevaluatie opgesteld met de daarbij behorende onderzoeksvragen. Deze vragen hebben betrekking op het heden en de toekomst van de school en zijn tot stand gekomen in de dialogen met bestuur, staf, MR en intervisiegesprekken met andere bestuurders. Het bestuur vindt het jammer dat juist deze specifieke onderzoeksvragen niet aan bod zijn gekomen tijdens de gesprekken met de visitatiecommissie.

## 6. Bijlage 2 Verklaring kopie rapport toezenden aan PO-Raad

De PO-Raad ontvangt graag een exemplaar van dit rapport voor analyse over wat er speelt in de sector en om de kwaliteit van de visitaties te kunnen monitoren. Vink aan wat van toepassing is:

- Het bestuur geeft toestemming om dit rapport aan de PO-Raad te versturen.
- Het bestuur geeft geen toestemming om dit rapport aan de PO-Raad te versturen

Bij geen bezwaar verstuurt de secretaris het definitieve rapport ook aan de PO-Raad.