

Samenvatting bestuurlijke visitatie november 2019



Deze samenvatting beschrijft de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen die zijn voortgekomen uit de bestuurlijke visitatie die heeft plaatsgevonden op 6 november 2019. Deze visitatie maakt onderdeel uit van het ontwikkelingstraject van de PO-Raad om te komen tot een bestuurlijk visitatiestelsel.

Achtergrond

In 2010 is de Code Goed Bestuur vastgesteld door de leden van de PO-Raad, als leidraad voor het bestuurlijk handelen in het primair onderwijs. In 2013 heeft de Commissie Meurs geadviseerd om de bestuurlijke kwaliteit verder te stimuleren door middel van bestuurlijke visitaties. Hiertoe heeft de PO-Raad een visitatiekader ontwikkeld, bestaande uit vier hoofddomeinen.

1. **Bestuurlijke opgave:** wat zijn de strategische uitdagingen in en rond de organisatie, welke keuzes maakt het bestuur daarin (en wie is daarbij betrokken) en waar moet het bestuur de organisatie vervolgens naartoe brengen gezien de gemaakte strategische keuzes? De bestuurlijke opgave is sterk context gebonden en dus voor ieder bestuur anders.
2. **Bestuurlijke taak:** het uitvoeren van de bestuurlijke taak is voor ieder bestuur aan de orde en daarmee niet contextgebonden. Het gaat onder meer om het waarborgen van de onderwijskwaliteit, het strategisch positioneren van de organisatie en het onderhouden van een stevige verbinding met stakeholders.
3. **Bestuurlijk vermogen en professionalisering:** het bestuurlijk vermogen is de optelsom van de competenties, vaardigheden en houding van het bestuur die nodig zijn om de bestuurlijke opgave te realiseren en de bestuurlijke taak optimaal uit te voeren. Via een professionaliseringsagenda werkt het bestuur aan het versterken van het bestuurlijk vermogen.
4. **Sturing en governance:** het betreft hier bestuurlijke vraagstukken die te maken hebben met de scheiding tussen bestuur en toezicht, met de rol van het medezeggenschapsorgaan en met het voeren van een horizontale dialoog.

Het visitatiebezoek vond plaats op één dag. Tijdens deze dag heeft de visitatiecommissie gesproken met vertegenwoordigers van de volgende geledingen:

- bestuur;
- schoolleiders (directeuren van 4 scholen);
- gemeenschappelijk medezeggenschapsorgaan (GMR);
- intern toezichtsorgaan (Raad van Toezicht);
- ondersteunende staf

Bevindingen van de commissie

De stukken die de missie, de visie en de bestuurlijke opgave beschrijven zijn helder en gedegen geconstrueerd. Daarin wordt beschreven wat de bestuurlijke missie is voor de komende vier jaar, namelijk om vanuit drie beloftes van Talent invulling te geven aan de missie en visie van de stichting.

De drie beloftes zijn: Doelbewust in beweging; Gedreven doen wat wij zeggen; Ruimte voor eigenheid.

De missie van Talent is: Kinderen in de gemeente Hoorn zoveel mogelijk laten leren, zodat zij een positieve bijdrage aan hun leefomgeving kunnen gaan leveren.

Werken aan doelen

Alle medewerkers werken aan de gezamenlijke doelen van de stichting. Deze doelen zijn beschreven op de Talent doelenkaart die tot stand is gekomen in een proces waarbij de gehele organisatie (van leerling tot toezichthouder) en ook stakeholders zijn betrokken. Alle individuele scholen van Talent en het bestuur hebben deze doelen vertaald naar specifieke acties voor het schooljaar 2019-2020. Hoewel missie en visie goed zijn omschreven, bleek uit gesprekken dat de drie beloftes nauwelijks worden beleefd en onduidelijk is hoe deze bijdragen aan besluiten wat wel/niet te ondernemen binnen de stichting. Het bestuur ondersteunt en monitort de schooldoelen via schoolbezoeken en voortgangsgesprekken met de directeuren. Momenteel zit de bestuursstaf meer in een uitvoerende rol als servicebureau, terwijl zij graag ook meer strategisch zouden willen werken.

Werken aan kwaliteit

Het systeem van kwaliteitszorg is vastgelegd in het kwaliteitsbeleid. Er wordt gewerkt met interne audits (het auditteam bestaat uit medewerkers uit de organisatie). Scholen hebben een ruime mate van vrijheid om de kwaliteit op hun school vorm te geven op een wijze die past bij het onderwijsconcept en het karakter van de school. Tijdens de gesprekken met de bestuurder wordt verwacht dat een school zich kan verantwoorden over gemaakte keuzes en zicht heeft op de ontwikkeling van de school als geheel. De commissie ziet een kwaliteitszorgsysteem dat goed is doordacht en dat gezamenlijk wordt gedragen en opgepakt. Gebruikmakend van de beschikbare data kan een aantal doelen op de doelenkaarten wel scherper worden uitgewerkt; dwz. aan normen en geëxpliciteerde verwachtingen verbonden. De RvT heeft een goede verhouding met de bestuurder, en is betrokken bij de stichting, maar heeft wel een vrij losse opvatting van toezicht. Ze zou haar eigen rol scherper kunnen definiëren door haar opvatting van toezichthouden te vervatten in een toezichtkader. Momenteel kent de RvT geen onderwijscommissie en geen toezichtkader (wat wel wordt voorgeschreven in de code goed bestuur, art 21 lid 3).

Werken aan professionalisering

Via een breed opgezet professionaliseringstraject (HPS) wil Talent toewerken naar scholen die bewust goed willen presteren. Het High Performing School (HPS) traject is een 2-jarig professionaliseringstraject om schoolteams te ontwikkelen naar een professionele organisatie en professionele leergemeenschap. Doel is om het leerrendement van kinderen te verbeteren en te komen tot kwalitatief goed onderwijs. Samen met stichting Allure is een intern scholingsprogramma (de Talent Academie) opgezet. Ondanks dit alles kwam in de gevoerde gesprekken echter niet overduidelijk een beleving of besef van het streven naar professionaliteit naar voren.

Werken aan samenwerking

De commissie concludeert dat de samenwerking met het regionaal PO sterk is, met andere collega stichtingen in de regio is de bereidheid tot samenwerken op verschillende vlakken zichtbaar. Om IKC-ontwikkeling te bevorderen hebben Talent en de Stichting Kinderopvang Hoorn het initiatief genomen tot het opzetten van de Broedplaatsen Hoorn. De broedplaatsen worden gefinancierd door de gemeente met als doel IKC-ontwikkeling ook binnen teams vanaf de werkvloer te stimuleren en te ondersteunen. Het is voor de commissie niet helemaal duidelijk op welke manier het besluit om in te zetten op het opgaan van de scholen in een IKC voortkomt uit een bepaalde strategie (zoals de doelenkaarten); het IKC wordt niet helder geëxpliciteerd vanuit de doelen van de stichting.

Aanbevelingen van de commissie

- Heroverweeg de formulering van de missiebeloften, zodat medewerkers ze onmiddellijk begrijpen en kunnen reproduceren;
- De formulering van de doelenkaarten kan concreter, voorzie de kaders van normen, zodat duidelijk wordt wanneer doelen bereikt zijn;
- Verbind andere bestuurlijke ambities van de stichting (zoals het IKC) ook aan de doelenkaart.
- Lerarentekort: wees proactief in de regio en houd vast aan het gemeenschappelijk belang van leerlingen in de regio
- Laat zien dat de professional hoog in het vaandel staat; er gebeurt veel dus geef het ook de gewenste centrale positie;
- Creëer dwarsverbanden tussen medewerkers van de scholen; de grote verschillen tussen de scholen van Talent leiden tot een zekere verkokering terwijl ze elkaar juist zouden kunnen enthousiasmeren en beter maken;
- Raad van Toezicht: ontwikkel een bondig toezichtkader en blijf rolzuiver
- Bestuurder: houd het tempo er in, maar geef ook ruimte en tijd aan de directeuren, opdat zij als geïntegreerd, professioneel team kunnen gaan functioneren en besluiten;
- Neem de mensen in de organisatie mee in het veranderproces van Talent en zorg dat de bestuursstaf aansluiting houdt bij de plannen.