

RAPPORT COLLEGIALE VISITATIE BESTUURLIJKE KWALITEIT

Johannes Calvijnsschool Sliedrecht

26 januari 2024

Gerard van Rijswijk

g.vanrijswijk@vgs.nl

0180 - 442 635



Inhoud

1. Inleiding	3
1.1 context	3
1.2 werkwijze	5
1.3 opbouw rapport	6
2. Algemeen	7
2.1 bestuurlijke inrichting	8
2.2 Zelfevaluatie	8
3. Bevindingen	9
3.1 mensen	9
3.1.1 Collectief vs. individu	9
3.1.2 Samenwerking	9
3.2 Beleid en doelen	10
3.2.1 Besturingsfilosofie	10
3.2.2 Doelen	11
3.3 processen	11
3.3.1 Kwaliteitszorg	11
3.3.2 Vernieuwing	12
3.4 Structuren	13
3.4.1 Bestuurlijke driehoek	13
3.4.2 Interne toezichthouder	14
3.4.3 MEdezeeggenschapsraad	15
3.4.4 Inrichting uitvoerend bestuur	15
4. Conclusies en aanbevelingen	17
4.1 conclusies	17
4.2 aanbevelingen	18
Bijlage 1 Programma visitatiebezoek	20
Bijlage 2 Reactie bestuur	21

1. INLEIDING

Dit rapport bevat de bevindingen van de visitatiecommissie die de Johannes Calvijnsschool te Sliedrecht heeft bezocht voor een collegiale bestuurlijke visitatie. Deze visitatie is onderdeel van de zorg voor de bestuurlijke kwaliteit.

GEGEVENS BESTUUR

- Naam: Christelijk Gereformeerde Schoolvereniging Sliedrecht
- Bevoegd gezag nummer: 91118
- Adres: Scheldelaan 15
- Postcode en plaats: 3363 CK Sliedrecht

SAMENSTELLING VISITATIECOMMISSIE

- Voorzitter: Henk Mackloet (Voormalig onderwijsbestuurder, toezichthouder)
- Lid 1: Freek van Baarle (Ds. Abr. Hellenbroekschool)
- Lid 2: Niek Teerds (Voormalig onderwijsbestuurder, toezichthouder)
- Lid 3: Marco van Ekeveld (VGS)
- Secretaris: Gerard van Rijswijk (VGS)

1.1 CONTEXT

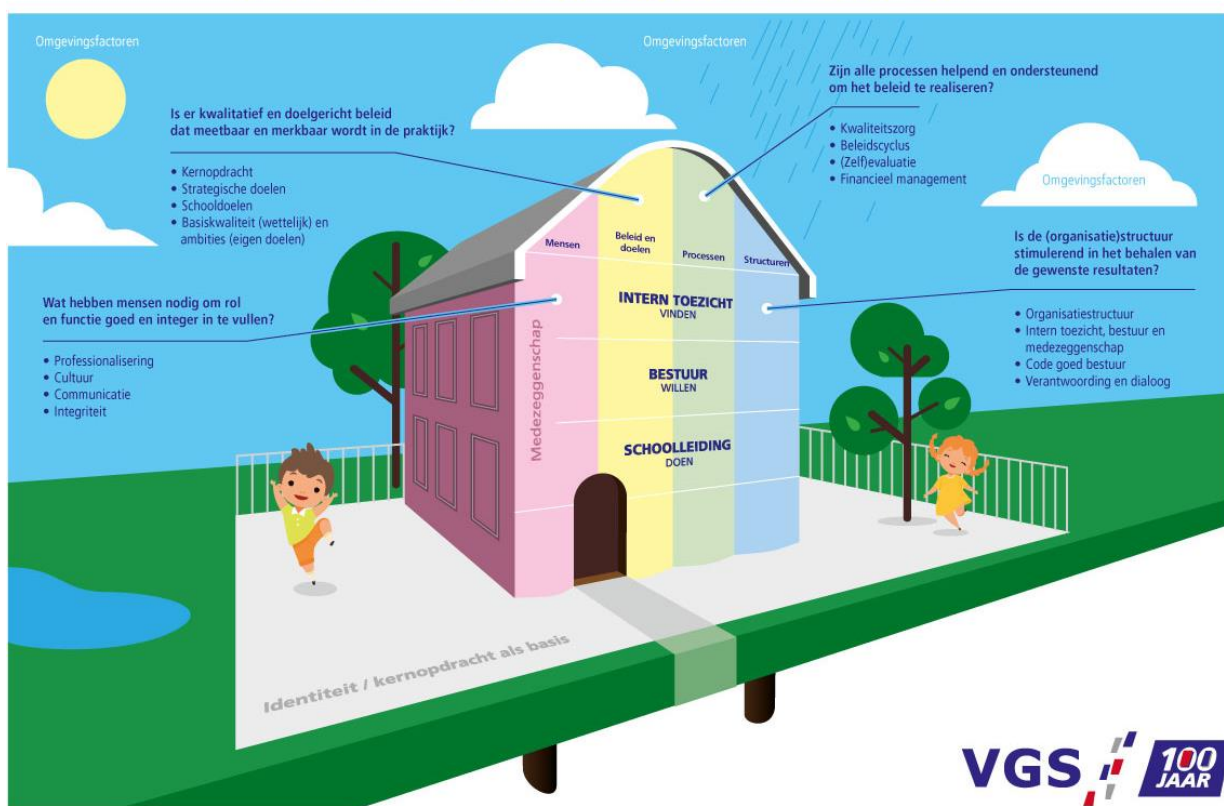
Goed onderwijs geven is het doel van elk schoolbestuur. Het zorgdragen voor goed onderwijs is een omvangrijke opdracht. Het gaat niet alleen om het zorgen voor een goede onderwijskundige visie en het daaruit werken, maar ook over werkgeverschap, personeelsbeleid in de brede zin van het woord en financiële vraagstukken. Er wordt deskundigheid gevraagd, maar ook bestuurlijke sensitiviteit. Veel van deze vraagstukken worden niet alleen door het bestuur uitgewerkt, maar in samenspraak met intern toezicht, medezeggenschapsraad, de schoolleiding en het management. Besturen is dus niet alleen vakkennis inbrengen, maar ook regie voeren en processen organiseren.

In de code goed bestuur (2021) wordt uitgesproken dat het bestuur actief werkt aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf. Dit principe legt de nadruk op continue professionalisering van zowel bestuur, toezicht als alle andere geledingen in de school. Daarvoor is een professionele ontwikkelcultuur nodig, 'zodat de maatschappelijke en de eigen opdracht blijvend kan worden ingevuld'.

Het streven naar kwaliteit en professionalisering komt niet alleen voort uit de code goed bestuur. Christelijk-reformatorische scholen zijn het aan de grondslag verplicht om zich in te zetten voor kwalitatief goed bestuur. Het gaat om identiteit én kwaliteit. Het onderscheiden op identiteit brengt met zich mee dat de kwaliteit in ieder geval niet ter discussie mag staan. Bestuur en toezicht hebben zichzelf daarom ook regelmatig de spiegel voor te (laten) houden, zo schrijft de code voor. Dit doet het bestuur door eens in de vier jaar deel te nemen aan een collegiale bestuurlijke visitatie. Hierbij is de organisatie door een aantal collega-bestuurders en onafhankelijke deskundigen bekeken en worden aanbevelingen gegeven rond de bestuurlijke kwaliteit.

De inhoud van de visitatie en de bijbehorende zelfevaluatie wordt bepaald door het visitatiekader. Dat kader bevat de onderdelen die horen bij bestuurlijke kwaliteit. In het visitatiekader is alle relevante wet- en regelgeving verwerkt. De principes en verplichtende bepalingen uit de code goed bestuur zijn erin opgenomen, alsook de bestuurlijke kwaliteitsaspecten uit het toetsingskader van de Onderwijsinspectie.

HUIS VAN BESTUURLIJKE KWALITEIT



Het visitatiekader is opgebouwd uit vier pijlers, die samen het huis van bestuurlijke kwaliteit vormen.

- 1. Mensen:** Voor het bestuurlijk handelen en het realiseren van de opdracht van de organisatie is bestuurlijke kennis en kunde nodig. Daarnaast gaat het bestuur integer en transparant te werk. De visitatiecommissie kijkt naar het inzicht in het eigen bestuurlijk handelen en de kwaliteitscultuur in de organisatie en naar hoe het bestuur werkt aan de verdere versterking hiervan.
- 2. Beleid en doelen:** Wat is de strategische koers van de schoolorganisatie? Welke keuzes maakt het bestuur om zijn opdracht en maatschappelijke rol te kunnen invullen? De visitatiecommissie bekijkt hoe het bestuur erin slaagt om zijn kernopdracht en strategische doelen scherp te formuleren en te vertalen in concrete acties die bijdragen aan de realisatie ervan.
- 3. Processen:** Om de doelstelling van de organisatie te realiseren is een goede inrichting van processen nodig. Het gaat dan om de rol van het bestuur bij het waarborgen van de onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en het voeren van deugdelijk financieel beleid en beheer. De visitatiecommissie gaat in op de regierol van het bestuur en of de gestelde doelen behaald worden.
- 4. Structuren:** Het bestuur gaat transparant en integer te werk. Bij sturing en governance gaat het om de vraag hoe het bestuur inhoud geeft aan deze principes. De visitatiecommissie bekijkt hoe de dialoog tussen bestuur, intern toezicht en medezeggenschap in de praktijk functioneert. De commissie bekijkt ook de helderheid van de verdeling van taken en bevoegdheden binnen de organisatie en hoe dit in de praktijk functioneert.

1.2 WERKWIJZE

De gemandateerde bestuurders hebben gezamenlijk een zelfevaluatie-rapportage geschreven waarin zij per domein de stand van zaken beschrijven aan de hand van de vragen uit het inhoudelijk kader. Die zelfevaluatie-rapportage is ook gedeeld binnen de organisatie. Op basis van de eigen ambities en de uitkomsten van de zelfevaluatie hebben bestuur en directie maximaal vijf onderwerpen geformuleerd ter discussie tijdens het visitatiebezoek. De visitatiecommissie heeft op basis van haar eigen analyse van de zelfevaluatie-rapportage en de andere vooraf ontvangen documenten per domein ook een aantal vragen of onderwerpen vastgesteld die voor verheldering/aanvulling en/of verdere ontwikkeling in aanmerking komen. Als gevolg hiervan komen in voorliggende visitatie-rapportage niet alle vragen uit het inhoudelijk kader expliciet en uitputtend aan bod, maar wordt er

ingezoomd op een aantal voor het bestuur en de visitatiecommissie relevante onderwerpen.

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

- Bestuur;
- Medezeggenschapsorgaan;
- Intern toezichtsorgaan;
- Leden onderwijsteam / IB'ers.

Het volledige programma is opgenomen in bijlage 1 van deze rapportage.

1.3 OPBOUW RAPPORT

In deze visitatierapportage bespreekt de visitatiecommissie haar bevindingen, eerst algemeen en daarna voor de vier hoofddomeinen. Het visitatierapport sluit af met enkele aanbevelingen.

Nadat de conceptrapportage is opgesteld door de secretaris, is deze eerst 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 bij het visitatierapport. De secretaris van de visitatiecommissie heeft een digitale versie van het eindrapport aan het gevisiteerde bestuur geleverd.

2.ALGEMEEN

De Johannes Calvijnsschool te Sliedrecht gaat uit van de Christelijk Gereformeerde Schoolvereniging Sliedrecht. De visitatiecommissie heeft in algemene zin opgemerkt dat er op de Johannes Calvijnsschool met passie en bezieling wordt gewerkt aan goed, identiteitsgebonden onderwijs voor de kinderen die de school mogen bezoeken. De visitatiecommissie is een goed georganiseerde basisschool tegengekomen, waar veel redenen om dankbaar voor te zijn aanwezig zijn. De visitatiecommissie is tijdens de visitatiedag een basisschool tegengekomen, waar openheid, vertrouwen en transparantie belangrijke waarden zijn in de omgang met elkaar. Dit bleek niet alleen uit de hartelijke wijze waarop de visitatiecommissie ontvangen is door het bestuur, maar dit is ook gebleken in de diverse gesprekken die de visitatoren mochten houden. De gesprekken kenmerkte zich door een open en constructieve sfeer, waarbij zelfreflecterend vermogen getoond werd.



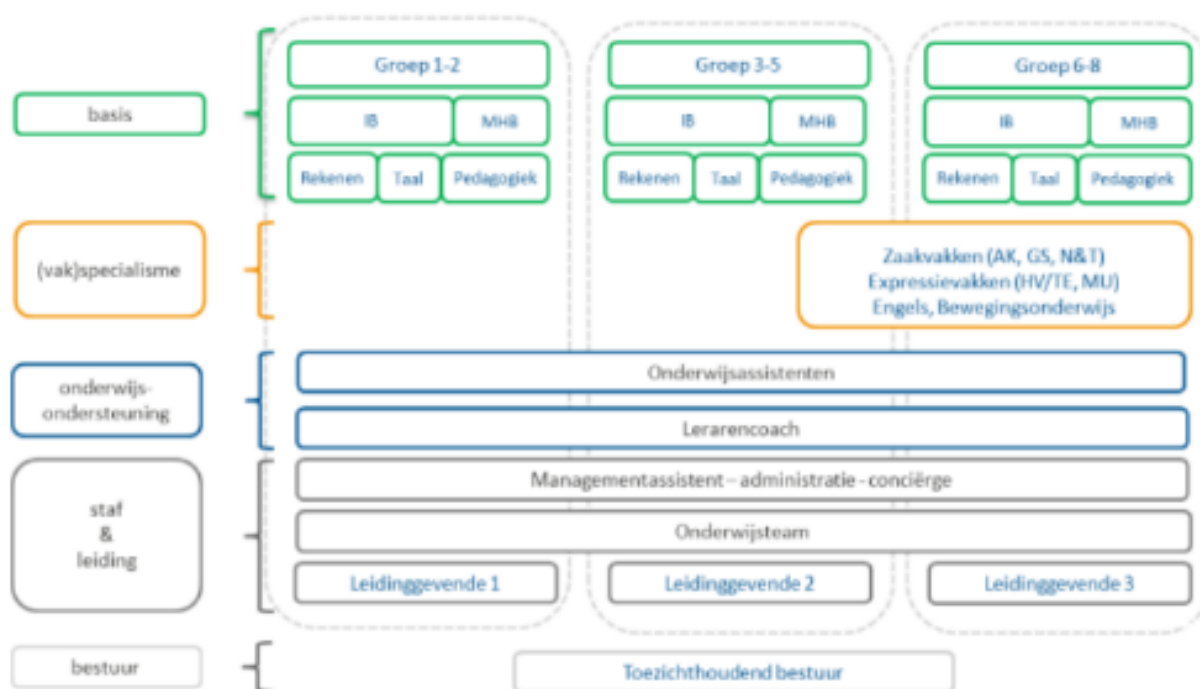
De Johannes Calvijnsschool heeft besloten om de collegiale bestuurlijke visitatie in te zetten als kwaliteitsinstrument, omdat de school graag een lerende organisatie wil zijn. De blik van een externe commissie kan, volgens de Johannes Calvijnsschool, de sterke en positieve aspecten van de school benoemen, maar ook eventuele ontwikkelpunten signaleren.

In de voorbereiding op de visitatie heeft de visitatiecommissie een aantal documenten gekregen. Deze documenten hebben de visitatiecommissie het beeld gegeven dat het beleid op de Johannes Calvijnsschool op een zorgvuldige wijze beschreven is.

Tot slot: het reformatorische karakter van de Johannes Calvijnsschool komt niet alleen tot uiting in het toelatings- en aannamebeleid van zowel leerlingen als personeel, maar vooral in de wijze waarop het onderwijs aan de kinderen is ingericht. De vereniging heeft op dit moment ruim 75 medewerkers die het onderwijs aan zo'n 580 leerlingen verzorgen.

2.1 BESTUURLIJKE INRICHTING

De Johannes Calvijschool gaat uit van de Christelijk Gereformeerde Schoolvereniging Sliedrecht. Het bestuur van deze vereniging heeft de uitvoering van het bestuurlijk handelen gemandateerd aan de schoolleiders, waardoor zij in de praktijk functioneren als directeur-bestuurder. Deze gemandateerde bestuurders zijn tevens teamleider van de onder-, midden- of bovenbouw. Binnen de school wordt veel gebruik gemaakt van de expertise van leerkrachten. Deze expertise wordt ingezet in diverse 'vakcommissies' en het zogenaamde onderwijsteam. In schema ziet de organisatie van de Johannes Calvijschool er als volgt uit:



2.2 ZELFEVALUATIE

Het bestuur heeft de commissie via het zelfevaluatie rapport een aantal vragen meegegeven. In de gesprekken is ruimschoots aandacht geweest voor deze vragen. De commissie heeft onder andere haar reactie op de vragen in de hierna volgende hoofdstukken beschreven. Vanuit het bestuur van de Johannes Calvijschool is aan de visitatiecommissie de volgende vraag gesteld:

Af en toe is merkbaar dat het werken met een driehoofdige schoolleiding onbekend en dus soms bijna automatisch onbemind is. Ziet de commissie risico's in het organisatie model met een driehoofdige schoolleiding?

3. BEVINDINGEN

3.1 MENSEN

3.1.1 COLLECTIEF VS. INDIVIDU

De Johannes Calvijnsschool is een grote basisschool met bijna zeshonderd leerlingen. Als vanzelf betekent dit dat er veel personeelsleden zijn op de Johannes Calvijnsschool. Eén van de gesprekspartners merkte in dit verband op 'één bouw is hier even groot als sommige kleine basisscholen'. Het risico van een grote basisschool is dan ook dat iedere bouw een eiland wordt. In de gesprekken is het de visitatiecommissie duidelijk geworden dat dit op de Johannes Calvijnsschool niet aan de orde is. De visitatiecommissie heeft gezien dat er sprake is van een gezamenlijkheid die breed gedragen wordt door de gehele organisatie. Tijdens de gesprekken is het de visitatoren opgevallen dat ook de manier waarop de Johannes Calvijnsschool georganiseerd is, bijdraagt aan deze gezamenlijkheid binnen de school. De indruk van de visitatiecommissie is dat de personeelsleden uitgenodigd worden om 'in te stappen' en als zelfstandige professionals acteren.

In de gesprekken die de visitatoren mochten hebben is het duidelijk geworden dat er bij de selectie van personeelsleden voor de Johannes Calvijnsschool nadrukkelijk gekeken wordt of iemand past bij deze manier van werken. De visitatiecommissie wil het belang van deze werkwijze onderstrepen, omdat de manier van werken voor sommige (startende) individuen behoorlijk wat aanpassingsvermogen kan vragen. Het is daarbij belangrijk er niet alleen aan de voorkant, maar ook tijdens de loopbaan oog is voor de individuele behoeften van personeelsleden. De visitatiecommissie doet daarom de aanbeveling om zoveel als mogelijk oog te houden voor individuele behoeften van personeelsleden. Ook als deze behoeften soms schuren met de wijze waarop er op de Johannes Calvijnsschool gewerkt wordt.

3.1.2. SAMENWERKING

Binnen het (be)stuuringsmodel van gespreid leiderschap is samenwerking cruciaal. De drie gemandateerd bestuurders hebben weliswaar eigen aandachtsgebieden, maar blijven integraal verantwoordelijk. De visitatiecommissie heeft in de gesprekken geconstateerd dat er momenteel een goede samenwerking is tussen de drie gemandateerde bestuurders. Daarbij heeft de visitatiecommissie twee risico's opgemerkt die relevant zijn. Allereerst is er geen regeling als er tussen de gemandateerd bestuurders geen overeenstemming kan worden bereikt op een voorstel. Uit de gesprekken is gebleken dat deze situatie zich ook nog niet voorgedaan heeft. De visitatiecommissie doet de

aanbeveling om vroegtijdig te reflecteren op het ontbreken van deze regeling en met elkaar tot een regeling te komen. Het hebben van een dergelijke regeling kan het organisatiemodel ook richting de toekomst duurzaam versterken.

Ten tweede heeft de visitatiecommissie gezien dat het model met de drie schoolleiders een specifieke ontstaansgeschiedenis heeft. De huidige schoolleiders hebben (een gedeelte van) het proces tot het komen van dit model zelf doorleefd. De visitatiecommissie ziet dit niet als voorwaardelijk, maar wel als belangrijke factor om het gekozen model als gemandateerd bestuurders ook daadwerkelijk uit te dragen. Bij eventuele wisselingen in de schoolleiding is het van belang dat deze bagage vanuit het verleden wordt doorgegeven. Op deze manier blijft het gekozen model vitaal en worden afbreukrisico's vermeden.

3.2 BELEID EN DOELLEN

3.2.1 BESTURINGSFILOSOFIE

Iedere organisatie heeft een eigen karakter, waarbij een eigen wijze van (aan)sturing passend is. De manier van (aan)sturing en de cultuur daaromheen wordt gevormd door diverse aspecten, waaronder het verleden van de organisatie, het doel van de organisatie en de mensen die in de organisatie werkzaam zijn. De visitatiecommissie heeft opgemerkt dat de wijze waarop de Johannes Calvijnsschool bestuurd en aangestuurd wordt een sterke relatie heeft met ontwikkelingen die de schoolorganisatie in het verleden doorgemaakt heeft. Nadat in 2018 de functie van directeur plotseling vacant werd, is er gekozen om -in eerste instantie tijdelijk- door te gaan met een tweehoofdige schoolleiding, gevormd door de twee teamleiders binnen de organisatie. In de periode die daarop volgde is gekozen om door te gaan met een driehoofdige schoolleiding, mede vanuit de optiek dat gespreid leiderschap de kwetsbaarheid van de organisatie verminderd.

De visitatiecommissie is onder de indruk van de wijze waarop dit gespreid leiderschap niet alleen op het niveau van 'bestuur' is uitgewerkt, maar in de volledige organisatie doorwerking heeft gevonden. Dit ziet de visitatiecommissie onder andere terug in de werking van het onderwijsteam. Een van de visitatoren merkte in dit verband op 'op deze school hoef je niet op de tribune te blijven zitten'. De wijze waarop de Johannes Calvijnsschool bestuurd wordt heeft veel weg van het zogenaamde 'Rijnlands model', waarbij begrippen als transparantie, vrijheid en vertrouwen centraal staan. Niet alleen in woorden, maar daadwerkelijk in de praktijk.

De visitatiecommissie doet de aanbeveling om de besturingsfilosofie die in de achterliggende jaren in de organisatie gegroeid is explicieter te beschrijven. Door expliciet te maken wat reeds impliciet aanwezig is,

kan de visie op (be)sturing onderdeel worden van het DNA van de Johannes Calvijnsschool. Op deze manier wordt het gekozen organisatiemodel ook richting de toekomst duurzamer. In dit kader kan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal rondom de besturingsfilosofie helpend zijn.

3.2.2. DOELEN

Een van de taken van het uitvoerend bestuur is het strategisch positioneren van de organisatie. Om dit voldoende te kunnen doen is helder en duidelijk strategisch beleid noodzakelijk. Op de Johannes Calvijnsschool is ervoor gekozen om de strategische doelen dicht bij de schooldoelen uit het schoolplan te houden. Het voordeel hiervan is in de gevoerde gesprekken duidelijk geworden voor de visitatoren. De gesprekspartners hebben aangegeven dat de strategische schooldoelen veelal opkomen uit de dagelijkse gang van zaken in de school, waardoor de gestelde doelen duidelijk zijn voor de verschillende geledingen in de school. Het meest heldere voorbeeld daarvan is de inzet om tot verbetering van de rekenresultaten te komen.

De visitatiecommissie heeft in diverse gesprekken ook gepeild naar de strategische doelen van de school(vereniging) op de langere termijn. Waar wil de school(vereniging) over vijf tot tien jaar staan en hoe leeft dat bij bestuur en toezicht? Hoe zou de Johannes Calvijnsschool er dan uit moeten zien? Uit de gevoerde gesprekken is het de visitatiecommissie duidelijk geworden dat er binnen de Johannes Calvijnsschool dergelijke doelen niet beschreven zijn.

De visitatiecommissie merkt op dat er, juist in een goed functionerende organisatie zoals de Johannes Calvijnsschool, er tijd en ruimte is om aan dergelijke strategische doelstellingen te werken. Daarom doen de visitatoren de aanbeveling om als bestuur en toezichthouder gezamenlijke strategische doelen voor langere termijn te formuleren. Dergelijke doelen zijn niet alleen richtinggevend bij nieuwe majeure ontwikkelingen, maar kunnen ook helpend zijn om de positie van de Johannes Calvijnsschool in de maatschappelijke omgeving waarin zij staat de versterken.

3.3 PROCESSEN

3.3.1 KWALITEITZORG

Binnen een onderwijsorganisatie speelt kwaliteit, kwaliteitszorg en zicht op kwaliteit een belangrijke rol. Het doel van de organisatie is immers

het geven van goed onderwijs aan de kinderen. Maar hoe weet je als gemandateerd bestuurder of het onderwijs dat gegeven wordt goed is?

Om zicht te krijgen op het onderwijsproces en de uitkomsten daarvan worden er Binnen de Johannes Calvijnsschool diverse instrumenten ingezet. Tijdens de gesprekken is het de visitatiecommissie duidelijk geworden dat het in de Johannes Calvijnsschool niet zozeer gaat om het 'meten', maar veelmeer over het gesprek achter de gegevens. De visitatiecommissie wil het belang van deze houding onderstrepen.

Tijdens de visitatiedag is het de visitatiecommissie echter ook duidelijk geworden dat er binnen de verschillende geledingen van de organisatie geen (eenduidig) beeld bestaat wat de kwaliteitszorg op de Johannes Calvijnsschool precies behelst. Verschillende gesprekspartners kunnen weliswaar voorbeelden geven van kwaliteitsinstrumenten, maar de visie op kwaliteit, de verhouding tussen deze onderliggende instrumenten en het precieze doel hiervan is niet helder geworden.

Samengevat constateert de visitatiecommissie dat er op de Johannes Calvijnsschool veel kwaliteitsinstrumenten aanwezig zijn, maar dat het niet altijd duidelijk is hoe deze instrumenten samenhangen in een cyclus, waardoor het gewenste systematische en planmatige karakter van kwaliteitszorg ontbreekt. De visitatiecommissie doet daarom de aanbeveling om in gezamenlijkheid te werken aan een eenduidige visie op (onderwijs)kwaliteit en de bijbehorende kwaliteitszorginstrumenten. Vervolgens kunnen de aanwezige elementen van kwaliteitszorg in een cyclische samenhang met elkaar gebracht worden, zodat eventuele hiaten kunnen worden ontdekt en ingevuld.

Eén van de gesprekspartners van merkte terecht op dat kwaliteitszorg snel iets van 'bureaucratie' in zich kan hebben. De uitdaging is dan echter voor het bestuur om de kwaliteitszorg binnen de organisatie zodanig in te richten dat het past bij de besturingsfilosofie van de organisatie én voldoet aan de eisen van integraliteit en cyclische samenhang, waardoor het bestuur kan weten dat het aan deze verplichting voldoet. Op deze manier kunnen negatieve trends in kwaliteit tijdig ontdekt worden en kan daarop geïntervenieerd worden.

3.3.2 Vernieuwing

De Johannes Calvijnsschool kent in zekere zin een unieke vorm van aansturing. De drie gemandateerde bestuurders zijn tevens teamleider en worden onderwijskundig ondersteund door een onderwijsteam. Het onderwijsteam bestaat uit de voorzitters van de vakcommissies. In de vakcommissies worden vakinhoudelijke ontwikkelingen besproken, waarna deze door de voorzitter kunnen worden ingebracht in het

onderwijsteam. In het onderwijsteam kunnen uiteindelijk de beslissingen genomen worden aan de hand van voorstellen uit de commissies. de visitatiecommissie is onder de indruk van de inrichting en werkwijze van het onderwijsteam. Uit de gesprekken die de visitatoren hadden, is gebleken dat het werken met een onderwijsteam naar grote tevredenheid is van de diverse gremia. Als grootste voordelen hiervan worden genoemd dat er gebruik gemaakt wordt van elkaars expertises en dat er door het onderwijsteam veel draagvlak is op de werkvloer voor het onderwijskundige beleid.

Iedere vorm van organiseren heeft ook nadelen. In de gesprekken die de visitatiecommissie mocht voeren, is gebleken dat er op de Johannes Calvijnsschool momenteel geen nadelen worden ervaren met de huidige manier van werken. Wel kwam uit een aantal gesprekken naar voren dat de huidige nadruk op 'draagvlak' en 'verantwoordelijkheden laag in de organisatie' potentieel het risico in zich heeft dat onderwijsvernieuwing wordt vertraagd. Voorstellen komen immers vanuit de commissies, via het onderwijsteam, richting de betreffende bouwvergadering. Het voordeel dat veel mensen 'meedoen' brengt in dit verband ook het risico met zich mee dat besluitvorming teveel gericht is op consensus.

De visitatiecommissie doet daarom de aanbeveling om met elkaar scherp te blijven op de effectiviteit van het onderwijsteam. Het is de uitdaging voor het bestuur om te voorkomen dat deze werkwijze een belemmering vormt voor vooruitgang en vernieuwing.

3.4 STRUCTUREN

3.4.1 BESTUURLIJKE DRIEHOEK

Tijdens de visitatiedag is het de visitatoren duidelijk geworden dat er in de achterliggende tijd op de Johannes Calvijnsschool een denkproces gestart is rondom de invulling van de verschillende verantwoordelijkheden in de zogenaamde bestuurlijke driehoek. In de huidige situatie wordt er gewerkt conform het 'policy governance-model', waarbij in de praktijk de verhouding tussen bestuur en toezicht reeds werkt conform de scheiding tussen bestuur en toezicht. De gesprekspartners hebben aangegeven dat er momenteel nagedacht wordt over de herijking van de governance-documenten. De visitatiecommissie doet op dit punt de aanbeveling op het reeds ingezette denkproces verder te doorlopen. Daarbij doet de visitatiecommissie de aanbeveling om zoveel als wenselijk is te gaan werken met nieuwe governance-documenten, zodat de 'papierieren' overeenkomt met de reeds functionerende 'manieren'.

3.4.2 INTERNE TOEZICHTHOUDER

De relatie tussen bestuur en toezicht kenmerkt zich op de Johannes Calvijnsschool door een sterk vertrouwen. Dit is onder andere te zien in de wijze waarop de intern toezichthouder en het uitvoerend bestuur met elkaar omgaan, de ruimte die aan elkaar wordt gegeven en hoe er over elkaar wordt gesproken. De toezichthouder volgt het handelen van de gemandateerde bestuurders vanuit een constructief-kritische houding. Het bestaande document 'toezichtkader en mandaatregeling' is leidend in de onderlinge verhoudingen. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat het toezichtkader dat gehanteerd wordt, niet volledig uitgewerkt is en weinig concrete verwachtingen bevat. Welke doelstellingen zijn er? Welke indicatoren horen daarbij en op welke wijze wil de toezichthouder daarop gerapporteerd worden? De visitatiecommissie doet daarom op dit punt de aanbeveling om te werken met een integraal en uitgewerkt toezichtskader, gekoppeld aan de (strategische) doelen van de organisatie.

De intern toezichthouder kent diverse informatiebronnen om het handelen van de gemandateerde bestuurders te volgen. Zo is er bijvoorbeeld de rapportage, maar ook de schoolbezoeken en het gesprek met de medezeggenschapsraad.

Uit de gesprekken die gehouden zijn door de visitatiecommissie is gebleken dat in het gesprek tussen de intern toezichthouder en de medezeggenschapsraad het functioneren van het uitvoerend bestuur nog geen thema van gesprek. Hier worden reeds stappen in genomen om dit in de toekomst op te pakken. De visitatiecommissie wil deze ontwikkeling aanmoedigen en het belang hiervan onderstrepen.

Daarnaast doet de visitatiecommissie de aanbeveling aan het intern toezicht om de informatiebron van schoolbezoeken (opnieuw) in te zetten als een van de informatiebronnen van het interne toezicht. Hierbij is het van belang dat de schoolbezoeken geen bestuurlijke lading krijgen, maar bewust vanuit de rol van toezichthouder worden uitgevoerd. Het kan hierbij helpend zijn om per schoolbezoek een thematische insteek af te spreken, zodat er over één specifiek thema informatie wordt opgehaald. Om dit concreet in de praktijk vorm te geven zijn (online) diverse handreikingen beschikbaar.

Tot slot doet de visitatiecommissie de aanbeveling om als intern toezichthouder nadrukkelijk oog te hebben voor de (maatschappelijke) omgeving waarin de Johannes Calvijnsschool opereert. Het is één van de taken van de toezichthouder om informatie vanuit deze omgeving naar binnen te brengen. De manier waarop het onderwijs in de school vormgegeven wordt, is immers afhankelijk van de plaats die de school inneemt in de maatschappij. Denk hierbij aan de lokale context, de

positie van de school binnen het (christelijk-reformatorisch) onderwijs in de regio én van de eigen achterban van de school. Aan bestuur en toezicht de complexe en belangrijke taak om die maatschappelijke positie te vertalen in uitgangspunten voor beleid.

3.4.3 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

De medezeggenschapsraad wordt op de Johannes Calvijnsschool gezien als een volwaardige partner in de bestuurlijke driehoek. De medezeggenschapsraad wil vanuit een positief-kritische houding meewerken aan de (door)ontwikkeling van de school.

De visitatiecommissie heeft opgemerkt dat de medezeggenschapsraad wenst te werken vanuit een proactieve houding, maar dat het in sommige gevallen nog een zoektocht is hoe dit in de praktijk vormgegeven kan worden. De visitatiecommissie onderstreept het belang van de proactieve houding en doet de aanbeveling om de reeds ingezette weg verder door te ontwikkelen. Op deze manier is -en blijft- de medezeggenschapsraad een volwassen partner in de bestuurlijke driehoek.

Daarnaast merkt de visitatiecommissie op dat er in de medezeggenschapsraad sprake is rolstapeling, waarbij de voorzitter van het onderwijsteam tevens lid is van de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad. In de praktijk lijkt deze samenstelling goed en efficiënt te werken. De visitatiecommissie doet op dit punt wel de aanbeveling om scherp te blijven op het eventuele risico van rolstapeling binnen de medezeggenschapsraad.

3.4.4 INRICHTING UITVOEREND BESTUUR

De gemandateerde bestuurders van de Johannes Calvijnsschool in Sliedrecht vormen gezamenlijk het uitvoerend bestuur. Iedere gemandateerd bestuurder heeft weliswaar eigen aandachtsgebieden of portefeuilles, maar uiteindelijk is er sprake van een integrale verantwoordelijkheid. Het is de visitatoren opgevallen dat de verschillende geledingen allemaal een positief beeld hebben van de wijze waarop het uitvoerend bestuur momenteel is georganiseerd. Als voordelen worden genoemd: een verminderde kwetsbaarheid en het gebruik maken van elkaars kwaliteiten. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat dit model voor de Johannes Calvijnsschool in de praktijk goed functioneert voor de fase waarin de school zit. De visitatiecommissie heeft geen bijzondere risico's gezien in het gekozen model ten opzichte van meer klassieke varianten van aansturing.

De gemandateerde bestuurders vervullen tevens de rol van teamleider. De visitatiecommissie heeft in dit kader geconstateerd dat er in de diverse geledingen veel verschillende verwachtingen leven rondom de rol van de gemandateerde bestuurders. Zo geeft één van de gesprekspartners aan dat de gemandateerde bestuurder vooral 'aanwezig moet zijn op de werkvloer', terwijl een ander aangeeft dat de gemandateerde bestuurder zich bezig moet houden met 'de strategische koers van de organisatie'. De visitatiecommissie constateert het risico dat de situatie zou kunnen ontstaan dat de gemandateerde bestuurders 'klem' komen te zitten tussen de verwachtingen die de verschillende rollen met zich meebrengen. Op dit punt doet de visitatiecommissie de aanbeveling aan het bestuur om zich bewust te zijn van de grote reikwijdte van de verschillende rollen. Zorg er daarom bewust voor dat de diverse rollen de aandacht en tijd krijgen die ze vereisen.

Tot slot is het de visitatiecommissie in dit kader opgevallen dat er diverse functienamen gebruikt worden voor de gemandateerde bestuurders. In de gesprekken komen de begrippen 'schoolleiders', 'teamleiders' en 'MT-leden' het meest voor, terwijl de rol van 'gemandateerde bestuurder' het minst genoemd wordt. Het verdient de aanbeveling om in de dagelijkse praktijk te streven naar een zo eenduidig mogelijk gebruik van functienamen, zodat de positie van de gemandateerde bestuurders ook in de beeldvorming recht gedaan wordt.

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

4.1 CONCLUSIES

De visitatiecommissie is tijdens haar bezoek aan de Johannes Calvijnsschool in Sliedrecht een goed lopende schoolorganisatie tegengekomen. De visitatoren hebben gemerkt dat er op de Johannes Calvijnsschool vanuit een gezamenlijke gedrevenheid gebouwd wordt aan goed onderwijs voor de kinderen. Op de school is een open sfeer, waarin gewerkt wordt vanuit vertrouwen. Kenmerkend voor de Johannes Calvijnsschool is het gekozen organisatiemodel waarin 'gespreid leiderschap' een belangrijke rol speelt. De visitatiecommissie is onder de indruk gekomen van de wijze waarop dit leiderschapsmodel in de gehele organisatie doorwerking vindt. De visitatiecommissie ziet hierbij het risico dat gespreid leiderschap kan leiden tot een vertraging van innovatieve processen.

Aangaande de drie gemandateerd bestuurders heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat er in de organisatie grote tevredenheid is over de wijze waarop de organisatie aangestuurd wordt. De visitatiecommissie heeft daarbij ook geconstateerd dat er geen regeling bestaat voor als er sprake is van 'stakende stemmen'. Daarbij ziet de visitatiecommissie dat er in de organisatie hoge en diverse verwachtingen zijn van de gemandateerd bestuurders. Dit wordt versterkt door het gebruik van verschillende functietitels aangaande de gemandateerde bestuurders.

Met betrekking tot de kwaliteitszorg heeft de visitatiecommissie verder geconstateerd dat er op de Johannes Calvijnsschool wel diverse kwaliteitsinstrumenten aanwezig zijn, maar dat de beelden rondom kwaliteitszorg binnen de Johannes Calvijnsschool verschillend zijn.

Aangaande de bestuurlijke driehoek ziet de visitatiecommissie een organisatie die lerend vermogen toont en zich aan het ontwikkelen is. Er is sprake van een stabiele basis, waaruit de reeds ingezette processen verder uitgebouwd kunnen worden.

4.2 AANBEVELINGEN

De aanbevelingen die in dit rapport zijn gedaan worden hier weergegeven, geconcretiseerd en waar nodig uitgebreider beschreven. De aanbevelingen worden per domein van het huis van bestuurlijke kwaliteit (zie 1.1) weergegeven.

Domein: mensen

- ▮ Heb blijvend oog voor de individuele behoeften van personeelsleden.
- ▮ Kom tot een regeling om adequaat te kunnen handelen in een situatie van 'stakende stemmen'. Het hebben van een dergelijke regeling kan het organisatiemodel ook richting de toekomst duurzaam versterken.

Domein: beleid en doelen

- ▮ Werk de besturingsfilosofie expliciet uit door expliciet te maken wat reeds impliciet aanwezig is, kan de visie op (be)sturing onderdeel worden van het DNA van de Johannes Calvijnsschool. In dit kader kan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal -zowel in woord als beeld- helpend zijn.
- ▮ Forumleer als bestuur en toezicht strategische doelen voor langere termijn. Dergelijke doelen zijn niet alleen richtinggevend bij nieuwe majeure ontwikkelingen, maar kunnen ook helpend zijn om de positie van de Johannes Calvijnsschool in de maatschappelijke omgeving waarin zij staat te versterken.

Domein: processen

- ▮ Werk vanuit een eenduidige visie op onderwijskwaliteit. Breng de aanwezige elementen van kwaliteitszorg in cyclische samenhang met elkaar, zodat eventuele hiaten kunnen worden ontdekt en ingevuld.
- ▮ Blijf scherp op de effectiviteit van het onderwijsteam. Voorkom dat deze werkwijze in de toekomst een belemmering vormt voor vooruitgang en vernieuwing.

Domein: structuur

- ▮ Werk verder aan de nieuwe governance documenten, zodat de 'manier' ook overeenkomt met het 'papier' en de documenten in overeenstemming zijn met huidige Code Goed Bestuur.
- ▮ Werk aan een integraal en uitgewerkt toezichtskader, gekoppeld aan de (strategische) doelen van de organisatie.
- ▮ Voer als intern toezichthouder het gesprek met de medezeggenschapsraad over het bestuurlijk handelen van de gemandateerde bestuurders.

- ▀ Zorg ervoor dat schoolbezoeken één van de informatiebronnen van het intern toezicht zijn. Werk daarbij met zogenaamde 'themabezoeken'. Op deze manier wordt voorkomen dat de bezoeken een bestuurlijke focus hebben.
- ▀ Heb als intern toezichthouder oog voor de maatschappelijke omgeving van de Johannes Calvijnschool.
- ▀ Stimuleer als bestuur de medezeggenschapsraad in het verder ontwikkelen van een proactieve houding.
- ▀ De combinatie van diverse rollen is enerzijds een kracht, maar brengt ook risico's met zich mee. Zorg er daarom bewust voor dat de diverse rollen de aandacht en tijd krijgen die ze vereisen. Let er daarbij op dat de bestuurlijke rol niet ondersneeuwt.
- ▀ Streef naar een eenduidig gebruik van functienamen, zodat de positie van de gemandateerde bestuurders recht gedaan wordt.

BIJLAGE 1 PROGRAMMA VISITATIEBEZOEK

BESTUURLIJKE KWALITEIT Agenda visitatiedag

Johannes Calvijnsschool Sliedrecht

Datum: 5 december 2023

Locatie:

Visitatoren: Henk Mackloet, voorzitter (Stichting Logos)
Niek Teerds (Voormalig onderwijsbestuurder)
Freek van Baarle (Abr. Hellenbroekschool, Zwijndrecht)
Marco van Ekeveld (Voormalig directeur, visitor)
Gerard van Rijswijk (secretaris VGS)

Tijd	Programma	Deelnemers
9:00	Aankomst visitatiecommissie	
9:00 – 10:00	Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken	
10:00 – 11:00	Gesprek met gemandateerd bestuurders	Nelleke van den Dool, Joost Veldhoen, Jolineke Dooren
11:00 – 12:00	Gesprek teamleiders / IB	Rineke Buwalda (IB), Cees den Ouden (OT ¹), Nelleke van den Boogaard (OT)
12:00 – 12:45	Lunchpauze	
12:45 – 13:00	Korte rondleiding door de school	
13:00 – 13.45	Gesprek met (afvaardiging) MR	Edwin van Meerendonk, Marielle van Beek, Jacobine Adisho, Martijn Kraaijeveld
13.45 – 14:45	Gesprek met (afvaardiging) toezichhoudend bestuur	Douwe de Haan (voorzitter), Pieter Alblas, Jan Koppelaar
14:45 – 15:30	Intern overleg visitatiecommissie, formuleren conclusies	
15:30 – 15:45	Pauze	
15:45 – 16:15	Mondelinge terugkoppeling	

BIJLAGE 2 REACTIE BESTUUR

Het toezichthoudend bestuur en de schoolleiding zijn blij met het bezoek en de rapportage van de visitatiecommissie.

Het bezoek hebben we als ontspannen, constructief en ter zake kundig ervaren. De belangstelling van de visitatiecommissie voor het geheel van de school was groot (dat bleek uit oog hebben voor de netheid van de keuken tot getoonde interesse in het personeel), de toegestuurde documenten waren grondig doorgenomen en er werd stevig doorgevraagd. Dat alles hebben we als prettig ervaren.

We zien in het rapport onze manier van werken op een heel herkenbare manier verwoord en gewaardeerd.

Het is onze ambitie om een school te blijven waar ieders inbreng en expertise van belang is voor het leven en leren van de leerlingen die aan onze zorgen zijn toevertrouwd. De aanbevelingen zullen we bespreken, wege en gebruiken om ons onderwijs en de inrichting van onze schoolorganisatie nog beter vorm te geven.

WIJ BRENGEN
SCHOLEN TOT BLOEI



POSTADRES

Postbus 5
2980 AA
Ridderkerk

BEZOEKADRES

Kastanjelaan 10
2982 CM
Ridderkerk



(0180) 44 26 75
secretariaat@vgs.nl
www.vgs.nl



IBAN NL05 RABO 0355 4200 90
BTW NL0039.32.801.B01
KvK 40464783