



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

Stichting Montessori- Onderwijs Z-Holland

Onderzoek bestuur

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 3 april 2025

Samenvatting

We hebben bij Stichting Montessori Onderwijs Zuid-Holland (hierna: MZH) onderzocht of de sturing door het bestuur op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen op orde is, of er sprake is van deugdelijk financieel beheer en hoe dit bijdraagt aan de kernfuncties van het onderwijs (zie Onderzoekskader 2021).

Context

MZH komt uit een onrustige periode met veel personele wisselingen op leidinggevende functies en op bestuursniveau.

Na de zomer van 2023 meldden beide bestuurders zich ziek. In oktober 2023 trad een interim-bestuurder aan om de situatie in kaart te brengen en te stabiliseren en de onderwijskwaliteit te verbeteren. Het bleek dat er aanzienlijke verbeteringen nodig waren. Hetgeen ook door de inspectie middels kwaliteitsonderzoek op vier van de zes scholen wordt bevestigd. We beoordeelden een school als Zeer zwak, twee als Onvoldoende en één als Voldoende school.

In oktober 2024 werd een nieuwe bestuurder aangesteld, die een organisatie aantrof met ingrijpende uitdagingen, bijvoorbeeld in de professionele cultuur en in de bemensing van het onderwijsgevend en leidinggevend personeel. Het bestuur heeft als prioriteit de basis op orde te krijgen en werkt aan een fundamentele verbetering. Om de toekomst van de scholen veilig te stellen, is er gezocht naar fusiepartners, met als doel per 1 januari 2026 te fuseren.

Wat moet beter?

Wij beoordelen de besturing, kwaliteitszorg en ambitie van MZH als Onvoldoende, omdat er geen voldoende werkend stelsel van kwaliteitszorg is. Alle drie de standaarden zijn als Onvoldoende beoordeeld. Er is geen eenduidige visie op goed onderwijs, vertaald naar lange-termijn ambities en lange-termijndoelen. Het bestuur heeft de basiskwaliteit op alle scholen niet kunnen waarborgen en er is onvoldoende sprake van een PDCA-cyclus in de organisatiecultuur. Ook ontbreken op te veel vlakken systematische evaluaties en zijn deze onvoldoende diepgaand, waardoor de focus ligt op het reageren op onverwachte problemen.

Bestuur: Stichting Montessori
Onderwijs Zuid-Holland

Bestuursnummer: 41324

Aantal scholen onder het bestuur: 6

Totaal aantal leerlingen:
1203

Lijst met scholen waarbij we verificatie-activiteiten hebben uitgevoerd:

04NS|C1 De Abeel
03TN|C2 Elckerlyc International
Primary School

Lijst met scholen met ander type onderzoek:

03TN|C1 Elckerlyc
07AJ|C1 De Alphense
Montessorischool

Hoewel het kwaliteitssysteem is opgezet, is het nog niet in staat om de basiskwaliteit van het onderwijs daadwerkelijk te waarborgen. De noodzakelijke stap van papier naar praktijk bevindt zich in een zeer pril stadium, waardoor het systeem onvoldoende zichtbaar is in de dagelijkse onderwijsvoering. Het bestuur kan hiermee onvoldoende sturen op de wettelijke vereisten rondom het onderwijsaanbod, het onderwijsleerproces en de kwaliteitszorg op de scholen. Daarnaast heeft het bestuur tot nu toe onvoldoende uitvoering gegeven aan de realisatie van de gestelde doelen en ambities. In de afgelopen jaren is onvoldoende ingegrepen op scholen, waar dat wel nodig was, wat heeft geleid tot problemen op drie van de zes scholen. Hoewel het bestuur stappen heeft gezet in het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur, staat de overgang van een familiale naar een meer professionele cultuur in de kinderschoenen. Dit vertraagt de noodzakelijke verbeteringen.

Op meerdere scholen binnen MZH werken onbevoegde leerkrachten en tijdelijke (zzp'ers), wat de onderwijskwaliteit en het sturen op verbeteringen onder druk zet. Hoewel wij zien dat er op dit moment sprake is van tussentijdse analyse en evaluatie, kunnen we niet spreken van systematisch en diepgaand analyseren.

De jaarverslaggeving van het bestuur moet volledig zijn. Een aantal onderdelen van het bestuursverslag is niet volledig opgenomen. De beschrijving van het interne risicobeheersings- en controlesysteem moet beter. Ook moeten de risico's en beheersmaatregelen beter zichtbaar en concreter worden gemaakt. Verder dient de intern toezichthouder zich uitgebreider te verantwoorden over zijn toezicht op de doelmatige inzet van middelen, de wijze waarop hij het bestuur ondersteunt en adviseert en wat de resultaten van zijn toezicht zijn geweest. Wij verwachten dat het bestuur dit in de eerstvolgende jaarverslaggeving herstelt.

Wat gaat goed?

Binnen de stichting heerst een consistent beeld van de huidige situatie, de tekortkomingen en de noodzaak om eerst acute orde op zaken te stellen voordat er over lange termijn kan worden nagedacht.

De bijbehorende acties zijn inmiddels in gang gezet.

Alle gesprekspartners geven aan nu bij het bestuur, hiermee bedoelen we het geheel van bestuurder, kwaliteitsmedewerker, secretaris en controllers, terecht te kunnen. Zij reageren snel en bieden passende ondersteuning. Dit zijn veelal acute en urgente problemen.

De scholen geven aan dat zij gezien worden en dat het bestuur meedenkt over hoe de basis op orde kan komen. Ook de scholen waar hier al sprake van is, geven aan dat zij, nu wel, gezien worden en waardering krijgen voor het werk dat zij verrichten en verricht hebben in het verleden.

Er is sprake van een korte termijn kwaliteitscyclus, zo zien we dat bijvoorbeeld in het jaarplan en de schooljaarplannen.

De Raad van Toezicht (RvT) en de GMR worden tijdig geïnformeerd.

Wat kan beter?

Leden van de GMR hebben tot nu toe niet geïnvesteerd in professionalisering en scholing en het bestuur heeft hen hier ook niet in gestimuleerd. Dit biedt ruimte voor verbetering.

Verder kan de informatiewaarde van een aantal onderdelen van het bestuursverslag beter. Het bestuur heeft nog geen beleidsrijke meerjarenbegroting opgesteld. De informatie in het jaarverslag over de relatie tussen strategische doelen, beleid en de geplande inzet van middelen in de meerjarenbegroting kan dan ook beter. Daarnaast kan de verantwoording over de inzet van middelen en de effecten van passend onderwijs in het jaarverslag beter. Ook vragen we het bestuur het eigen vermogen in de komende jaarverslaggevingen uit te splitsen.

Vervolgtoezicht

Wij voeren een jaar na vaststelling van het rapport een herstelonderzoek uit bij het bestuur.

Inhoudsopgave

	Samenvatting	0
1.	Opzet van het onderzoek	6
2.	Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur	9
	2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie	10
	2.2. Afspraken en vervolgtoezicht	17
	Bijlage: Zienswijze van het bestuur	19

1. Opzet van het onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft in de periode januari en februari 2025 een onderzoek uitgevoerd bij Stichting Montessori Onderwijs Zuid-Holland (hierna: MZH). In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

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

Aanleiding van het onderzoek

Op 25 april 2024 hebben wij een gesprek gevoerd met de interim bestuurder en twee leden van de Raad van Toezicht van MZH. De aanleiding was het kwaliteitsonderzoek bij Montessori basisschool Houtwijk die wij op 12 maart als Zeer zwak hebben beoordeeld. In die periode ontvingen wij signalen over de kwaliteit van het onderwijs op de scholen, de veiligheid en over bestuurlijke onrust.

De inspectie constateerde dat het bestuur urgentiebesef heeft en zowel korte- als lange-termijn verbeterplannen heeft opgesteld. Ook vertelde de interim bestuurder en de RvT dat er een beslissing moest worden genomen over de toekomst van de organisatie, waarbij vier scenario's werden geschetst: zelfstandig blijven, bestuurlijk samenwerken, fuseren of de scholen onderbrengen bij verschillende besturen. Wij spraken af om het onderzoek naar de besturing van MZH in januari 2025 uit te voeren.

Na dit gesprek kwamen er nieuwe signalen over de veiligheid en over een grote hoeveelheid vertrekkend personeel op één van de scholen onder het bestuur. Daarom hebben we de betreffende school, Passe Partout, op 12 september bezocht voor een kwaliteitsonderzoek naar risico's. In november hebben we zowel Elckerlyc als De Alphense Montessori bezocht, naar aanleiding van onze jaarlijkse prestatie- en risicomonitor. Passe Partout en Elckerlyc zijn beoordeeld als Onvoldoende, De Alphense Montessori werd beoordeeld als Voldoende. In oktober 2024 is een nieuwe bestuurder gestart.

1.2 Inhoud en werkwijze

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

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

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

Onderzoeksactiviteiten

Het onderzoek bij MZH hebben we op maat ingericht en bestaat uit de volgende onderzoeksactiviteiten. De onderzoeksactiviteiten zijn op basis van analyse en een startgesprek met het bestuur van MZH ingericht. Om de hoofdvragen te beantwoorden, komen in de verificatie-activiteiten de thema's basisvaardigheden en passend onderwijs aan de orde.

Verificatie-activiteiten

- Gesprek met afvaardiging van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (hierna: GMR)
- Gesprek met afvaardiging van de Raad van Toezicht (hierna: RvT)
- Gesprek met de controllers van MZH
- Gesprek met de directeuren
- Tussentijds gesprek met bestuurder en kwaliteitsmedewerker
- Voortgangsgesprek schoolleiding Montessorischool Houtwijk, bestuurder en kwaliteitsmedewerker

Verificatie-activiteiten schoolniveau

Gezien de aanleiding en de toezichthistorie bij MZH, willen we alle scholen van de stichting nader bekijken. We kiezen er daarom voor de twee scholen, waar wij geen kwaliteitsonderzoeken hebben uitgevoerd, mee te nemen in de verificatie-activiteiten.

We bezoeken De Abeel in Den Haag, spreken met de directeur en intern begeleider, kijken in de lessen, spreken ouders en leraren. We verifiëren de besturing en onderzoeken of we eventueel ook hier een

kwaliteitsonderzoek uit moeten voeren.

Bij de Elckerlyc International wordt in de periode van het onderzoek een externe audit uitgevoerd. Wij spreken af dat we de uitkomsten hiervan krijgen. Ook gaan we in gesprek met de schoolleider van de school.

Onderzoeken op scholen

In maart 2024 voerde de inspectie een kwaliteitsonderzoek naar risico's uit op Montessorischool Houtwijk. Tussen september en december 2024 hebben we op drie andere MZH-scholen kwaliteitsonderzoeken naar risico's uitgevoerd. Deze onderzoeken betrekken we bij het onderzoek naar bestuur en scholen. In deze onderzoeken hebben wij ook vragen gesteld over het zicht en de sturing door het bestuur en de onderwerpen basisvaardigheden en passend onderwijs zijn in deze onderzoeken meegenomen. We publiceren afzonderlijke rapporten over de onderzoeken op schoolniveau. Deze rapporten zijn te vinden op onze website. Waar relevant verwijzen we in dit rapport naar de betreffende rapporten. In het schoolrapport staan herstelopdrachten naar aanleiding van de wettelijke tekortkomingen die we hebben geconstateerd. Het bestuur is verantwoordelijk voor het herstel van deze tekortkomingen.

Overige wettelijke vereisten

Deugdelijkheidseisen die niet aan een standaard in het waarderingskader zijn verbonden vatten we samen onder de noemer overige wettelijke vereisten (zie Onderzoekskader).

Signalen

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek.

In het schooljaar 2023-2024 zijn er veel signalen bij ons binnengekomen die opvolging vereisten. Deze signalen zijn besproken in gesprekken met het bestuur, wat mede heeft geleid tot een kwaliteitsonderzoek op Montessori Passe Partout en het onderzoek naar bestuur en scholen.

Leeswijzer

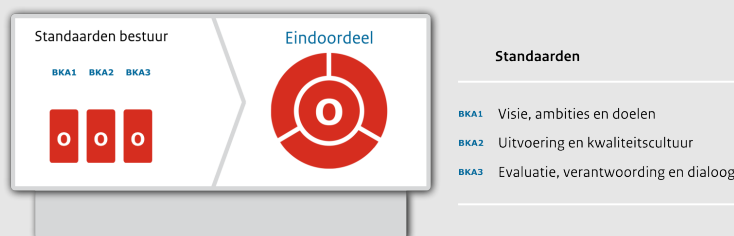
In hoofdstuk 2 staan het eindoordeel op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden uit het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. De afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 is de beleidsreactie van het bestuur op het onderzoek en de rapportage opgenomen.

2 . Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau.

Samenvattend oordeel

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat het eindoordeel is op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden.



We beoordelen de kwaliteit van de besturing, kwaliteitszorg en ambitie van MZH als Onvoldoende.

Bij MZH is geen sprake van een gedeelde visie op Montessori onderwijs en geen sprake van gedragen doelen en ambities voor de lange termijn. Er is nu wel sprake van zicht op de onderwijskwaliteit op de individuele scholen, maar sturing op de verbetering hiervan is complex en lukt met wisselend succes. Hier is een aantal oorzaken voor te vinden. Ten eerste is er op meerdere scholen sprake van instabiliteit in de directie en in het team. Ook ontbreekt op bestuursniveau een werkend personeelsbeleid, wat stabiliteit en instroom van vast personeel niet bevordert. Ten tweede is er weliswaar een deugdelijk kwaliteitssysteem ontwikkeld, maar dit jaar zijn pas de eerste ervaringen ermee opgedaan. Hierdoor is de PDCA cyclus nog niet volledig doorlopen. Ten derde is er nog geen sprake van een professionele cultuur. Dat maakt dat in de organisatie niet diep verankerd zit dat men doelen stelt, uitvoering geeft aan deze doelen en evalueert of de doelen ook zijn behaald en wat eventuele verklaringen zijn als het niet is gelukt.

Context

MZH komt uit een onrustige periode met veel personele wisselingen op leidinggevende functies en op bestuursniveau.

Na de zomer van 2023 meldden beide bestuurders zich ziek. In oktober 2023 trad een interim-bestuurder aan om de situatie in kaart te brengen en te stabiliseren en de onderwijskwaliteit te verbeteren. Het bleek dat er aanzienlijke verbeteringen nodig waren. Hetgeen ook door de inspectie middels kwaliteitsonderzoek op vier van de zes scholen wordt bevestigd. We beoordeelden een school als Zeer zwak, twee als Onvoldoende en één als Voldoende school.

In oktober 2024 werd een nieuwe bestuurder aangesteld, die een organisatie aantrof met ingrijpende uitdagingen, bijvoorbeeld in de professionele cultuur en in de bemensing van het onderwijsgevend en leidinggevend personeel. Het bestuur heeft als prioriteit de basis op orde te krijgen en werkt aan een fundamentele verbetering. Om de toekomst van de scholen veilig te stellen, is er gezocht naar fusiepartners, met als doel per 1 januari 2026 te fuseren.

2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen en/of waarderingen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. Vervolgens geven we een toelichting op deze oordelen.

BESTURING, KWALITEITSZORG EN AMBITIE	O	V	G
BKA1 Visie, ambities en doelen	●		
BKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur	●		
BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog	●		

BKA1. Visie, ambities en doelen

Wij beoordelen de standaard Visie, ambities en doelen met een Onvoldoende. Het bestuur draagt onvoldoende zorg voor de kwaliteit van het onderwijs op de scholen via een stelsel van kwaliteitszorg, waaronder het formuleren van toetsbare doelen (artikel 10 en artikel 12, vierde lid, WPO).

Onvoldoende werkend systeem van kwaliteitszorg

Het bestuur heeft niet effectief invulling gegeven aan het waarborgen van de onderwijskwaliteit door middel van een goed werkend systeem van kwaliteitszorg. Hoewel dit systeem op papier staat, heeft het bestuur het in de praktijk onvoldoende tot uitvoering gebracht. Er ontbreekt een gedeelde visie op Montessori-onderwijs, passend onderwijs, en basisvaardigheden zoals taal, rekenen en burgerschap. Het koersplan voor de periode 2023-2027 wordt niet meer gebruikt, waardoor er geen meerjarenbeleidsplan bestaat. De ambities voor de verdere ontwikkeling van de scholen zijn nog te algemeen

geformuleerd en sluiten niet aan bij de schoolweging van de scholen. Daarnaast is niet duidelijk hoe zij bijdragen aan de kernfuncties van het onderwijs.

Helder kwaliteitskader nodig

In combinatie met het ontbreken van bestuursdoelen die scholen richting zouden moeten geven, zien we scholen die langere tijd vooral op zichzelf waren aangewezen. We zien dat het bestuur hier verandering in wil aanbrengen. Om dit te verbeteren moet het bestuur beschikken over een stelsel van kwaliteitszorg waarmee het kan sturen op de wettelijke vereisten rondom het onderwijsaanbod, het onderwijsleerproces en de kwaliteitszorg op de scholen.

Met het huidige jaarverbeterplan is er een begin gemaakt om deze noodzakelijke sturing te realiseren. Het plan bevat doelen en tussenevaluaties en richt zich voornamelijk op het verbeteren van de basis. Hoewel het begrip 'basis op orde' breed bekend is binnen de organisatie, bestaat er op te veel plekken onduidelijkheid over de criteria waaraan voldaan moet worden om te kunnen concluderen dat de basis daadwerkelijk op orde is.

Randvoorwaarden scheppen

De voorwaarden voor effectieve sturing zijn onvoldoende ingericht. Directeuren zijn daardoor veel tijd kwijt aan het regelen van randvoorwaarden, in plaats van te kunnen sturen op de onderwijskwaliteit.

Zicht op onderwijskwaliteit

Positief is dat de vorige interim-bestuurder op alle scholen zelfevaluatie heeft laten invullen en op meerdere scholen audits heeft laten uitvoeren. Het huidige bestuur stelt duidelijke kaders en maakt met de scholen afspraken over doelen en wettelijke eisen waaraan zij moeten voldoen, wat terug te zien is in de schooljaarplannen en schooljaarverslagen. Daarnaast biedt het bestuur ondersteuning aan de scholen om deze doelen te realiseren en tussentijds te evalueren.

Voorzichtig herstel ingezet

Het bestuur heeft de afgelopen periode geïnvesteerd in personeel en probeert de vrijgekomen plekken in de directie zo goed mogelijk op te vullen. Hoewel het bestuur regelmatig met brandjes wordt geconfronteerd, pakt het deze direct aan en lost ze op. Op korte termijn zet het bestuur duidelijke lijnen uit en staat het achter het personeel wanneer dat nodig is. Ze werken hard samen aan een succesvolle toekomst voor de MZH-scholen. Daarnaast streven zij ernaar dat MZH per 1 januari 2026 gefuseerd is. De fusie wordt planmatig en doortastend aangepakt.

Beleidsrijke meerjarenbegroting is niet aanwezig

Hoewel het bestuur vol inzet op een fusie, moet het toch een meerjarenbegroting maken. Dat heeft MZH ook gedaan, maar de begroting is niet beleidsrijk. Bij de meerjarenbegroting is het belangrijk dat het bestuur financiële middelen aan de strategische doelen koppelt. Door deze koppeling wordt inzichtelijk of er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn om de strategische doelen te kunnen bereiken. Ook kan na afloop van een boekjaar beter verantwoording worden afgelegd over de bestede middelen in relatie tot de doelen. Wij stelden vast dat het bestuur erkent dat er nog geen sprake is van een beleidsrijke begroting met concrete uitgangspunten en onderbouwingen. Bij het opstellen van de (meerjaren-)begroting richt het bestuur zich vooral op het realiseren van een sluitende (meerjaren-)begroting. Wij vragen het bestuur om hier zowel in de interne meerjarenbegroting als in de volgende jaarverslaggevingen meer aandacht aan te geven.

Intern risicobeheersings- en controlesysteem is niet ingericht en risico's zijn onvoldoende geconcretiseerd en niet gekoppeld aan beheersmaatregelen.

Wij hebben vastgesteld dat het bestuur onvoldoende uitvoering geeft aan de risico-inventarisatie en -beheersing. Hiervoor is nog geen proces ingericht.

Het bestuur heeft ook nog geen risicoanalyse opgesteld. In het jaarverslag worden de belangrijkste risico's wel benoemd, maar deze risico's zijn onvoldoende concreet en de beheersmaatregelen ontbreken. Belanghebbenden kunnen nu niet zien welke risico's en onzekerheden het bestuur de komende jaren voorziet en op welke wijze het bestuur hiervoor passende maatregelen treft.

Wij geven het bestuur hiervoor herstelopdrachten onder BKA3.

BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur

We beoordelen de standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur als Onvoldoende, omdat het bestuur onvoldoende effectieve uitvoering heeft gegeven aan de doelen, onder andere op het gebied van basisvaardigheden en passend onderwijs. Het is onvoldoende gelukt om een cultuur te creëren die gericht is op samenwerken, leren en verbeteren, waarbij het onderwijskundig leiderschap goed verankerd is (artikel 10 en artikel 12, vierde lid, WPO). Daarnaast constateren we dat er structureel niet-bevoegd personeel verantwoordelijkheid voor groepen draagt (artikel 3, WPO). Het bestuur moet zorgen voor bevoegd personeel.

Doelen worden niet gerealiseerd

Het bestuur heeft tot nu toe onvoldoende uitvoering gegeven aan de realisatie van de gestelde doelen en ambities. Ondanks de constante bijsturing sinds oktober 2023, blijft het voor het bestuur een uitdaging om tijdig bij te sturen op de kwaliteit van het onderwijs.

Het bestuur heeft in het verleden onvoldoende invulling gegeven aan haar verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Dit heeft geleid dat op drie van de zes scholen de onderwijskwaliteit niet op orde is. Dat betekent dat teveel leerlingen op de basisvaardigheden rekenen-wiskunde en Nederlandse taal onvoldoende toegerust zijn.

Het huidige bestuur is zich bewust van de noodzaak om bij te sturen en heeft daarom verschillende verbeteracties in gang gezet. Het maakt nu afspraken met de scholen over de gewenste resultaten en stuurt inhoudelijk, maar onverwachte, urgente problemen vragen steeds aandacht.

Kwaliteitscultuur in ontwikkeling

De cultuur wordt momenteel als familiair omschreven en het bestuur geeft aan dat een meer professionele cultuur nog in de kinderschoenen staat. Dit wordt door de inspectie herkend. Het bestuur bevordert een op samenwerken, leren en verbeteren gerichte kwaliteitscultuur. Het bestuur stimuleert dit onder andere door directeuren en intern begeleiders structureel bijeen te brengen in bovenschoolse overleggen. Verder hebben respectcoördinatoren en coördinatoren burgerschap tijdelijk werk- en intervisiesessies gehouden om gezamenlijk een specifieke opdracht uit te voeren. We constateren op basis van de verificatie-activiteiten dat er waardering is voor de in gang gezette ontwikkeling van het bestuur om meer verbinding tussen de scholen te bewerkstelligen. Medewerkers binnen de stichting tonen een open houding en een bereidheid om te leren.

Personeel en bevoegdheid

Op meerdere scholen binnen MZH is er sprake van onbevoegde leerkrachten voor de groep. Het bestuur heeft op dit moment geen beleid gericht op het waarborgen van kwaliteit en veiligheid met betrekking tot onbevoegde leerkrachten, en er is geen afstemming met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) over dit onderwerp. Wel is er beleid met betrekking tot Montessorischool Passe Partout, waarbij wij na een kwaliteitsonderzoek hier een herstelopdracht op gaven.

Het strategische HR-beleid is niet breed bekend binnen de organisatie. Ook zijn er bijvoorbeeld geen afspraken gemaakt met lerarenopleiders, wat de toestroom van potentieel personeel en de samenwerking en professionalisering op lange termijn belemmert. Er zijn bovendien veel wisselingen in directies. Dit zorgt voor onrust en onzekerheid binnen de scholen. Directeuren die langer verbonden zijn aan MZH geven aan dat hun onderwijskundig leiderschap gedurende lange tijd niet werd gestimuleerd door het bestuur. Zij waarderen nu de verbeterde verbinding en samenwerking met het bestuur.

Signalen

Bij de inspectie is dit jaar een grote hoeveelheid signalen binnengekomen, met name over Montessorischool Houtwijk en Montessori Passe Partout. De signalen gaan voornamelijk over het hoge verloop van personeel en de daarbij behorende onrust op de scholen. Alle tientallen signalen van kalenderjaar 2024 hebben wij met het bestuur besproken. Dit was mede aanleiding om het onderzoek naar MZH te verrichten.

Positieve ontwikkelingen en vooruitgang

Het bestuur toont betrokkenheid en biedt de nodige ondersteuning aan de scholen. De directeuren werken samen en zoeken elkaar op. Uit een recent gehouden audit blijkt dat Elckerlyc International onderwijs biedt dat de basiskwaliteit ontstijgt. Verder zijn bij de verificatie van De Abeel geen risico's door de inspectie geconstateerd. Ook is De Alphense Montessori in november met een Voldoende beoordeeld door de inspectie. Het bestuur houdt nu actief zicht op de verbeterplannen van de scholen. Waar nodig wordt externe hulp gestimuleerd om de voortgang te waarborgen.

Deugdelijk financieel beheer

Er is sprake van deugdelijk financieel beheer. Wij baseren ons beeld op het jaarverslag, de meerjarenbegroting, overige ontvangen documenten en het gesprek met het bestuur.

Interne toezicht

De GMR en RvT omschrijven dat zij in het verleden weinig diepgaand geïnformeerd werden. Ook als zij om specifieke documenten of informatie vroegen, werden zij hierin niet altijd voorzien. Zij ervaren nu wel dat zij tijdig en volledig geïnformeerd worden, zodat zij tegenspraak kunnen bieden. De tegenspraak kan verder verbeterd worden als de GMR investeert in professionaliseren.

Intern toezichthouder moet zich verantwoorden over zijn toezicht en het resultaat van zijn handelen

Wij verwachten van een intern toezichthouder betrokkenheid bij zowel het organisatorische beleid van het bestuur, de keuzes van het bestuur als de vertaling daarvan in het financieel beleid. Het is belangrijk dat belanghebbenden kunnen zien hoe de intern toezichthouder toezicht houdt en hoe hij het bestuur ondersteunt bij belangrijke keuzes. Daarom is het verplicht dat de intern toezichthouder in de jaarverslaggeving verantwoording aflegt over zijn toezicht en de door hem bereikte resultaten, met voorbeelden waaruit dit blijkt. De intern toezichthouder doet weliswaar verslag van zijn werkzaamheden, maar hij doet dat te beperkt.

Op basis van de jaarverslaggeving hebben we niet vast kunnen stellen welke concrete resultaten de intern toezichthouder met zijn handelen heeft bereikt. Ook wordt uit het verslag onvoldoende duidelijk hoe hij het bestuur concreet ondersteunt en/of adviseert over de beleidsvraagstukken en de financiële problematiek.

De intern toezichthouder moet toezien op de doelmatige besteding van rijksmiddelen en zich in de jaarverslaggeving verantwoorden over de manier waarop hij uitvoering geeft aan deze taak. Deze verantwoording is niet aanwezig; er is alleen vermeld dat de auditcommissie de RvT gevraagd en ongevraagd adviseert over de rechtmatigheid en doelmatigheid van het financieel beheer en beleid. Hoe dit toezicht er in de praktijk concreet heeft uitgezien, blijft dus onduidelijk. Deze verantwoording moet daarom worden opgenomen in de jaarverslaggeving. Dit is ook een opmerking geweest bij het vorige bestuursonderzoek.

Wij geven het bestuur hiervoor herstelopdrachten onder BKA3.

BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog

We beoordelen de standaard Evaluatie, verantwoording en dialoog als Onvoldoende, omdat het bestuur niet systematisch evalueert of het de doelen realiseert (artikel 10 en artikel 12, vierde lid, WPO). Ook krijgt het bestuur herstelopdrachten, omdat niet alle verplichte onderdelen van het jaarverslag aanwezig zijn.

De evaluatie van het bestuursbeleid en de kwaliteit van het onderwijs op de scholen moet aanzienlijk worden verbeterd

Wij constateren dat de cyclus van monitoren, evalueren, analyseren en beoordelen van de kwaliteit door het bestuur onvoldoende diepgaand is uitgevoerd. We zien dat het huidige bestuur tussentijds analyseert en evalueert. Maar op de lange termijn doelen is weinig sprake van diepgaande analyse.

Dit maakt ook dat de reflectie op de uitkomsten van evaluatie weinig houvast hebben gegeven aan de medezeggenschap en het interne toezicht. Het bestuur moet de uitkomsten van de evaluaties gaan betrekken bij het opstellen van nieuwe doelen.

Intern risicobeheersings- en controlesysteem is niet ingericht en risico's zijn onvoldoende geconcretiseerd en niet gekoppeld aan beheersmaatregelen

Het bestuur voldoet niet geheel aan de verplichting uit artikel 4, lid 4 Rjo om in de jaarverslaggeving een beschrijving van de inrichting van het interne risicobeheersings- en controlesysteem en een beschrijving van de risico's/onzekerheden en bijbehorende maatregelen op te nemen. Daarmee voldoet de jaarverslaggeving niet geheel aan de wettelijke vereisten

Intern toezichthouder moet zich verantwoorden over zijn toezicht en het resultaat van zijn handelen

Het bestuur voldoet niet geheel aan de verplichting uit artikel 3f en artikel 4, lid 4 Rjo om in de jaarverslaggeving een verantwoording af te leggen over zijn handelen en van de resultaten die dat handelen hebben opgeleverd en/of welke wijze hij het bestuur ondersteunt en/of adviseert over de beleidsvraagstukken en de financiële problematiek. Daarnaast voldoet het bestuur niet geheel aan de verplichting uit art. 17c lid 1 onder e WPO om in de jaarverslaggeving door het intern toezicht een verantwoording op te nemen over het toezicht op de doelmatige besteding van middelen en hoe dat is uitgevoerd. Daarmee voldoet de jaarverslaggeving niet geheel aan de wettelijke vereisten.

Passend onderwijs, verantwoording kan beter

Het bestuur geeft in de jaarverslaggeving aan waaraan het geld dat hij van het samenwerkingsverband ontving vooral is besteed. De informatiewaarde kan worden verbeterd door in de verantwoording aan te geven welke specifieke doelen worden nagestreefd ten aanzien van passend onderwijs en of deze doelen zijn gerealiseerd; welke resultaten en effecten zijn behaald met de ingezette middelen. Wij vragen het bestuur, net als na het vorige bestuursonderzoek, om hier in de volgende jaarverslaggevingen meer aandacht aan te geven. De afspraken in het ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband zijn geen onderwerp van gesprek binnen de scholen en bij het bestuur. Er is geen sprake van een actieve dialoog binnen de samenwerkingsverbanden.

Eigen vermogen is niet uitgesplitst in de balans en meerjarenprognose van de balans

In de balans en de meerjarenprognose hiervan is het eigen vermogen niet uitgesplitst naar Algemene reserve, Bestemmingsreserves en Overige reserves en fondsen. Wij vragen het bestuur om hier in de volgende jaarverslaggevingen meer aandacht aan te geven.

2.2. Afspraken en vervolgtoezicht

We wijken bij MZH voor het vervolgtoezicht af van de reguliere termijn van vier jaar. Over een jaar doen wij een herstelonderzoek bij het bestuur.

Wat is de tekortkoming?	Wat is de herstelopdracht?	Welk vervolgtoezicht houdt de inspectie?
<i>De standaard Visie, ambities en doelen (BKA1) is Onvoldoende.</i> Het bestuur draagt onvoldoende zorg voor de kwaliteit van het onderwijs op de scholen via een stelsel van kwaliteitszorg, waaronder het formuleren van toetsbare doelen (artikel 10 en artikel 12, vierde lid, WPO).	Het bestuur beschrijft hoe het systeem van kwaliteitszorg uitgevoerd wordt.	Wij doen een jaar na vaststelling van het rapport een herstelonderzoek.
<i>De standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur (BKA2) is Onvoldoende.</i> Het bestuur heeft onvoldoende effectieve uitvoering gegeven aan de doelen, onder andere op het gebied van basisvaardigheden en passend onderwijs. Het is onvoldoende gelukt om een cultuur te creëren die gericht is op samenwerken, leren en verbeteren, waarbij het onderwijskundig leiderschap goed verankerd is (artikel 10 en artikel 12, vierde lid, WPO).	Het bestuur zorgt er voor dat binnen de gestelde termijn effectieve uitvoering wordt gegeven aan de doelen, onder andere op het gebied van basisvaardigheden en passend onderwijs, en dat er een cultuur wordt gecreëerd die gericht is op samenwerken, leren en verbeteren, waarbij het onderwijskundig leiderschap goed verankerd is.	Wij doen een jaar na vaststelling van het rapport een herstelonderzoek.
<i>BKA2</i> We constateren dat er structureel niet-bevoegd personeel verantwoordelijkheid voor groepen draagt. Dit is in strijd met artikel 3, WPO waarin staat dat het bestuur moet zorgen voor bevoegd personeel.	Het bestuur verantwoordt zich door een plan van aanpak op te stellen in het geval van structurele bezetting door niet-bevoegd personeel en deelt dit plan voor 1 mei 2025 met de onderwijsinspectie. In het plan van aanpak staan de volgende zaken beschreven: • welke stappen het bestuur heeft gezet om tot keuzes te komen en welke afwegingen daarbij zijn gemaakt; • de wijze waarop het bestuur zicht houdt op het effect van het lerarentekort en de gekozen maatregelen; • welke interventies en plannen gericht op het alsnog voldoen aan de wet, het bestuur heeft voor de korte en middellange termijn; - Bij de keuzes die het bestuur maakt staat de kwaliteit van het onderwijs aantoonbaar centraal. Bij de gekozen oplossingen is de veiligheid van de leerlingen en het personeel gegarandeerd.	Wij bekijken de documentatie en wanneer nodig nemen we vervolgmaatregelen.

Wat is de tekortkoming?	Wat is de herstelopdracht?	Welk vervolgtoezicht houdt de inspectie?
<i>De standaard Evaluatie, verantwoording en dialoog (BKA3) is Onvoldoende.</i> Het bestuur evalueert niet systematisch of het de doelen realiseert (art.10 en artikel 12, vierde lid, WPO). Er ontbreken op te veel vlakken systematische evaluaties, en de bestaande evaluaties zijn onvoldoende diepgaand.	Het bestuur zorgt ervoor dat er systematisch geëvalueerd wordt of de doelen worden behaald. Het bestuur zorgt er binnen de hiernaast genoemde termijn voor dat er een evaluatie heeft plaatsgevonden en nieuwe doelen zijn geformuleerd die gericht zijn op het realiseren van de basiskwaliteit van de drie onvoldoende scholen en het opheffen van de tekortkomingen bij alle onderzochte scholen.	Wij doen een jaar na vaststelling van het rapport een herstelonderzoek.
<i>BKA3</i> Het bestuur voldoet niet geheel aan de verplichting uit artikel 3f Rjo om in de jaarverslaggeving een verantwoording af te leggen over hoe het intern toezicht het bestuur ondersteunt bij beleidsvraagstukken en over de bereikte resultaten van zijn handelen.	Het bestuur zorgt ervoor dat de intern toezichthouder in de eerstvolgende jaarverslaggeving verantwoording aflegt over hoe hij het bestuur ondersteunt bij beleidsvraagstukken en over de bereikte resultaten van zijn handelen.	Op 1 augustus wordt in de jaarverslaggeving over 2024 nagegaan of de tekortkoming is hersteld.
<i>BKA3</i> Daarnaast voldoet het bestuur niet geheel aan de verplichting uit art. 17c lid 1 onder e WPO om in de jaarverslaggeving door het intern toezicht een verantwoording op te nemen over het toezicht op de doelmatige besteding van middelen en hoe dat is uitgevoerd.	Het bestuur zorgt ervoor dat de intern toezichthouder in de eerstvolgende jaarverslaggeving verantwoording aflegt over hoe hij het toezicht op een doelmatige besteding van rijksmiddelen heeft uitgevoerd.	Op 1 augustus wordt in de jaarverslaggeving over 2024 nagegaan of de tekortkoming is hersteld.
<i>BKA3</i> Voorts wordt niet voldaan aan het gestelde in artikel 4 lid 4 Rjo. Er ontbreekt een volledige beschrijving van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.	Het bestuur zorgt ervoor dat in de eerstvolgende jaarverslaggeving een volledige beschrijving van de inrichting, werking, resultaten en aanpassingen van het interne risicobeheersings- en controlesysteem is opgenomen.	Op 1 augustus wordt in de jaarverslaggeving over 2024 nagegaan of de tekortkoming is hersteld.
<i>BKA3</i> Ten slotte wordt niet voldaan aan het gestelde in artikel 4 lid 4 Rjo. Er ontbreekt een volledige beschrijving van de belangrijkste risico's.	Het bestuur zorgt ervoor dat de beschrijving van de belangrijkste risico's en de beheersmaatregelen in de eerstvolgende jaarverslaggeving is opgenomen.	Op 1 augustus wordt in de jaarverslaggeving over 2024 nagegaan of de tekortkoming is hersteld.

Eventuele wettelijke tekortkomingen die we hebben geconstateerd bij de schoolonderzoeken vermelden we in de aparte schoolrapporten.

Bijlage: Zienswijze van het bestuur

Zelfreflectie

MZH heeft een turbulente periode achter de rug met twee bestuurswisselingen in kort tijdsbestek, een groot aantal vertrekkende medewerkers, een hoog ziekteverzuim en drie scholen waarvan de kwaliteit als onvoldoende door de inspectie is beoordeeld. Dit alles boven op de al complexe periode van personeelstekorten. Mede hierdoor is het bepalen, uitvoeren en evalueren van beleid en de systematiek van kwaliteitsbewaking sinds het laatste inspectieonderzoek onder druk komen te staan.

Wij herkennen en erkennen veel van de bevindingen en de conclusies van de onderwijsinspectie, zoals in het onderzoeksrapport vermeld. Wij waarderen de grondige analyse van de onderwijsinspectie. De bevindingen sluiten aan op onze interne analyses en wij beschouwen het onderzoeksrapport daarom als een aanmoediging om de al ingeslagen weg voort te zetten.

Tijdens het terugkoppelingsgesprek, werd verschillende keren opgemerkt dat wij inmiddels de juiste stappen zetten ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en de ondersteunende organisatie. Wij hadden daarom graag gezien dat deze positieve feedback explicieter in de schriftelijke rapportage was opgenomen. Hiermee zou een evenwichtigere weergave van zowel de verbeterpunten als de positieve ontwikkelingen binnen onze organisatie te zien zijn geweest. Tegelijkertijd beseffen wij ook dat dit bestuursonderzoek bedoeld is om een oordeel te geven over de situatie in het hier en nu, en niet over waartoe de ingezette ontwikkelingen en processen zouden kunnen leiden. E.e.a. bevindt zich bovendien nog in een pril stadium.

De constatering dat het bestuur niet effectief invulling heeft gegeven aan het waarborgen van de onderwijskwaliteit door middel van een goed werkend systeem van kwaliteitszorg, is van toepassing op de situatie van voor 2024. Hiervan zijn de effecten nog steeds merkbaar. Tegelijkertijd zien wij dat de eerste stappen zijn gezet en de kwaliteitszorg sindsdien is verbeterd. Dit is ook door de onderwijsinspectie geconstateerd tijdens het terugkoppelingsgesprek.

Veerkracht van onze scholen

Alle onrust die veroorzaakt is door de vele wisselingen binnen alle geledingen heeft een beroep gedaan op de veerkracht van eenieder. De onrust komt mede voort, omdat er juist meer grenzen worden gesteld en het minder 'pappen en nathouden' is. Daarom zijn we des te trotser dat de scholen steeds meer een onderzoekende, reflecterende en lerende houding laten zien. MZH had en heeft uiteindelijk maar één doel: het bieden van goed montessori en

internationaal onderwijs voor elke leerling op elke plek binnen de stichting.

Deze houding heeft ertoe geleid dat er steeds meer verbinding en samenwerking is tussen het bestuur en onze scholen, tussen de scholen onderling én de RvT en de GMR.

De toekomst

Kwaliteit is een continu proces. Op korte termijn ligt de focus op het fusietraject en het op orde krijgen van de basiskwaliteit bij onze zogeheten 'zorgscholen'. Dit fusietraject is onder andere noodzakelijk om het kwaliteitszorgstelsel te versterken en te verduurzamen. Alles met als uiteindelijk doel het realiseren van hogere, en daarmee meer passende, ambities.

Hoewel de fusie nog in de onderzoekende fase zit, en daarmee een fusie op papier nog niet officieel is, is in de praktijk reeds op verschillende plekken samenwerking te zien met de beoogde fusiepartners. Zo is met één van de fusiepartners een gezamenlijke tweedaagse georganiseerd. Tijdens deze twee dagen is onder andere gekeken naar ambities en strategisch beleid. We hebben er vertrouwen in dat de nieuwe bestuurders straks meer zichtbaar zijn en zorgen voor meer sturing en betrokkenheid bij de uitwerking van beleidsbeslissingen op bestuurs- en schoolniveau.

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

