



# **Rapport Bestuurlijke Visitatie Stichting**

**Professionele schoolbesturen in het primair  
onderwijs**

Utrecht, 23 mei 2025

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	3
2. Algemeen .....	6
3. Principes.....	7
4. Aanbevelingen.....	10
Bijlage 1: Programma visitatiedag .....	12
Bijlage 2: Reactie bestuur op visitatierapport .....	13
Bijlage 3 Verklaring rapport toezenden aan PO-Raad .....	14

## 1. Inleiding

Dit rapport bevat de bevindingen van de visitatiecommissie, die Dordtse Schoolvereniging 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.

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

### Gegevens bestuur

- naam: Dordtse Schoolvereniging
- nummer bevoegd gezag: 41184
- adres: Blekersdijk 94
- postcode en plaats: 3311 LG, Dordrecht

### Visitatiecommissie

- voorzitter: Henk van Well
- lid 1: Maud Berendsen
- lid 2: Caroline Versprille
- secretaris: Pauline Windmeijer
- secretaris vanuit de poule: Jessica Weerman
- datum visitatie: 23-5-2025

### 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](#).

### **Werkwijze**

Het bestuur heeft een zelfevaluatierapport 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 principe een aantal vragen of onderwerpen vastgesteld, die voor verheldering, aanvulling en/of verdere ontwikkeling in aanmerking komen. Dit visitatierapport 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:

- uitvoerend bestuur;
- schoolleiders;
- intern toezichthouders
- gemeenschappelijk medezeggenschapsorgaan;
- externe stakeholders: samenwerkingsverband, bestuurder van andere schoolorganisatie, gemeente.

Nadat het conceptrapport is opgesteld door de secretaris, is dit door de leden van de visitatiecommissie gezien en desgewenst aangevuld. Het conceptrapport is vervolgens voorgelegd aan het gevisiteerde bestuur. Dit 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. 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 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 dit visitatierapport 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.

## 2. Algemeen

De bestuurlijk visitatiecommissie van de PO-raad heeft op vrijdag 23 mei 2025 een bezoek gebracht aan De Dordtse Schoolvereniging (DSV). DSV is verantwoordelijk voor School Mühning en School Vest, twee scholen in het centrum van Dordrecht. De School Mühning heeft 235 leerlingen, School Vest 390 leerlingen. De denominatie is algemeen-bijzonder. Het schoolgewicht van de DSV scholen ligt laag ten opzichte van het gemiddelde van andere scholen in Dordrecht. Dat duidt op een populatie met bovengemiddeld opgeleide ouders. Het uitvoerend deel van het bestuur is gehuisvest in school Vest, maar ook regelmatig aanwezig op School Mühning. Het bestuur is gevormd volgens het One Tier-model. Dit betekent dat het bestuur zowel uit een uitvoerend bestuurder als toezichthoudend bestuursleden bestaat. Het bestuur van de DSV wordt gevormd door één uitvoerend bestuurder, een onafhankelijk voorzitter en vier toezichthoudende leden. De toezichthoudende bestuurders zijn ouders van leerlingen op de scholen.

De visitatiecommissie is hartelijk ontvangen in het schoolgebouw van School Vest te Dordrecht en heeft de contacten tijdens de bestuurlijke visitatiedag als prettig ervaren. De vooraf aangeleverde documenten zijn duidelijk van opzet. Er heeft een gedegen gezamenlijke voorbereiding plaatsgevonden, waarvan een enquête aan stakeholders en ouders onderdeel was. De visitatiecommissie constateert dat de organisatiestructuur zorgt voor korte lijnen tussen de organisatielagen. Er hebben gedurende de gehele dag gesprekken met de visitatiecommissie plaatsgevonden, waarin alles bespreekbaar mocht zijn.

De Dordtse schoolvereniging geeft zelf aan het belangrijk te vinden om de zaag scherp te houden. Daarom heeft de vereniging de ambitie om elk jaar iets te doen waarbij bezinning en reflectie vereisten: in 2022 het Koersplan, 2023 een externe audit op onderwijskwaliteit, in 2024 een zelfevaluatie. De DSV had de Inspectie van het Onderwijs uitgenodigd voor een onderzoek, maar de inspectie heeft geen gehoor gegeven op dit verzoek. DSV ziet deze bestuurlijke visitatie in 2025 als een goed alternatief om te reflecteren, ontwikkelpunten scherp krijgen én tevreden te zijn over wat er goed gaat. Dit maakt dat de bestuurlijke visitatie van algemeen karakter is en het ontbreekt aan vooraf gestelde leervragen.

'Kwetsbaarheid' en 'samenwerken' zijn onderwerpen die zijn terug gekomen in alle gesprekken. Waarbij kwetsbaarheid van de organisatie in diverse gremia verschillend wordt uitgelegd.

### 3. Principes

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

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

De inspectie van het onderwijs heeft in 2019 beide scholen van DSV het predicaat "goed" toegekend.

Er is waardering vanuit de visitatiecommissie richting het bestuur van DSV voor de inzet van een externe audit, gebaseerd op interne observaties, ondanks dat het inspectieoordeel positief was. Dit wijst op een sterke betrokkenheid en een proactieve houding binnen de organisatie om de kwaliteit van het onderwijs te willen verbeteren.

Binnen de vereniging bestaan verschillende opvattingen over de invulling en prioriteit van kansengelijkheid, vooral binnen de huidige identiteit van de vereniging. Dit kan mogelijk leiden tot uiteenlopende benaderingen en prioriteiten op het gebied van gelijke kansen voor alle leerlingen.

Het toezichthoudend bestuur beschouwt de kwaliteitszorg als robuust en goed ontwikkeld. Echter, het huidige beeld hiervan is niet concreet zichtbaar gemaakt in gesprekken en documenten, waardoor het moeilijk is om de daadwerkelijke werking en effectiviteit ervan te beoordelen.

De uitkomsten van het onderzoek van de externe audit dat is uitgevoerd op beide scholen, is niet bekend bij beide scholen. Er is geen duidelijk overkoepelend beeld van de twee verschillende rapporten beschikbaar gemaakt. Dit kan de visie, samenhang en het overzicht over de kwaliteit en verbeterpunten binnen de organisatie belemmeren.

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

*Toelichting: 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.*

De organisatie beschikt over een solide verbinding met externe partners binnen de maatschappelijke context. Er is sprake van een sterke samenwerking en betrokkenheid bij relevante maatschappelijke stakeholders, wat bijdraagt aan de positie en het draagvlak van de organisatie in de regio.

Daarnaast wordt de interne motivatie en betrokkenheid van de uitvoerend bestuurder voor de maatschappelijke missie als zeer krachtig ervaren. De bestuurder toont een duidelijke passie en betrokkenheid bij de maatschappelijke opdracht van de organisatie en weet deze overtuigend uit te dragen. Deze toewijding vormt een belangrijke drijfveer voor de verdere ontwikkeling en positionering van de organisatie.

De uitvoerend bestuurder van Dordtse Schoolvereniging wordt in de gesprekken en documenten als het centrale rolbeeld van de organisatie genoemd. Deze positie onderstreept de rol van de bestuurder als de leidende figuur, en benadrukt het belang van een sterk en duidelijk leiderschap in het realiseren van de maatschappelijke ambities van de vereniging. Deze rol past binnen het traditioneel leiderschap.

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

*Toelichting: 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.*

Tijdens de visitatie is gebleken dat de familiecultuur binnen de organisatie mogelijk een rol speelt in de verdere professionalisering. Hoewel deze cultuur bijdraagt aan een sterke onderlinge verbondenheid, kan deze ook een belemmering vormen voor het doorvoeren van veranderingen en het versterken van professionele standaarden.

Daarnaast is de grootte van de organisatie een factor die invloed heeft op de participatie binnen netwerken, zoals het 'Samen Opleiden'-initiatief. Het blijkt dat de schaal van de organisatie het uitdagender maakt om aan alle bijeenkomsten deel te nemen en aan verplichtingen te voldoen.

Er is ook een discrepantie geconstateerd in het urgentiebesef. De uitvoerend bestuurder en de directeuren lijken de noodzaak van bepaalde verbeteringen meer te onderkennen dan de medewerkers en het toezichthoudend bestuur. Het is belangrijk om hier aandacht aan te besteden, zodat er een gedeeld gevoel van urgentie ontstaat dat de veranderingen ondersteunt.

De beide schoolteams zien geen belang om in actie te komen op het gebied van professionalisering om de kwaliteit van het onderwijs te behouden of het verbeteren hiervan.

### **Principe 4: Het bestuur werkt integer en transparant**

*Toelichting: 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'.*

Tijdens alle gesprekken is het woord 'vertrouwen' ter sprake gekomen. Het blijkt dat dit begrip op verschillende manieren wordt geïnterpreteerd, wat mogelijk invloed heeft op de onderlinge samenwerking en de algehele organisatiecultuur.

Er lijkt sprake te zijn van ruis op de rolvastheid van diverse functies binnen de organisatie. Dit betekent dat de verwachtingen en verantwoordelijkheden van bepaalde rollen niet altijd helder zijn, wat kan leiden tot verwarring en inefficiëntie in de uitvoering van taken.

De organisatie toont tekenen van kwetsbaarheid, mede door de vele rollen die de uitvoerend bestuurder vervult. Dit geeft een diffuus beeld van de leiderschapssituatie en kan de stabiliteit, duurzaamheid en duidelijkheid binnen de organisatie onder druk zetten.

De teams geven aan dat zij niet betrokken zijn geweest bij de aanleiding van het onderzoek en dat zij zich niet betrokken voelen bij het plan van aanpak. Dit heeft de motivatie en het vertrouwen in het proces negatief beïnvloed. Open communicatie is hierin gemist, waardoor medewerkers zich geen eigenaar voelen van de kwaliteitsverbeterprocessen en het ontbreken van motivatie voor veranderingen.

Uit de gesprekken kwam naar voren, dat nabijheid van de bestuurder binnen de organisatie vanzelfsprekender is dan afstand. De balans hiertussen is met een duidelijke rolverdeling tussen de verschillende functies en het bewerkstellingen van gedeeld leiderschap eenvoudiger te maken.

## 4. Aanbevelingen

De bevindingen van de visitatiecommissie zijn bedoeld om te stimuleren tot reflectie en om een frisse, externe blik te bieden. Dit helpt bij het verder versterken van de bestuurlijke kwaliteit van de Dordtse Schoolvereniging in Dordrecht. Vanuit dit oogpunt heeft de visitatiecommissie in de voorgaande hoofdstukken haar bevindingen gedeeld, die nu leiden tot de volgende aanbevelingen zoals hieronder beschreven.

Het is belangrijk om een heldere en motiverende besturingsfilosofie te ontwikkelen, die fungeert als een duidelijke stip op de horizon. Deze visie moet niet alleen richting geven, maar ook flexibel genoeg zijn om mee te groeien met de veranderende behoeften van de organisatie.

Het vaststellen van concrete (tussentijdse) doelen, waardoor de kwaliteit van het onderwijs bij DSV inzichtelijk wordt gemaakt, is essentieel om de voortgang te volgen. Zo kun het bestuur tijdig bijsturen waar nodig. Het is belangrijk om voortdurend in dialoog te blijven met de organisatie, zodat de strategie relevant en effectief blijft.

Het opbouwen van verbindingen binnen en buiten de organisatie is een belangrijke pijler. Dit versterkt het vertrouwen en stimuleert een cultuur van samenwerking en gedeeld eigenaarschap. De directeuren kunnen hierbij optimaal hun rol vervullen, vooral doordat hun functieomschrijving ruimte biedt om actief deel te nemen aan maatschappelijke contexten. Zo vormen zij niet alleen leiders binnen de organisatie, maar ook bruggen naar de omgeving.

Het is cruciaal om medewerkers mede-eigenaar te maken van de processen. Door hen actief te betrekken bij besluitvorming en uitvoering, wordt draagvlak versterkt en ontstaat een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en vertrouwen.

Het bestuur moet regelmatig reflecteren op eigen leiderschapsstijl: wanneer is het belangrijk om nabij te zijn, en wanneer is het beter om afstand te nemen? Bewust inzetten van deze rollen helpt om een effectieve leiderschapsstijl te ontwikkelen die aansluit bij de situatie en de behoeften van de organisatie.

Verder wordt aanbevolen om nu al een visie te ontwikkelen op de kwetsbaarheid van de organisatie. De urgentie van mogelijke crises of veranderingen kan zich op elk moment aandienen, en voorbereid zijn op deze scenario's is essentieel. Het uitvoeren van een SWOT-analyse helpt om de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen expliciet in kaart te brengen. Door deze analyse meer expliciet te maken, ontstaat inzicht in de strategische positie van de organisatie en kunnen gerichte maatregelen worden genomen.

Tot slot is terug te lezen in de zelfevaluatie dat de bestuurder het gevoel heeft alsof er een spanningsveld is tussen individuele of groepsbelangen en het grotere geheel. De commissie heeft hierbij de aanbeveling om het bestaande motto 'Het gaat niet om jouzelf, het gaat om de leerlingen op onze scholen' te herformuleren naar een positievere formulering. Bijvoorbeeld: 'Samen werken we voor de beste ontwikkeling van elke leerling.' Deze herformulering benadrukt

de positieve intentie en het vertrouwen in de medewerkers en het gezamenlijke belang, wat de motivatie en betrokkenheid binnen de organisatie kan versterken.

## Bijlage 1: Programma visitatiedag



08:30 –09:15 Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken

09:15 –10:15 Gesprek met schoolbestuur/bestuurder Pien Verwilligen

10:30 –11:10 Gesprek met schooldirecteuren Ingeborg Spijkers en Hanane Hammouchi

11:15 –12:00 Gesprek met (vertegenwoordiging) intern toezichthouders Tycho Jansen, voorzitter, Fleur Betlem, Kees van Klink, Elise Swart, Stefan van Vliet

12:00 –12:45 Lunchpauze

12:45 –13:10 Gesprek met vertegenwoordiging (gemeenschappelijk) medezeggenschapsorgaan : Jolieke Smit voorzitter GMR, Marieke van Dijk en Freek van der Wege

13:15 –14:00 Gesprek met externe stakeholders Serge Bomius gemeente, Jaap van der Put, bestuurder Scholen van Oranje, Allet Mudde samenwerkingsverband

14:15 –14:30 Intern overleg commissie, inventariseren vragen naar aanleiding van gesprekken

14:30 –15:00 Afsluitend gesprek met schoolbestuur/bestuurder (optioneel)

15:00 –16:15 Nabespreking visitatiecommissie, formuleren waarderingen en conclusies

16:15 –16:30 Mondelinge terugkoppeling van voorlopige bevindingen door visitatiecommissie



## **Bijlage 2: Reactie bestuur op visitatierapport**

### **Bestuurlijke reactie op het visitatierapport**

*Graag willen wij onze waardering uitspreken voor de zorgvuldige en diepgaande wijze waarop de visitatiecommissie haar werk heeft verricht. We danken de commissieleden hartelijk voor hun betrokkenheid, scherpe observaties en de tijd en energie die zij hebben geïnvesteerd in onze visitatie.*

*Wij zijn blij met de conclusies en aanbevelingen die voortgekomen zijn uit de vele gesprekken die de commissie heeft gevoerd. Het rapport biedt ons waardevolle inzichten en bevestigt in veel opzichten de koers die wij als organisatie varen. Tegelijkertijd dagen de aanbevelingen ons uit om op een aantal punten verdere verbeteringen en aanscherpingen door te voeren.*

*Ook willen wij onze dank uitspreken aan de externe stakeholders die bereid waren hun perspectief te delen, en aan alle interne collega's die zich hebben ingezet voor een open en transparant proces. De visitatie was in onze ogen een belangrijk moment van reflectie, gezamenlijke ontwikkeling en onderlinge verbondenheid.*

*Wij zullen het rapport en de aanbevelingen ter harte nemen en deze betrekken bij het gezamenlijke gesprek over de verdere doorontwikkeling van onze organisatie.*

*Nogmaals dank aan allen die aan dit proces hebben bijgedragen.*

*Met vriendelijke groet,*

*Pien Verwilligen*

*Bestuurder*

## Bijlage 3 Verklaring rapport toezenden aan PO-Raad

De PO-Raad ontvangt graag een exemplaar van dit rapport voor analyse van wat er speelt in de sector en om de kwaliteit van de visitaties te kunnen monitoren. De PO-Raad gebruikt het rapport uitsluitend voor deze twee doelen. Verder houdt de PO-Raad zich aan de volgende regels:

- De PO-Raad gaat vertrouwelijk om met de informatie uit het rapport.
- De PO-Raad garandeert anonimiteit van het bestuur in sectorbrede rapportages.

Vink aan wat van toepassing is:

- Het bestuur geeft **wel** 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 **wel toestemming** verstuurt de secretaris het definitieve rapport ook aan de PO-Raad.