

Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie

Een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs

Maart 2019

Colofon

Dit is een uitgave van de VO-academie,
een programma van de VO-raad

Tekst: Sam Terpstra
Redactie en interviews: Martijn de Graaff Communicatie
Interviews: Suzanne Visser, Perspect Communicatie

Fotografie: Dirk Kreijkamp Fotografie
Ontwerp: Studio Langezaal, Odijk
Druk: Bergdrukkerij, Amersfoort
Oplage: 200 exemplaren

Utrecht, maart 2019

Voorwoord

Wat zijn de karakteristieken van de onderwijsbestuurder? En welke kwaliteiten heeft iemand nodig om dat beroep adequaat te kunnen uitoefenen? Deze vragen zijn onderdeel van een brede beweging in de (semi-)publieke sector over de professionaliteit en professionalisering van leidinggevenden in bijvoorbeeld de zorg en het onderwijs. Ook binnen de PO-Raad en de VO-raad, en binnen de bestuurdersverenigingen OBV en BvPO, is dit een belangrijk onderwerp van gesprek. Het funderend onderwijs staat immers voor grote uitdagingen; dat vraagt om krachtige bestuurders die toegerust zijn voor hun taak en verantwoordelijkheid.

Een initiatiefgroep van bestuurders uit het primair en voortgezet onderwijs heeft het debat over een beroepsprofiel voor bestuurders aangezwengeld en begeleid. Veel bestuurders zijn geconsulteerd. Het resultaat is een document waarin wordt weergegeven welke taken een bestuurder heeft en op welke gebieden hij of zij zich zou moeten ontwikkelen. Op basis daarvan zijn de zes professionaliseringsthema's geformuleerd.

Dit document is niet alleen een mooi startpunt voor de individuele bestuurder om, samen met de toezichthouder, de eigen ontwikkelingsbehoefte in kaart te brengen, maar ook voor opleiders om aanbod te ontwikkelen en voor werving- en selectiebureaus om het als profiel te hanteren. Voor de beroepsgroep werpt dit vragen op als: hoe gaat dit kader functioneren? Welke activiteiten volgen hieruit? Aan de twee beroepsverenigingen de eervolle taak om hiermee aan de slag te gaan. Uiteraard willen we hier graag bij ondersteunen. Het onderwijs heeft behoefte aan en recht op professionele bestuurders; het zorgen hiervoor is een verantwoordelijkheid van ons allemaal.

Rinda den Besten
Voorzitter PO-Raad

Paul Rosenmöller
Voorzitter VO-raad

Inhoudsopgave

Deel I
Waarom een set professionaliseringsthema's? **7**

Deel II
Een set professionaliseringsthema's en professionele normen voor bestuurders **23**

1. Boegbeeld en hoofd 23

2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht 25

3. Strategische visie en planning 37

4. Leiderschap 43

5. Verantwoordelijkheid en rekenschap 49

6. Persoonlijke professionaliteit 55

Professionele normen 58

Deel III
Verantwoording **59**

Werkwijze 60

Achtergrond en maatschappelijke context 61

De doelgroep: de professionele onderwijsbestuurder 64

Uitgangspunt: het model van de commissie-Meurs 65

Voorbeelden 67

Het model van de NVDZ: expertisegebieden 69

Noten 72

Deel I

Waarom een set professionaliserings-thema's?

Waarom een set professionaliserings-thema's?

Binnen de (semi-)publieke sector bestaat al een aantal jaren een brede beweging waarin beroepsgroepen op zoek gaan naar de specifieke karakteristieken van het beroep, van de beroepsgroep en van de kwaliteiten die nodig zijn om het beroep adequaat te kunnen uitoefenen. Een goed voorbeeld hiervan zijn de bestuurders in de zorg. Tien jaar geleden is deze beroepsgroep aan de slag gegaan met het definiëren van expertisegebieden: wat moet een zorgbestuurder weten en kunnen? Deze gebieden doen recht aan de breedte van het vak en zijn de basis van enerzijds een - door de bestuurders zelf georganiseerde - accreditatie en anderzijds voor de persoonlijke ontwikkeling. De thema's hebben als doel om te zorgen voor de continue professionalisering van de beroepsgroep maar ook om zich richting de maatschappij te kunnen verantwoorden. Ernest Müter, voorzitter in de zorg, formuleert dat als volgt: "De beeldvorming is vaak dat wij als bestuurders maar wat doen. Dat iedereen bestuurder kan worden. Door duidelijke kaders te stellen, door je te verantwoorden, laat je zien dat je professional bent" (zie interview op pagina 12).

Ook een beweging in het funderend onderwijs

Ook binnen het primair en voortgezet onderwijs is al enige tijd een debat gaande over de professionaliteit van leraren, schoolleiders en in het verlengde daarvan ook van bestuurders. Het gesprek over de professionaliteit van de leraar verbonden geraakt met de invoering van het lerarenregister. Bij schoolleiders is in beide sectoren eerst gewerkt aan een competentieprofiel en dat is vervolgens vertaald naar een beroepsstandaard en dat vorm nu de basis voor een register.

In het verlengde van deze ontwikkeling is binnen zowel de PO-Raad als de VO-raad en binnen de beide bestuurdersverenigingen OBV en BvPO het gesprek op gang gekomen over de vraag of vergelijkbare stappen ook gezet zouden moeten worden voor de bestuurders. De VO-raad heeft bijvoorbeeld in het sectorakkoord afspraken gemaakt over de versterking van de bestuurskracht. Dat thema is onderwerp van gesprek geweest zowel binnen de VO-academie (en vertaald naar professionaliseringsactiviteiten gericht op bestuurders) en als binnen de themacommissie Governance van de VO-raad. Ook binnen de OBV en BvPO is dit thema volop op de agenda gekomen. In het primair onderwijs is enige tijd geleden een initiatiefgroep van bestuurders gestart met een oriëntatie op een beroepsprofiel voor bestuurders. Daarbij zijn ook gesprekken gevoerd met de VO-academie en de bestuurdersvereniging PO.

Tegen deze achtergrond is een initiatiefgroep ontstaan van bestuurders in zowel het primair als voortgezet onderwijs: Geert Popma, Willem de Vos, Wim Littooij, Marc Mittelmeijer, Harry van de Kant en Loek van Noort. Deze groep heeft het debat over een beroepsprofiel voor bestuurders aangezwengeld. Vanuit de VO-academie heeft Hans van Willegen (projectleider project bestuurskracht) aansluiting gezocht bij dat initiatief.

Opstellen van de thema's

Dit heeft geresulteerd in de opdracht van de VO-academie om een notitie te schrijven:
"Schrijf op basis van de aanpak van de NVZD een professionaliseringskader.
De inhoud van dat document zou de volgende lijn moeten volgen:
- ***Het waarom van een dergelijk kader wordt weergegeven;***
- ***Het benoemen en toelichten van professionaliseringsthema's***
- ***Het benoemen van mogelijke en wenselijke professionaliseringsactiviteiten;***
- ***Een advies over de rol en implementatie van een dergelijk model."*** [1]

De notitie is geschreven door Sam Terpstra en verscheen in maart 2018. Bij de uitwerking van deze opdracht is dankbaar gebruik gemaakt van commentaar vanuit deze initiatiefgroep en van de hand van Marlies Honingh (Radboud Universiteit) en Pauline Meurs (Erasmus Universiteit). Vervolgens is de notitie besproken in beide bestuurdersverenigingen, zij nemen de thema's over. Ook in de ALV van de VO-raad is de notitie vastgesteld. Daarmee zijn de thema's formeel vastgesteld.

Op basis van de notitie is deze publicatie samengesteld. Onder andere door interviews met bestuurders, toezichthouders, wetenschappers en anderen krijgen de thema's meer diepgang; het is een aanzet tot een verdere uitwerking van de thema's.

Hoe nu verder?

De professionaliseringsthema's hebben als doel om de professionalisering van bestuurders te stimuleren en te ondersteunen. De professie van het bestuur in het funderend onderwijs is volop in ontwikkeling. De grote uitdagingen waar het funderend onderwijs zich voor geplaats ziet, vragen om bestuurskracht. Ze vragen om bestuurders die toegerust zijn voor hun taak en verantwoordelijkheid, die vanzelfsprekend voortdurend werken aan de eigen bestuurskwaliteit. Dit geheel in lijn met de brede professionalisering in de sectoren van leraren, schoolleiders, ondersteuners, toezichthouders en bestuurders.

Het is nu aan de beroepsgroep zelf om de thema's ter hand te nemen en verder uit te werken. Bert Nelissen, voorzitter van de BvPO, vindt ook dat de bestuurders zelf aan zet zijn: "Het eigenaarschap van het vervolg zou inderdaad bij de bestuurders zelf moeten liggen. Zelfcorrigerend vermorgen is erg belangrijk, zonder belang en drang van buiten. Het moet vanuit de intrinsieke motivatie van de bestuurders komen". Dat geldt ook voor Marc Mittelmeijer, voorzitter van de OBV: "Nu moeten we dit vertalen naat een agenda met activiteiten, zodat bestuuders ermee aan de slag kunnen gaan. Ik vind dat de beroepsverenigingen hier het voortouw in moeten nemen. [...] Uiteraard kunnen we het vervolg niet alleen oppakken, we kunnen dat samen met bijvoorbeeld de PO-Raad en de VO-raad doen" (zie ook het interview op pagina 14).

Naast de functie voor de beroepsgroep kunnen de thema's worden gebruikt om de eigen ontwikkelbehoefte in kaart te brengen, daarover het collegiale gesprek aan te gaan.
Of het gesprek met de raad van toezicht. Ook kan het dienen als stimulans voor het veld van opleiders om aanbod te ontwikkelen voor de doelgroep bestuurders funderend onderwijs



Een initiatiefgroep van bestuurders uit primair en voortgezet onderwijs heeft het debat over de thema's geïnitieerd en begeleid. Veel bestuurders hebben hun input gegeven. De uiteindelijke tekst* is uitgewerkt door **Sam Terpstra**; hij is oud-bestuurder van CSG Reggesteyn, coach, opleider voor bestuurders en toezichthouder in onderwijs en zorg.

Besturen is een aparte en uitdagende professie

"Wat is het verschil tussen een schoolleider en een bestuurder? Dat is een vraag die me erg intrigeert. Wat maakt de rol van bestuurder zo bijzonder? In deze zes thema's hebben we dat willen vangen. Als je kijkt naar thema vier, leiderschap, dan is dat iets wat ook voor schoolleiders geldt. Sterker nog, ik denk dat leiding geven de belangrijkste functie is van de schoolleider. Hij staat midden in de organisatie. En daar komt het belangrijkste verschil om de hoek kijken: de bestuurder bevindt zich meer aan de rand van de school. Je kijkt niet meer alleen naar wat er in het school gaande is, je kijkt naar de school zelf en het functioneren in relatie tot haar omgeving."

Complexiteit van besturen

"De volgorde van de thema's is bewust zo gekozen. De eerste twee thema's, boegbeeld en maatschappelijke opdracht, geven het unieke van de bestuurder weer. We zien vaak dat dit lastig is voor de bestuurder, maar ook voor omgeving. Je hebt binnen de school te maken met een complexe autonome agenda, terwijl je ook de verbinding moet maken met de maatschappij, met je omgeving. Enerzijds moet je je organisatie goed kennen, anderzijds moet je afstand bewaren. Bestuurders die vanuit andere sectoren in het onderwijs aan de slag zijn gegaan, kunnen beter overweg met dit dilemma dan mensen die alleen

* Het besturen van onderwijsorganisaties: een veeleisende en uitdagende professie Professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs, Maart 2018.

in de onderwijskolom hebben gezeten. Die hebben nooit ervaren dat het er in andere sectoren ook zo toe gaat. Het derde thema, visie en planning, is het scharnierpunt tussen de eerste twee thema's en de rest. Je moet al die wensen en gezichtspunten - zowel intern als extern - omzetten in een heldere en gedragen visie. Gekoppeld daaraan is leiderschap: hoe zorg je ervoor dat die visie omgezet wordt in goed onderwijs? Deze vorm van leiderschap is wezenlijk anders dan die van een schoolleider, je staat meer op afstand, maar hebt ook meer invloed. Voor mij was het, als nieuwe bestuurder, een schok te merken dat je 24 uur per dag bestuurder bent. Je hebt macht, je hebt een positie binnen de organisatie. Mensen schrikken als je onverwacht de klas in komt. Natuurlijk is jouw positie aan de rand van de organisatie, maar je moet wel verbinden. Zowel binnen de organisatie als daarbuiten. Daarvoor moet je goed weten wat er speelt binnen je organisatie. Het is niet goed als je daarvoor afhankelijk bent van formele kanalen. Je moet met iedereen praten, zonder helemaal de organisatie ingezogen te worden.

Wat de functie van bestuurder echt complex maakt, is de combinatie van de eerste twee thema's met verantwoording en rekenschap, het vijfde thema. Uit de samenleving komen heel veel vragen om je te verantwoorden. Er wordt veel geklaagd over het onderwijs, er wordt veel van het onderwijs gevonden en er wordt heel veel van verwacht. Dan is het de verantwoordelijkheid van bestuurders om je goed en helder te verantwoorden."

Professionalisering

"Het bezig zijn met het zesde thema, persoonlijke professionaliteit, volgt logischerwijze uit de andere thema's. Ondersteuning vanuit de Raad van Toezicht is daarbij van enorm belang. Ten eerste door met elkaar een duidelijke opgave voor de organisatie te formuleren. Dan weet je wat er van je wordt verwacht en waar je aan moet werken. Daarnaast is professionalisering een zaak van zowel de bestuurder zelf als de toezichthouders. Samen kijk je naar de ontwikkeling van de school, de dilemma's waar je voor staat. En wat dat betekent voor je eigen ontwikkeling. Als je dat niet doet dan kun je eigenlijk niet op een goede manier een professionaliseringsactiviteit kiezen. Mijn oproep is dan ook: bespreek systematisch je ontwikkeling en functioneren met de raad. Zorg voor feedback. Zet jezelf regelmatig op de agenda. Het model toezichthouders-bestuur is relatief jong in het onderwijs. Inmiddels zijn we de kinderschoenen ontgroeid, maar het moet nog echt volwassen worden. Nog steeds is de discussie: wie doet wat?

Het mooie van dit document is dat besturen echt wordt gezien als een aparte professie. Dat is een enorme stap voorwaarts. Het maakt ook de weg vrij voor het definiëren van professionele activiteiten. De thema's zorgen voor een kader voor overleg met toezichthouders, voor het opzetten van opleidingen en voor gesprekken met collega's. Een aantal thema's zijn uniek voor de rol van bestuurder; wil je weten hoe je bijvoorbeeld je rol als boegbeeld of verantwoording vormgeeft dat kun je alleen terecht bij andere bestuurders. In intervisiegroepjes, door collegiale uitwisseling of door het volgen van leergangen kun je ontdekken wat het is om bestuurder te zijn."

Kijken naar de toekomst

"Nu de thema's er zijn moeten we ook kijken naar de toekomst. Sowieso moet de beroepsgroep de discussie blijven voeren over de thema's. Dat betekent: elke drie of vier jaar kijken of deze nog relevant en accuraat zijn. Daarnaast moeten we aan de slag met het huidige kader, wat mij betreft met de bestuurdersverenigingen voor primair en voortgezet onderwijs in the lead. Het gaat dan niet alleen om de thema's, maar ook om de professionele normen in dit document. Zijn dit de belangrijkste normen? En wat verstaan we hieronder? Wat is bijvoorbeeld goed onderwijs? Wat zijn de kernwaarden van een bestuurder? Het is aan de beroepsgroep zelf om dit debat te voeren en te komen met een invulling.

Zelf vind ik het ook interessant om verder te kijken naar wat in de zorg is gebeurd en gaande is. De thema's voor het funderend onderwijs zijn gebaseerd op die van de zorgbestuurders. Op basis van dat kader hebben zij een vrijwillig accreditatiesysteem opgezet. De regie ligt daar bij de bestuurdersvereniging NVDZ. Het ministerie van VWS heeft daar de ontwikkeling actief ondersteund. Helaas heeft OCW hier tot nu toe niet veel aandacht voor gehad. Ik kan me goed voorstellen dat een dergelijk systeem van zelfevaluatie en vrijwillige accreditatie ook voor het onderwijs ten goede komt aan het beeld dat mensen hebben van bestuurders. Aan de kwaliteit van bestuurder, besturen en de kwaliteit van de scholen."

De compentiegebieden van de zorgbestuurder

Ernest Müter is voorzitter van NSDSK, een zorgaanbieder het Noordwest-Nederland voor dove en slechthorende cliënten en cliënten met een taalontwikkelingsstoornis. Hij is ook lid van de kwaliteitscommissie van de NVDZ, de beroepsvereniging voor zorgbestuurders. De commissie adviseert over de professionaliseringsagenda van de NVZD.

"Ongeveer tien jaar geleden zijn we als beroepsgroep aan de slag gaan met de ontwikkeling van expertisegebieden van zorgbestuurders en de daaraan gekoppelde accreditatie. Er waren twee redenen voor ons om dat op zetten. Ten eerste was het er nog niet, er waren geen richtlijnen over wat bijvoorbeeld goed bestuur is. Natuurlijk praatten we daar onderling wel over, maar er waren weinig kaders, wel verschillende opvattingen. Dat is vreemd als je je bedenkt dat de professionals in onze sector, zoals longartsen of verpleegsters, wel aan allerlei kaders moeten voldoen. Maatschappelijk gezien ben je als beroepsgroep kwetsbaar. Natuurlijk gaan er soms dingen niet goed, dan moet je wel kunnen laten zien dat je vak serieus neemt. De beeldvorming is vaak dat wij als bestuurders maar wat doen. Dat iedereen bestuurder kan worden. Door duidelijke kaders op te stellen, door je te verantwoorden, laat je zien dat je professional bent."

Houding tot zelfreflectie

"Stap een was het formuleren van de expertisegebieden. Wat moet een zorgbestuurder weten en kunnen? In de Verenigde Staten bijvoorbeeld is het een lange lijst, zo moet je de jaarrekening op een gedetailleerd niveau kunnen lezen. In onze context is zoiets lastig, binnen een bestuur kunnen de portefeuilles verdeeld zijn, een iemand is de verantwoordelijke voor de financiën. Moeten de anderen dan ook zulke specialistische kennis hebben? Wat ons betreft ging het om de grote lijnen. De kern van de professionele zorgbestuurder is dat je in staat bent tot zelfreflectie. Dat je weet wat je kracht is, en wat je zwaktes. Dat je om kunt gaan met feedback. Daarnaast is werken aan je professionele ontwikkeling de andere pijler. De vraag was, op welke gebieden moet je dat dan doen? Dat zijn de competentiegebieden geworden: leiderschap, resultaatgericht sturen, verbindend samenwerken, maatschappelijk bijdragen en continu ontwikkelen. Met deze thema's willen we recht doen aan de breedte van het vak. Je hebt bestuurders van grote organisaties, die hoeven minder een beroep te doen op de operationele managementvaardigheden zoals die van kleine organisaties. Andere bestuurders zitten juist weer in een veld met veel politieke druk."

Verbeterinstrument

"Deze competentiegebieden zijn de basis voor de accreditatie. Die wordt georganiseerd door de NVDZ, dus door de bestuurders zelf. De bestuurder zorgt als eerste voor 360 graden feedback van management en Raad van Toezicht, maar ook van de cliëntenraad en de medische staf. Vervolgens stelt hij een zelfevaluatie op en schrijft een ontwikkelplan. Dit is input voor het gesprek met twee auditoren. Deze worden daar speciaal voor geselecteerd, het zijn geen zorgbestuurders, maar ze snappen door hun achtergrond en ervaring het vak wel. We kiezen voor elk gesprek een combinatie van één auditor met ervaring binnen de zorg en één auditor met ervaring daarbuiten. Ook hebben we altijd één vrouw en één man. De auditoren leggen hun advies door aan een onafhankelijke accreditatiecommissie, bestaande uit Trude Maas (toezichthouder en commissaris onder meer bij de Arbo Unie, College Bescherming Persoonsgegevens en Van Gogh Museum) en Willem Geerlings (raad van toezicht Amsterdam UMC en vicevoorzitter van de raad van commissarissen van ONVZ Verzekeraar). Zij nemen het besluit om al dan niet te accrediteren.

Het is geen afrekeninstrument. Natuurlijk is het vervelend dat een enkele keer een bestuurder een negatief advies krijgt. Op zo'n moment zeggen auditoren vaak dat de bestuurder zich nu uit het proces kan terugtrekken en het een jaar later - beter voorbereid - nog een keer kan doen. En, heel belangrijk, de raad van toezicht is de werkgever.



Die bepaalt wat er gebeurt, de raad heeft het jaargesprek met de bestuurder en beoordeelt dus het functioneren. De accreditatie zegt alleen of de bestuurder goed met zijn vak omgaat, of hij reflecteert op zijn handelen, of hij zich in voldoende mate professionaliseert. De accreditatie kan wel input zijn voor het gesprek tussen de bestuurder en de toezichthouders."

'Het gaat leven'

"Op dit moment zijn er tussen de 200 en 300 zorgbestuurders geaccrediteerd. Dat is ongeveer een kwart van de hele beroepsgroep. Je ziet dat de competentiegebieden steeds meer gaan leven. Er was eerst veel aarzeling, het ging niet zonder slag of stoot. De NVDZ is er vierkant achter gaan staan en dat heeft geholpen. Nu zie je de kentering. Ook bij nieuwe bestuurders, zij zijn vaak enthousiaster over deze ontwikkeling. Intervisie is ook steeds meer normaal, het hoort bij het vak. Als reflecterende bestuurder weet je dat je niet alles kunt weten of alles zelf kunt oplossen. De inzichten en kennis van je collega's is daarin erg belangrijk, ook voor je eigen ontwikkeling. In de intervisiegroep waarin ik zit kan ik mijn eigen casussen inbrengen, maar ook het horen en meedenken over de problemen van anderen kan vaak erg nuttig zijn."

De zes professionaliseringsthema's zijn opgesteld voor zowel primair als voortgezet onderwijs. Nu de thema's er zijn is het aan de bestuurders om hiermee aan de slag te gaan. **Bert Nelissen** is voorzitter van INNOVO en van de Bestuurdersvereniging PO (BvPO). **Marc Mittelmeijer** is voorzitter van PCOU Willibrord en ook van de Onderwijsbestuurdersvereniging VO (OBV).

Regie bij de bestuurders zelf

Waarom is het belangrijk dat deze thema's er zijn?

Mittelmeijer: "Er leven in de samenleving veel beelden over onze beroepsgroep. Daarom moet je met elkaar nadenken over hoe je een beter beeld kunt creëren over wat je doet en zelf verantwoordelijkheid nemen voor de professionalisering van onze beroepsgroep."

Nelissen: "Het is niet vreemd dat de samenleving naar ons kijkt: we werken met publiek geld en we geven leiding aan scholen waar honderdduizenden kinderen naar toe gaan. Dan moet je rekenschap afleggen, niet alleen over je beleidskeuzes maar zeker ook over je functioneren. De samenleving heeft recht op goed functionerende schoolbestuurders. Dan is het mooi dat er een profiel is waar je je als bestuurder toe kunt verhouden. Het geeft inzicht in je eigen functioneren en in die van de beroepsgroep."

Mittelmeijer: "De kwaliteit van de bestuurder bepaalt in hoge mate de kwaliteit van de organisatie. En daarmee de kwaliteit van het onderwijs. Ik denk dat alle bestuurders intrinsiek gemotiveerd zijn om hun werk goed te doen. Maar we zijn wel eenpitters. Dan is het goed om elkaar op te zoeken, kennis en inzichten te delen en samen te werken aan ontwikkeling."

De thema's zijn voor bestuurders in zowel primair als voortgezet onderwijs. Waarom is dat belangrijk?

Nelissen: "Als samenleving hebben we de keuze gemaakt dat de leerplicht van 5 tot 16 of 18 jaar loopt. In het belang van de doorgaande leerlijn van leerlingen wil je dat basisscholen en middelbare scholen zo goed mogelijk samenwerken. Zowel de BvPO als de OBV vindt deze overgang erg belangrijk. Het kind moet centraal staan. Dat betekent dat bestuurders veel moeten overleggen en samenwerken. Alleen als je elkaars taal spreekt kun je dat op een goede manier doen."

Mittelmeijer: "Bestuurders moeten elkaar inderdaad meer ontmoeten om tot een betere maatschappelijke invulling van het beroep te komen. De opdracht van een bestuurder stopt niet als je het schoolplein afgaat, je hebt een regionale functie. Dat betekent dat je verbinding moet maken met andere onderwijssectoren. Overigens spreken en leren we ook met bestuurders uit de zorg en woningbouw. Dat is enorm stimulerend voor je eigen reflectie. Daarom blijft het belangrijk om over je grenzen heen te kijken."

Er zijn zes thema's geformuleerd. Waarom zijn juist deze?

Nelissen: "Wij denken dat deze thema's het beste samenvatten wat er van bestuurders zelf wordt gevraagd en van hun professionele ontwikkeling. Het past ook goed bij het kader van de inspectie. Uiteindelijk gaat het erom dat een bestuurder zich verantwoordelijk voelt voor al deze aspecten. "

Mittelmeijer: "De eerste twee thema's gaan over de rol van de bestuurder: boegbeeld en maatschappelijke verantwoordelijkheid. We zijn aansprakelijk en aanspreekbaar voor de kwaliteit van de organisatie maar ook voor de rol die het onderwijs in de maatschappij vervult. Daarom is



het mooi dat deze twee thema's bovenaan staan. Daarnaast vertegenwoordigen wij de leiding van de stichting. We nemen het voortouw, maar we zijn niet de leiding. Als bestuurder zorg je ervoor dat de organisatie haar opdracht kan uitvoeren. Dat betekent dat je als bestuurder bewust bent van je leiderschap en hoe je een beweging in de school creëert. En, dat is thema 5, je legt verantwoording af."

Hoe kijkt u persoonlijk - als bestuurder - naar deze thema's?

Mittelmeijer: "Het persoonlijke zit in thema 6. Zoals ik zei, bij elkaar geven de thema's goed weer wat we als bestuurders moeten kunnen en kennen. Belangrijk is dat je scherp blijft op je eigen functioneren en ontwikkeling. Ik vraag vaak feedback na een vergadering of gesprekken. In mijn huidige functie zit ik nu een jaar, deze zomer heb ik een feedback-formulier uitgezet, zowel intern als naar collega-bestuurders. Zeer leerzaam is de intervisiegroep waar ik in zit, samen met zorgbestuurders, presidenten van de rechtbanken en burgemeesters. Allemaal in de semi-publieke sector en met een maatschappelijke opdracht. We hebben hetzelfde soort dilemma's."

Nelissen: "Ik zit zelf ook in een intersectoraal netwerk, het is mooi om je eigen normaliteit te staven ten opzichte van andere sectoren. Hoe leveren zorginstellingen zodanig kwaliteit dat patiënten het merken? En hoe kan ik dat gebruiken voor mijn organisatie en dus voor de leerlingen? Rekenschap afleggen vind ik van nature zeer belangrijk. Zoals gezegd, we werken met publiek geld. Maar we moeten ook een goede rentmeester van deze wereld zijn, dat betekent dat je dat ook doorgeeft aan kinderen. Ik denk dat begrenzing een van onze grootste uitdagingen is."

De thema's zijn er nu. Hoe zou het funderend onderwijs hier verder mee moeten gaan?

Mittelmeijer: "Het is erg mooi dat het kader er ligt, nu moeten we dat vertalen naar een agenda met activiteiten, zodat bestuurders ermee aan de slag kunnen gaan. Een platform bieden om te kunnen leren van en reflecteren op elkaar. Ik vind dat de beroepsverenigingen hier het voortouw in moeten nemen, die zijn immers de vertegenwoordiging van de bestuurders."

Nelissen: "Het eigenaarschap van het vervolg zou inderdaad bij de bestuurders zelf moeten liggen. Zelfcorrigerend vermogen is erg belangrijk, zonder belang en drang van buiten. Het moet vanuit de intrinsieke motivatie van de bestuurder komen. Ik zie voor me dat we kleine regionale netwerken po-vo opstarten, waar bestuurders elkaar kunnen ontmoeten. En samen kunnen kijken hoe ze de regionale dilemma's kunnen oplossen. De regionale insteek is belangrijk vanwege de gemeenschappelijke problematiek. In Zuid-Limburg hebben we bijvoorbeeld te maken met krimp, in de Rotterdam en Amsterdam weer met andere zaken."

Mittelmeijer: "Uiteraard kunnen we het vervolg niet alleen oppakken, we kunnen dat samen met bijvoorbeeld de PO-Raad en de VO-raad doen. Nog interessanter is om het op te pakken met bestuurders uit de zorg en de bouw. Zelf ben ik toezichthouder in de zorg. De professionaliseringsthema's die we nu voor onderwijsbestuurders hebben geformuleerd, komen daar voor een groot deel vandaan. Daarnaast voorziet de zorg in accreditatie van bestuurders, georganiseerd door bestuurders zelf. Het gaat om reflectie op functioneren en ontwikkeling. Uiteindelijk is het wel de raad van toezicht die - als werkgever - gaat over de positie van de bestuurder. In de woningbouw gaat het er heel anders toe: de politiek wil daar de bevestiging dat bestuurders goed zijn, om aan de samenleving te laten zien dat ze controle heeft over de woningbouwverenigingen. Daarom beoordeelt de overheid de bestuurders met een zogenaamde fit and proper-test, ook al is die te simpel voor zo'n complexe functie. In de zorg heeft de sector gezegd: laat ons het zelf doen. Dan houd je de controle. Zo'n systeem is dus interessant om te verkennen voor het onderwijs."

Nellissen: "Ik sta zeker niet afkerig tegenover accreditatie, maar de focus moet niet liggen op het systeem, op het afrekenen. Dat zie je steeds meer: de vraag naar formele systemen. De discussie speelt nog niet in het onderwijs, dat willen we voorkomen door te laten zien dat we bewust bezig zijn met onze professionaliteit. Het zou jammer zijn als er uiteindelijk een systeem komt, maar we moeten dat ook niet tegenhouden. De samenleving heeft soms meer nodig dan een geloofsbelijdenis van je inzet."





De tegenstrijdigheden van de bestuurder

Bij de totstandkoming van de thema's zijn veel bestuurders betrokken. Daarnaast heeft ook een aantal wetenschappers kritisch meegelezen. Een van hen is **Marlies Honingh**, universitair docent aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij maakte een internationale vergelijking van de relatie tussen de kwaliteit van onderwijs en onderwijsbestuur in het primair en voortgezet onderwijs. Op dit moment is zij bezig met een onderzoek naar de aard van de sturingsrelatie tussen bestuurder en schoolleider.

“Als wetenschapper kijk ik waarschijnlijk anders naar de professionaliseringsthema’s dan bestuurders, meer conceptueel. Er worden verschillende termen naast elkaar gebruikt die weliswaar verband houden, maar toch iets anders betekenen. Je kunt bijvoorbeeld heel erg bezig zijn met professionaliseren maar in sociologische zin toch geen professional zijn. De thema’s gaan dieper dan alleen een kapstok voor je eigen ontwikkeling. En, het is ook belangrijk wat er met het professionaliseringskader gaat gebeuren. Hoe wordt het gebruikt?”

Tegenstrijdigheden

“Het mooie aan de thema’s is dat het een goede start is van het denken over de beroepsgroep en de individuele bestuurder. Ze laten de complexiteit van besturen zien. En omdat het zo complex is, bestaat de noodzaak tot voortdurende reflectie. Daarbij komt dat er veel tegenstrijdigheden in zitten die alleen via reflectie kunnen worden verhelderd. Veel bestuurders zijn schoolleider geweest; dat is een wezenlijk andere functie. De schoolleider zit middenin de organisatie, de bestuurder aan de rand. Daar moet je recht aan doen. Onderwijsmensen zijn vaak handelingsgericht, zoeken naar oplossingen die passen binnen hun eigen kader. Een bestuurder moet zichzelf dwingen afstand te nemen. Ook dat is een tegenstrijdigheid: enerzijds moet je je organisatie kennen, maar je moet ook aan de rand staan. Dat vraagt dat je van jezelf moet weten hoe je functioneert, wat je belemmeringen zijn.

Nog een tegenstrijdigheid, als bestuurder heb je de taak te zorgen dat jouw scholen zo goed mogelijk draaien, dat leerlingen zich zo optimaal mogelijk kunnen ontwikkelen. Daarnaast heb je een regionale, maatschappelijke functie. Je bent dus ook verantwoordelijk voor andere kinderen. Hoe combineer je die taken? Ook interessant is de visie die bestuurders moeten ontwikkelen. Je bent bezig met op de korte termijn te zorgen dat alles goed gaat. Maar werkt die aanpak wel op de lange termijn? Hoe kun je die twee gezichtspunten verenigen?”

Oprecht reflecteren

“Wat ik hoop is dat bestuurders, of anderen, de thema’s niet gebruiken als afvinklijst. Professionalisering gaat verder dan alleen een aantal cursussen volgen. Je moet, alleen en samen, reflecteren. Jezelf bevragen over je functioneren en handelen. En samen kennis, inzichten en vooral vragen uitwisselen. Bestuurder is een eenzaam beroep. In de zorg bestaan besturen doorgaans uit meerdere mensen, in het onderwijs vaak uit een of twee. De vraag is: is dat wenselijk? Wil je niet liever een groter collegiaal bestuur dat elkaar scherp houdt. Maar dan krijg je wellicht de vraag: of dat niet naar de leerlingen zou moeten gaan. Dat is in onderwijs een vaak gestelde vraag. Maar juist een competent en daadkrachtig bestuur zorgt voor de voorwaarden voor goed onderwijs.

Ik heb de indruk dat bestuurders onvoldoende uitgedaagd worden om over hun eigen functioneren na te denken, in ieder geval niet op het niveau dat zou moeten. Oprecht willen reflecteren, willen luisteren en aanspreekbaar zijn is noodzakelijk. Het moet gaan over de alledaagse bestuurlijke vragen in relatie tot de bredere maatschappelijke ontwikkelingen. Natuurlijk hoeft reflecteren geen therapeutische sessie te zijn, het moet bijdragen aan een antwoord op maatschappelijke en organisatorische vragen waar bestuurders zich voor gesteld zien.”

Feedback organiseren

“De klassieke houding van een beroepsgroep is: we hebben een code, dus we zijn goed bezig. Nee, je moet betrouwbaar en eerlijk reflecteren, anders betekenen de thema’s niet zo veel. Een andere misvatting is dat als je je persoonlijk ontwikkelt dat het dan goed komt. Dat is niet altijd het geval. Het kan zijn dat de opdracht die je hebt meegekregen van de Raad van Toezicht niet past. Dat je niet de juiste persoon bent voor het uitvoeren ervan. Het is dan niet persoonlijk, maar dat wordt het wel. Dat maakt een bestuurder kwetsbaar.

De thema’s kunnen dienen om je eigen feedback te organiseren binnen de organisatie, maar ook om op een waardevolle manier in gesprek te gaan met je collega-bestuurders. Vaak blijven dit soort gesprekken hangen in een situatiebeschrijving waarop anderen zeggen: dat heb ik ook. Je moet juist voorbij dat punt gaan, het krijgt pas betekenis in de interactie en de relatie met anderen.”



De thema’s door de ogen

Bij de professionalisering van bestuurders spelen toezichthouders een belangrijke rol. Niet alleen vanuit hun rol als werkgever, maar zeker ook als critical friend en adviseur. **Gerdien Bikker** (voorzitter raad van toezicht MBO Amersfoort en Stichting CVO-AV) en **Joke Hubert** (toezichthouder Achterhoek VO) zijn beiden bestuurslid van VTOI-NVTK, de vereniging voor toezichthouders. En in die hoedanigheid ook bezig met de professionalisering van toezichthouders.



van de toezichthouder

In het Verenigingsconvenant heeft de VTOI-NVTK het hart van toezicht gevangen in vier kernwaarden: integriteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid, verbinding en professionaliteit. Net als de professionaliseringsthema's bij de bestuurders geven deze waarden richting aan het handelen en de professionaliseringsactiviteiten van toezichthouders. Bikker deed onderzoek naar good governance en goed bestuur. "We deden dat vanuit een positief kader: hoe moet het wel. Hoe kun je besturen met ambitie? We hebben onder andere onderzocht hoe je aan de goede informatie vanuit je organisatie komt. Schoolbezoeken en gesprekken met alle stakeholders zijn daarbij erg belangrijk. Ook is het goed dat er meer aandacht komt voor werken in een team, dat geldt voor de raad van toezicht en voor het bestuur. Je kijkt ten eerste naar de samenstelling van het team, daarnaast naar de

manieren van samenwerken. Erg belangrijk is open staan voor reflectie op je eigen handelen en dat van het team. Dat betekent dat je je eigen feedback moet organiseren, de zogenaamde counterfailing power."

Richting geven

Voor Hubert is het belangrijk dat er een fundament is voor de professie van bestuurder en voor de professionalisering. "Dat fundament biedt houvast. Je ziet in de discussie over de rol en het functioneren twee zaken die ogenschijnlijk tegengesteld zijn. Het gaat enerzijds om de professie en om jouw expertise. Op je persoonlijke competenties word je aangesteld als bestuurder. Maar als je de bestuursfunctie bekleedt, word je in de maatschappelijke context beoordeeld. Als er iets verkeerd gaat, word je persoonlijk aansprakelijk gesteld. Dat is het duale van de bestuurder: je beweegt heen en weer tussen de maatschappelijke opdracht en je persoonlijke ervaring en competenties. Je kunt de grip kwijt raken. De thema's bieden een basis die richting geeft aan je handelen, je scholing en je verantwoording. Bij incidenten kun je laten zien wat je hebt gedaan. Ook bij de toezichthouders hebben we dezelfde discussie gehad. Ik merk dat - nu we als toezichthouders een richtlijn hebben - er meer rust is. Leden van de vereniging behoren aan onze vier kernwaarden te werken, je kunt elkaar daar ook op aanspreken."

"Belangrijk om toe te voegen", vervolgt Hubert, "is dat de thema's een weerslag zijn van wat de afgelopen jaren leeft in het onderwijs en de maatschappij. Het gaat niet om de thema's als zodanig, maar dat het een vertaling is van waar de samenleving om vraagt. De eerste stap is bewustwording: waar draait het nu echt om bij besturen? Of toezichthouden? Dat proces hebben we gehad. De tweede stap is het gesprek aangaan: wat heb je als bestuurder nodig om hierop te professionaliseren? Hoe kun je de thema's concreet in je functioneren brengen? Vervolgens komt de derde stap, het verweven in je professionaliseringsactiviteiten, publicaties en communicatie. Door de thema's kun je die veel gerichter inzetten. Overigens zijn de thema's niet in beton gegoten, het geeft aan waar het maatschappelijk debat nu over gaat. Over vijf of tien jaar kan dat anders zijn."

Blijven ontwikkelen

Bikker: "Als toezichthouders vinden we het belangrijk dat bestuurders zich blijven ontwikkelen. Dat is ook onderdeel van de jaargesprekken. Uiteraard leggen we de verantwoordelijkheid bij henzelf neer: wat is je plan, hoe professionaliseer je je en wat heb je nodig. Daarbij is het goed om niet alleen te kijken naar functiegerichte ontwikkeling, ook persoonlijke ontwikkeling verdient aandacht. Dat kan onder andere door een goed vormgegeven zelfevaluatie en het delen van ervaringen met anderen, door intervisie. Dat vind ik zelf erg waardevol. Bij de VTOI-NVTK organiseren we zogenaamde 'Kijken in de keuken'-bijeenkomsten, waarbij we scholen, culturele of andere instellingen bezoeken, met als doel de uitwisseling van ervaringen. Bestuurders en toezichthouders spreken met elkaar. Het is interessant en leerzaam om te zien hoe ze het daar doen en wat je van elkaar kunt leren."

Ook Hubert ziet de behoefte aan intervisie. "Op basis van de thema's kun je makkelijker met elkaar sparren. Met elkaar bespreken waar je tegenaan loopt en hoe je dat hebt opgelost. En vooral durven zeggen: ik vind het moeilijk." De VTOI-NVTK heeft voor de professionalisering van toezichthouders een academie opgericht. Bikker: "Het opleidingsaanbod hebben we bewust erg breed opgezet. Het gaat om kennis en actualiteit, om vaardigheden en om reflectie en evaluatie. Die praktische invulling van de thema's is essentieel. De wil om te ontwikkelen is er, het gaat vooral om het hoe."

Samenspel

Bij de thema's mist Bikker nog wel het samenspel tussen de toezichthouders en de bestuurders. "Bijvoorbeeld, toezichthouders komen steeds meer nabij, hoe ga je daar als bestuurder mee om? Je kunt ook kijken hoe we samen kunnen ontwikkelen, hoe elkaars standpunt beter leren kennen en vanuit daar de samenwerking zoeken. Overigens vind ik dat nog een punt: er wordt veel gesproken over de individuele bestuurder individueel, maar een college van bestuur is ook een team. Hoe werk je daarin samen? Zeker gezien het feit dat de maatschappij flexibel is, moet je snel kunnen inspelen op ontwikkelingen."

Deel II

Een set professionaliserings-thema's en professionele normen voor bestuurders

Een set professionaliserings-thema's

Hierna volgen de zes professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs. Per thema geven we een korte beschrijving, vervolgens reflecteren steeds twee bestuurders op het thema. Ook is er een aanzet gegeven tot professionele normen voor de beroepsgroep.

De thema's zijn tot stand gekomen door een verkenning van diverse modellen en door consultaties van bestuurders en andere belanghebbenden. Over de achtergrond van dit proces leest u meer in deel III (pagina 59).

De thema's zijn een startpunt voor de individuele bestuurder om verder aan de slag te gaan met de eigen professionele ontwikkeling. Voor de beroepsgroep werpt dit vragen op als: hoe gaat het kader functioneren en welke activiteiten volgen hieruit? Opleiders kunnen de thema's gebruiken om bestaand aanbod te verfijnen en nieuw aanbod te maken. Werving- en selectiebureaus kunnen het als profiel gebruiken.

1 Boegbeeld en hoofd

De bestuurder staat voor de organisatie, representeert de onderwijsorganisatie.
De bestuurder staat ook voor de maatschappelijke opdracht en betekenis van de onderwijsorganisatie en de vertaling daarvan intern, de positionering van de organisatie.
De bestuurder zet de 'toon' in de organisatie waar het gaat om de werkcultuur.
Hij representeert in persoon en gedrag de kernwaarden, de cultuur van de organisatie.
Hier gaat het om voorbeeldgedrag, de keuze van taal, de mate van transparantie en toegankelijkheid. De bestuurder is in alles de bestuurder. Het is meer dan de optelsom van handelingen en gedragingen: het bijna een zijns-kwaliteit.
De bestuurder heeft een duidelijke visie op de onderwijs-opdracht van de organisatie.

Dit betekent:
- De bestuurder kan omgaan met 'dubbele loyaliteiten'.
- Hij/zij kan analyseren en duiden wat er in de maatschappelijke omgeving speelt, wat dat voor de positionering van de onderwijsorganisatie of onderdelen daarvan betekent en heeft de durf om daarin keuzes te maken en heeft de bereidheid en kunde om dat vervolgens uit te leggen.
- De bestuurder kent zichzelf en weet te reflecteren. Hij/zij ontwikkelt een sterk moreel kompas.
- Hij/zij heeft gevoel voor politiek en de vaardigheid in het omgaan met de media.
- Hij/zij kan omgaan met irrationele processen, processen onder de oppervlakte en de aantrekkingskracht van macht.



"Ik vind het vanzelfsprekend dat bestuurders bewust met professionalisering bezig zijn"

“Zorg dat je regelmatig een spiegel voorgehouden krijgt”

Harry van de Kant is bestuurder van Panta Rhei, een stichting met 16 scholen voor rooms-katholiek, algemeen bijzonder en openbaar primair onderwijs in de regio Haaglanden/Leiden. Samen met nog vijf bestuurders stond hij aan de wieg van de professionaliseringsthema’s voor bestuurders in het funderend onderwijs.

“Ik vind het vanzelfsprekend dat bestuurders bewust met professionalisering bezig zijn. Als wij van schoolleiders en leraren verwachten dat zij zich blijvend en aantoonbaar ontwikkelen, moeten wij dat zelf ook doen. Zeker omdat de maatschappij om die legitimering vraagt. In Nederland is er niet automatisch vertrouwen in de kwaliteit van het onderwijsbestuur. Een feit is dat het professionaliseringsaanbod voor onderwijsbestuurders beperkter is dan voor schoolleiders en leraren. Er zijn echter voldoende opleidingen voor publieke bestuurders die ook in het onderwijs relevant zijn. Daarnaast zijn er tal van bestuurdersnetwerken waarin je informeel kunt leren. Zelf heb ik vorig jaar bij de RUG een opleiding Excelleren in onderwijsbestuur gedaan. Nu volg ik een serie bijeenkomsten over leiderschap en psychologie en doe ik aan intervisie binnen een bestuurlijk netwerk. Overigens verwacht ik dat het professionaliseringsaanbod gaat groeien nu er professionaliseringsthema’s liggen. Aanbieders spelen daarop in; dat zag je ook bij het schoolleidersregister.

‘Boegbeeld en hoofd’, staat boven het eerste thema. Zelf zal ik die termen niet snel in de mond nemen - ik heb het liever over representeren en leiden. Maar ik ben bij Panta Rhei inderdaad het hoofd van de organisatie in de zin dat ik beslissingen neem die de hele organisatie raken. Wordt er gestaakt in het primair onderwijs, dan staat mijn handtekening onder de brief over het wel of niet doorbetalen van salaris aan de stakers. Ook ben ik het boegbeeld in de zin dat ik meer dan anderen onze organisatie naar buiten toe vertegenwoordig, bijvoorbeeld in het overleg met de gemeente.

Verder is het, zoals ook in de uitwerking van dit thema staat, mijn taak om maatschappelijke opdrachten te vertalen binnen onze organisatie. Gepersonaliseerd leren, excellent onderwijs, kansengelijkheid, passend onderwijs, een doorgaande lijn voor 0- tot 4- en voor 0- tot 12-jarigen... Welke ontwikkelingen zijn voor ons van betekenis? Daarover ga ik het gesprek aan met de directies. In de aanloop naar ons nieuwe koersdocument ben ik bijvoorbeeld overal in de organisatie langsgegaan. Iedereen wil van mij weten: wat is jouw visie, hoe spelen maatschappelijke ontwikkelingen daarin een rol en wat is haalbaar voor ons? Visie is belangrijk voor goed bestuur. Dat geldt ook voor voorbeeldgedrag. Als ik blijk geef van integer handelen en een goed moreel besef, als ik ook bij tegenwind respectvol met mensen omga, dan werkt dat door in de organisatie. Doe ik dat niet, dan werkt dat tegen me. Ik kan niet zeggen dat ik verbondenheid belangrijk vind en mezelf afzijdig houden. Ik kan niet roepen dat ik vertrouwen heel belangrijk vind en tegelijkertijd alles willen controleren.

Voor de rol van ‘boegbeeld en hoofd’ geldt dat je deze voor een deel met vallen en opstaan leert. In opleidingen is er wel aandacht voor, maar zaken als ‘omgaan met dubbele loyaliteiten’ leer je niet uit een boekje. Wel kun je van collega’s veel leren, bijvoorbeeld in een bestuurlijk intervisienetwerk of door een ervaren bestuurder te vragen een tijd lang je ‘maatje’ te zijn. Het gaat erom dat je ervoor zorgt dat je regelmatig een spiegel voorgehouden krijgt. Vraag feedback, zodat je ontdekt waaraan je nog kunt werken.”

“Verbinding is het sleutelwoord”

Karin van Oort is voorzitter van het college van bestuur van de Stichting Carmelcollege (52 locaties, ruim 4300 medewerkers).

“Als bestuurder ben je een voorbeeld. Dat vind ik eigenlijk een betere metafoor dan ‘boegbeeld’, want boegbeeld impliceert dat je hét gezicht van de organisatie bent en zo simpel is het niet. Ja, als er iets misgaat, dan ga je als bestuurder voor je organisatie staan, dat is je verantwoordelijkheid. Maar gaat het goed, dan doe je dat juist niet. Dan schuif je al die anderen naar voren aan wie het goede te danken is. Je moet niet altijd met je neus vooraan staan.

De metafoor gaat ook mank in de zin dat een boegbeeld op een schip altijd strak naar voren kijkt. Terwijl ik denk dat je pas een boegbeeld kunt zijn als je ook met de kleinste onderdelen van je organisatie in verbinding staat. Als mensen jou niet accepteren als het boegbeeld van hun organisatie, dan bén je het ook niet. Het duurt wel even voordat mensen dat gevoel bij je hebben, zeker in een grote organisatie. Zelf ben ik nog relatief nieuw binnen Carmel en ik realiseer me dat het tijd kost om met iedereen verbinding te krijgen.

Het tweede kernwoord van dit thema, ‘hoofd’, ligt wat meer voor de hand. Als bestuurder ben je degene die als het nodig is de knoop doorhakt. Dat is belangrijk, want er zijn altijd meer mogelijkheden dan er middelen zijn. Als bestuurder moet je bij je beslissingen de binnen- en buitenwereld weten te verbinden - daar is dat sleutelwoord alweer. Je hebt een loyaliteit naar je organisatie én naar de maatschappij en je moet kunnen uitleggen hoe je daarmee omgaat.

‘Verbinding’ is kortom het begrip dat ik nog mis in de beschrijving van dit thema. Binnen Carmel halen we in dit verband vaak een uitspraak van karmeliet Titus Brandsma aan: ‘Kennis is maar de helft’. Cijfers en rendementen zijn niet het hogere doel, het gaat om mensen. Hen moet je tot voorbeeld zijn en daarvoor moet je als bestuurder - zoals het thema terecht zegt - beschikken over een sterk moreel kompas.

> “Verbinding is het begrip dat ik nog mis in de beschrijving van dit thema”

Hoe kun je jezelf in je voorbeeldrol ontwikkelen? Ik denk vooral door collegialeuitwisseling. Ik ken geen bestuurder die niet aan een netwerk deelneemt. Bij Carmel particperen we bijvoorbeeld in een visitatienetwerk. Vier besturen visiteren onderling en daarbij komt de bestuurder uitdrukkelijk in beeld. Hoe vervul jij je rol, wat voor effect heb jij op de organisatie? Aan de uitkomsten geven we binnen Carmel opvolging door regelmatigte evalueren: waarin zijn we verder gekomen?

Daarnaast hebben we binnen ons bestuur een Carmel Journey in het leven geroepen. Er verandert veel en daarom gaan we samen op reis om elkaar beter te leren kennen en gezamenlijke vraagstukken te verkennen. Dat is echt anders dan vroeger. Dan volgde je als bestuurder een leergang bij een professor en ging je na afloop in dialoog. Moderne vormen van professionalisering steken veel meer in op de vraag: wie ben jij als persoon en hoe leren we van elkaar? Dat vind ik een goede ontwikkeling.”



2 Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht

De bestuurder functioneert in een breed maatschappelijk speelveld: de directe context van de onderwijsorganisatie (lokaal, regionaal), het maatschappelijke speelveld, de publieke meningsvorming rond taak en verantwoordelijkheid van onderwijs.
De bestuurder participeert in het maatschappelijke debat in de sector en daarbuiten. Onderwijsorganisaties zijn voluit netwerk-organisaties geworden, die op vele verschillende manieren verbonden zijn met andere organisaties.
De bestuurder zoekt de samenwerking met derden: andere onderwijsorganisaties, andere organisaties, overheden. Het gaat altijd om afweging tussen publieke, private en professionele belangen.
Van de bestuurder wordt verwacht dat hij relevante stakeholders kan identificeren, de omgang met hen op een goede wijze kan vorm geven. Daarmee draagt de bestuurder zorg voor voldoende maatschappelijke legitimiteit voor de organisatie en tegelijkertijd daarmee voor zijn eigen functioneren.

Dit betekent:
- De bestuurder kan maatschappelijke, politieke, culturele ontwikkelingen duiden, waar het gaat om de betekenis voor de organisatie en dat vertalen naar een heldere onderwijsvisie. Daarbij hoort: Kunnen omgaan met de meervoudigheid van belangen en strategisch kunnen opereren, onderhandelen, samenwerken.
- Hij/zij kan omgaan met vragen van zin en betekenis en daarvoor taal kunnen hanteren. De bestuurder weet om te gaan met ‘morele’ claims.
- Is bereid kritisch naar zichzelf en de organisatie te kijken, met de blik van anderen en processen van overdracht en afhankelijkheid te onderkennen.
- Dat vraagt om sterke sociale en communicatieve vaardigheden.

"Breng mensen samen rondom een thema"

Marieke Dekkers is bestuurder van het Samenwerkingsverband Koers VO in de regio Rotterdam e.o., dat passend onderwijs regisseert in opdracht van 20 schoolbesturen voor vo en vso in 9 gemeenten. Koers VO kent een tweehoofdig college van bestuur.

"Met de aanstelling van onafhankelijke bestuurders bij samenwerkingsverbanden passend onderwijs heeft de onderwijssector er een nieuw type bestuurder van een nieuw type organisatie bij. Vergeleken met bestuurders die aan het hoofd staan van een onderwijsorganisatie ligt er in onze rol nog meer nadruk op het zorgen voor maatschappelijk draagvlak. Want iedere bestuurder heeft zijn eigen belangenafwegingen, maar bij ons komen de afwegingen van alle betrokkenen samen.

Hoe doe je bij passend onderwijs recht aan de belangen van ouders én afzonderlijke besturen én het samenwerkingsverband als geheel én essentiële partners zoals gemeente en jeugdzorg? Door die vraag bij het bestuur van het samenwerkingsverband neer te leggen, worden individuele schoolbesturen ontzorgd. Zij zijn weliswaar eigenaars van het samenwerkingsverband, maar hebben ook eigen instellingsbelangen te behartigen. Voor onafhankelijke bestuurders geldt dat niet.

Onze opdracht wordt daar overigens niet minder complex door. Keuzes als 'wat doen we nu en wat komt later' vergen reflectie en daarom is het goed dat we als bestuurders van samenwerkingsverbanden van elkaar leren.

Gelukkig komen we elkaar regelmatig tegen, bijvoorbeeld binnen de nog jonge Sectorraad samenwerkingsverbanden vo.

Als bestuurders van samenwerkingsverbanden staan wij voor vergelijkbare uitdagingen als bestuurders van scholengroepen. De zes professionaliseringsthema's gelden evenzeer voor ons - maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht in het bijzonder. Ik vind wel dat er in de beschrijving van dit thema expliciet aandacht zou mogen zijn voor passend onderwijs. Het is een grote en complexe maatschappelijke opdracht waar alle schoolbestuurders in primair en voortgezet onderwijs mee te maken hebben en die vraagt om professionalisering.

Als bestuurders van samenwerkingsverbanden vormen we geen aparte beroepsgroep met onderscheiden professionaliseringsbehoeften. We zijn met weinigen en de verschillen tussen organisaties zijn groot. Het begrip 'passend onderwijs' krijgt bijvoorbeeld niet in alle samenwerkingsverbanden eenduidig vorm. Het begrip 'samenwerkingsverband' wordt ook verschillend ingevuld. En hoe het samenwerkingsverband vervolgens vorm krijgt, hangt sterk samen met de ambitie, de omvang en de gekozen structuur.

Ik denk dan ook niet dat er specifiek voor bestuurders van samenwerkingsverbanden een professionaliseringsaanbod komt. Ik verwacht meer van gericht zoeken naar mogelijkheden voor je eigen ontwikkeling. Zelf heb ik in de beginfase van mijn huidige functie een master in onderwijsmanagement behaald. Dat heeft mij zeer veel opgeleverd, maar was ook erg intensief. Daar moet je wel in willen en kunnen investeren. Verder heb ik onlangs een leergang van het steunpunt Passend onderwijs gevolgd, die mij onder meer geholpen heeft het politieke krachtenveld beter te leren kennen en te benutten.

Een andere mogelijkheid is om zelf mensen samen te brengen rondom een thema en samen te leren. Ik zit bijvoorbeeld regelmatig met collega-bestuurders van aanpalende samenwerkingsverbanden aan tafel om te praten over 'bovenregionale' thema's zoals leerlingstromen en een dekkend netwerk. Ieders perspectieven en reflecties zorgen voor verdieping. Neem daar de tijd voor. Het gaat erom dat je samen leert."



"Ik vind wel dat er in de beschrijving van dit thema expliciet aandacht zou mogen zijn voor passend onderwijs"

“Zoek op plekken waar mensen met ervaring zitten”

Willem de Vos is rector-bestuurder van het Christelijk Lyceum Veenendaal. Samen met nog vijf bestuurders nam hij enkele jaren geleden het initiatief voor een professionaliseringskader voor schoolleiders in het funderend onderwijs.

“Als rector-bestuurder van een eenpitter ben ik inderdaad degene die met de gemeente om tafel zit over de nieuwbouw, die een column schrijft in de plaatselijke krant, die bijeenkomsten van de VO-raad bezoekt en de contacten met bedrijven en instellingen aangaat. In de beschrijving van het thema ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid en opdracht’ kan ik mij dus wel vinden. Een kanttekening is dat ik natuurlijk niet als enige naar buiten treed. Als ouders bij ons op school zijn voor een bijeenkomst, dan worden ze eerder toegesproken door een afdelingsleider dan door mij. Ook bij de diploma-uitreiking sta ik als bestuurder echt niet vooraan.

Waar ik wél een rol heb, en dat mis ik in de beschrijving, is in het stimuleren van aandacht voor de grotere maatschappelijke opdracht van de school. Die opdracht gaat verder dan kerndoelen, examens en het rendementsdenken van onze tijd. Wij hebben de opdracht om in een bruisende gemeenschap jongeren tot complete mensen te vormen. Hoe is onze samenleving geworden zoals zij is? Wie zijn onze grote denkers geweest? Ik vind dat wij alle leerlingen - van vmbo tot en met gymniasum - moeten meegeven in welke traditie we staan.
Het is aan mij als bestuurder om dit denken over Bildung los te weken in de school. Dat veronderstelt wel dat ik zelf mijn ‘klassieken’ ken. En dat brengt me bij het professionaliseringsaanbod voor bestuurders. Volgens mij is de vraag niet of bestuurders wel genoeg belang hechten aan professionalisering - onderzoek wijst uit dat dit zeker het geval is - maar waar ze terecht kunnen.

Veel van mijn collega’s zijn lid van een intervisie- of studienetwerk. Er zijn er ook die een langer traject volgen, zoals een master of leergang. Zelf volg ik bijvoorbeeld de Nationale Leiderschapsleergang bij Comenius, verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen - niet specifiek gericht op onderwijs, dat vind ik juist waardevol. Maar specifieke professionalisering op het thema ‘maatschappelijke opdracht’? Er is geen leergang waar je als bestuurder leert ‘omgaan met de meervoudigheid van belangen’ of met ‘morele claims’. Ja, onderhandelingsvaardigheden, die kun je trainen. Maar ontwikkelingen duiden, omgaan met vragen van zin en betekenis: veel is een kwestie van levenservaring en levenswijsheid.

Ik werd rector op mijn 34e en directievoorzitter van een fusieschool op mijn 37e en vervolgens heb ik zestien jaar in de consultancy gewerkt totdat ik drie jaar geleden hier rector-bestuurder werd. Als ik kijk hoe ik op mijn 34e rector was en hoe ik dat nu ben, dan zit daar een wereld van verschil tussen. Dat zit vooral in wat ik heb meegemaakt, in de intuïtie die ik heb ontwikkeld doordat ik een groot aantal eerdere ervaringen met elkaar kan verbinden. Daar bestaat geen cursus voor.

Wel kun je veel leren door deel te nemen aan intervisiebijeenkomsten en daar in openheid aan collega’s je vragen voor te leggen. Je kunt ook het gezelschap van de juiste vakmensen opzoeken. Hoe werkt een ambtelijke organisatie? Hoe werkt het politieke krachtenspel? Is maatschappelijke verantwoordelijkheid een thema waarop je jezelf wilt professionaliseren, dan zou ik het zoeken op plekken waar mensen met politieke en ambtelijke ervaring zitten.”



"Als rector-bestuurder van een eenpitter ben ik inderdaad degene die met de gemeente om tafel zit over de nieuwbouw"

3 Strategische visie en planning

De bestuurder draagt zorg voor het formuleren van de strategische koers, de missie van de organisatie en van de visie op onderwijs.
Hij/zij is in staat de maatschappelijke opdracht (zie II) te vertalen naar de specifieke opdracht voor de eigen organisatie(s) en de gevolgen daarvan voor de positionering van die organisatie(s).
Hij/zij is in staat het speelveld te (doen) analyseren, kansen en bedreigingen te (doen) onderkennen en te duiden en te koppelen aan de sterktes en zwaktes van de organisatie.
De bestuurder is in staat het proces van strategieontwikkeling vorm te geven en te sturen.
Hij/zij is in staat om keuzes te maken en kan met scenario's werken.

"Een visie moet in het hart kloppen"

Geert Popma is voorzitter van het College van Bestuur van het Meridiaan College, een katholieke scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs in Amersfoort en omstreken. Het Meridiaan College heeft vier scholen. Popma zat ook in de commissie die de thema's tot stand heeft gebracht.

"Het is erg goed dat deze professionaliserings-thema's er nu zijn. En wat het nog extra bijzonder maakt is dat het voor zowel primair als voortgezet onderwijs is, voor het hele funderend onderwijs. Met deze thema's - en alles wat daarbij hoort - laten we zien dat we onszelf als beroepsgroep serieus nemen, dat we professionals zijn. Als bestuurder heb je ook een voorbeeldrol: we vragen van onze docenten en schoolleiders om kritisch op zichzelf te zijn, dan moet je dat ook zelf doen. En: het biedt aanknopingspunten voor de individuele bestuurder om na te denken over zijn/haar functioneren en professionalisering. Hiermee kun je ook makkelijker het gesprek met anderen aangaan.

Waarom het thema Strategische visie en planning erbij staat? Het zou raar als dat niet zo was. Een van je kernfuncties is om te zeggen waar je als organisatie heen gaat. Zonder visie kom je nergens. Het klinkt heel eenvoudig, een visie maken, maar het is een van de meest complexe zaken van de bestuurder. Je moet alles uit de organisatie naar boven halen. Je brengt visies en verwachtingen van alle betrokkenen bij elkaar: docenten, schoolleiders, leerlingen. Maar ook van de omgeving. Die moet je samensmelten tot een visie die ook gedragen wordt.

Een strategische visie die alleen op papier goed klopt, blijft op papier. Het moet in ieders hart kloppen, anders schiet je er niets mee op. Ik ben er dan ook niet voor om 'mijn' visie te zeggen: het is het resultaat van de inbreng van heel veel mensen. En het doel is uiteindelijk goed onderwijs voor onze leerlingen. In essentie is mijn rol om scholen de beste versie van zichzelf te laten worden. Wat dan goed is of het beste is, zit opgesloten in die visie.

Visie-ontwikkeling is verdraaid moeilijk, als bestuurder moet je steeds daarop doorleren. Een paar jaar geleden heb ik een netwerk van bestuurders gevraagd om na te gaan wat er terecht is gekomen van de visie die we hadden geformuleerd en geïmplementeerd. Ze hebben gesproken met docenten, schoolleiders en leerlingen om te kijken of de visie in de praktijk is gebracht. Of het in het hart klopt. Er kwam een gedifferentieerd beeld uit: bij de ene school ging het beter dan bij de andere. Het gaf mij het inzicht en het gereedschap om op de ene school de snelheid te bekrachtigen en op de andere school de snelheid te bespreken. Dat is een spannend proces, maar wel erg leerzaam. Leren wordt spannend als je elke keer weer beter kunt. Leren wordt ondraaglijk spannend als je denkt dat het perfect moet zijn."

"Een strategische visie die alleen op papier goed klopt, blijft op papier. Het moet in ieders hart kloppen, anders schiet je er niets mee op"



"Een goede visie staat nooit stil"

> "De zes thema's zijn een mooie en complete weergave van waar we dagelijks mee te maken hebben"

Inge Vaatstra is voorzitter College van Bestuur bij RSG Slingerbos | Levant. De school kent twee locaties: de hoofdvestiging in Harderwijk waar onder- en bovenbouw mavo (vmbo-tl), havo en vwo worden gegeven. En een locatie in Zeewolde met een onderbouw havo en vwo en een volledig mavo-traject (vmbo-tl).

"In 2013 ben ik bestuurder geworden na een onderwijsloopbaan die liep van docent lichamelijke opvoeding via teamleider naar schoolleider. Het mooie van dit vak is dat je op een andere manier toch bijdraagt aan het primaire proces zodanig dat onderwijsprofessionals goed en toekomstbestendig onderwijs kunnen geven aan de leerlingen. Het werk als bestuurder is uitdagend, complex en afwisselend. Elke dag ben je bezig met verschillende beleidsterreinen: binnen de school maar ook met wat er in de maatschappij speelt. Dat maakt het erg boeiend.

De zes thema's zijn een mooie en complete weergave van waar we dagelijks mee te maken hebben. Het geeft antwoord op de vraag wat het beroep van onderwijsbestuurder inhoudt. Het is makkelijk om je - in de waan van de dag - te laten opslokken door allerlei zaken, de thema's helpen je om afstand te houden. Ik kijk er zelf regelmatig naar, niet op detailniveau, maar vooral als leidende principes voor mijn functioneren.

Daarnaast geeft het ons handvatten om op ons functioneren te reflecteren. Net als op je ontwikkeling: wat vraagt het vak, waar sta je, wat kun je verder ontwikkelen. En wat heb je daarvoor nodig. Een goede bestuurder heeft voor mij een intrinsieke motivatie om te reflecteren en zich te ontwikkelen. Dat is essentieel voor de individuele bestuurder, maar zeker ook voor de beroepsgroep. Dan staan we als onderwijsbestuurders en daarmee als hele sector sterker in de maatschappij.

Strategische visie en planning zijn erg belangrijk. Natuurlijk, de eerste twee thema's kun je zien als specifiek voor de bestuurder, met als basis de maatschappelijke opdracht. Maar het is ook de taak van de bestuurder om dat te vertalen naar de eigen context. Dat is ingewikkeld. De complexiteit van de vraagstukken in onze maatschappij neemt toe, we weten dat het onderwijs niet in de vorm kan blijven zoals we dat jarenlang deden. Aan de andere kant weten we niet hoe de wereld er over tien jaar uitziet. Dat maakt dat het formuleren van een gedragen visie een cruciale opdracht voor de bestuurder is. Daarbij moet je alle interne en externe stakeholders betrekken, je school goed doorlichten en de omgeving analyseren, zowel regionaal als landelijk. In de visie moet uiteindelijk iedereen zich herkennen, het moet aansluiten bij de dna van de school. Het is een continu proces, de visie staat nooit stil. We proberen daarom zoveel mogelijk nieuwe inzichten op te doen door kennis te delen en te leren van elkaar, zowel intern als extern gericht.

Als bestuurder zoek ik de samenwerking met andere stichtingen. Hoe kun je bijvoorbeeld pilots voor vernieuwend onderwijs samen oppakken? Hoe kunnen we elkaar versterken, niet alleen inhoudelijk maar ook organisatorisch. Met een po-bestuur zijn we doorlopende leerlijnen aan het ontwikkelen. Een goede visie en strategie beperken zich niet tot de school zelf, maar gaan ook over de lokale omgeving en de regio."



4 Leiderschap

De bestuurder vertaalt de positionering, de keuze van de strategische koers naar de interne inrichting van de organisatie:
- De inrichting van de besturing; de besturingsfilosofie en de inrichting van de organisatie (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden).
- Hij/zij kan proces architect zijn (ontwerpen, inrichten, aansturen en begeleiden van processen) en draagt zorg voor interne samenhang, onderlinge verbinding.
- Hij/zij heeft oog voor planning en control.

De bestuurder draagt zorg voor de vertaling van de strategische koers en het strategisch beleid naar de verschillende deelbeleidsterreinen:
- Onderwijskundig beleid;
- Kwaliteitsbeleid;
- HRM, werkgeverschap;
- Financieel beleid en beheer;
- Facilitair beleid;
- IT-beleid.

De bestuurder inspireert, stimuleert en faciliteert individuen en teams tot optimale prestaties, creëert een gezamenlijke visie en realiseert succesvolle verandering om de strategische doelen te behalen.

Dit betekent:
- De bestuurder beheerst de fundamentele kennis en vaardigheden op het gebied van management en organisatie en beschikt over kennis van het leiden van een professionele organisatie en van onderwijsorganisatie in het funderend onderwijs in het bijzonder.
- Hij/zij beheerst de fundamentele kennis en vaardigheden op de verschillende deelterreinen van strategisch beleid; veranderkundige kennis en vaardigheden en procescompetenties en het vermogen processen zorgvuldig in te richten.

NB: het gaat wel om die kennis en vaardigheden die in de specifieke context relevant zijn (In samenhang met de bestuurlijke opgave). Schaalgrootte is daarbij ook een belangrijk gegeven. De mate van beheersing van de verschillende deelterreinen kan variëren; de samenhang ertussen is wel van groot belang.



"Soms vind ik het jammer dat professionalisering in onze beroepsgroep vrijblijvender is georganiseerd dan bijvoorbeeld bij advocaten of artsen"

“Leiderschap ontwikkel je in reflectie”

Maria van Hattum is lid van het college van bestuur van Achterhoek VO, met veertien scholen voor openbaar en bijzonder voortgezet onderwijs.

“Soms vind ik het jammer dat professionalisering in onze beroepsgroep vrijblijvender is georganiseerd dan bijvoorbeeld bij advocaten of artsen. Zij móeten zich voortdurend ontwikkelen. Aan de andere kant maakt het ons vrijer, omdat het gesprek bij ons gaat over wat je wílt leren in plaats van over de nascholingspunten die je moet halen. En die wens tot professionalisering, die is er. Ik ken geen bestuurder die er niet mee bezig is.

Of je het bestaande professionaliseringsaanbod voldoende vindt, is heel persoonlijk. Bestuurders hebben wat minder te kiezen dan bijvoorbeeld afdelingsleiders. Veel hangt af van de ervaring die je hebt. Zelf draai ik al zo lang mee dat ik echt mijn best moet doen om professionaliseringsactviteiten te vinden die voor mij inspirererend zijn. Het gaat steeds minder om het opdoen van specifieke vaardigheden en kennis en meer om training on the job. Dat zal voor andere zeer ervaren beroepsbeoefenaars niet anders zijn. Je moet daar zelf actie op ondernemen.

De professionaliseringsthema’s voor bestuurders kunnen daarin een rol spelen. In de inleiding word je als bestuurder aangemoedigd om de thema’s te bespreken met je directieraad of je raad van toezicht. Dat vind ik een mooi idee. Laat ze vooral ook een rol spelen bij ontmoetingen van bestuurders in de regio en bij bestuurlijke visitatie, want leiderschap ontwikkel je in reflectie.

Voor het omschrijven van onze vorm van leiderschap gebruik ik graag de woorden van de Amerikaanse managementdenker Wren: ‘Getting things done through others.’ Anderen zullen uiteindelijk bepalen of jij een goede leider bent geweest. Leiderschap is wat je weg te geven hebt, je kunt niet in je eentje leider zijn. En reflectie maakt je een betere leider.

Coaching vind ik een mooie manier om die reflectie op te zoeken. Het is een vorm van leren die een leven lang meegaat. Ik ben zelf altijd gecoacht geweest. Coaching maakt dat je bewust met je werk omgaat, dat je dilemma’s herkent en eruitlicht, dat je de tijd en rust neemt om jezelf te leren kennen als leider.

Leiderschap wil niet zeggen dat je alles moet weten. Je moet van alles voldoende weten om met gezag leider te kunnen zijn. De mensen van ons bestuursbureau weten op onderdelen veel meer dan ik. Maar ik moet wel de intelligente vragen kunnen stellen. De basisvaardigheden zijn het belangrijkst. Als bestuurder ben je de generalist; je kunt je niet in een onderwerp verliezen. Je moet afstand houden om de highlights van het ene met het andere dossier te kunnen verbinden. Je moet dwarsverbanden kunnen leggen tussen onderwerpen én mensen.

Ik denk dat we het als bestuurders vooral moeten hebben van intercollegiaal leren. Je kunt voor de algemene vaardigheden wel een cursus of leergang volgen, maar het grootste verschil wordt gemaakt door anderen. In mijn masteropleiding heb ik niet het meest geleerd van de theorie, maar van mijn medestudenten. Iedereen is anders, iedereen pakt het anders aan.”

“Voer met elkaar het kritische gesprek”

“Van heel instrumenteel ondersteunend tot heel koers- en maatschappelijk gericht, alles heet tegenwoordig leiderschap”

Martin Jan de Jong is voorzitter van het college van bestuur van het Greijdanus College (3900 leerlingen), dat vestigingen heeft in Zwolle, Hardenberg, Meppel en Enschede.

“Van heel instrumenteel ondersteunend tot heel koers- en maatschappelijk gericht, alles heet tegenwoordig leiderschap. Wat ik in mijn rol het voornaamste vind, is de sensitiviteit om voor onze organisatie een beeld te maken van hoe wereld er over vijf tot tien jaar uitziet. Scholen bewegen langzaam: veranderingen in de cultuur of taakopvatting kosten al snel vijf tot tien jaar. Dus kun je niet zeggen: we doen niets, want we weten niet hoe het uitpakt. Je zult een omgeving moeten creëren waarin collega’s geïnspireerd raken, hun verantwoordelijkheid nemen en in beweging komen. Dat kun je als bestuurder niet loslaten. Aan de ene kant heb je heel veel verantwoordelijkheid, aan de andere kant moet je de professionals - de docenten - alle ruimte geven. Dat is paradoxaal. Het maakt het verleidelijk om je terug te trekken op je bestuurdersstoel. Maar het is belangrijk dat je richting geeft: dit gaan we doen. Je moet de durf hebben ergens iets van te vinden en daarnaar te handelen.

Daarbij zul je je ook verantwoordelijk moeten voelen voor deelterreinen, want soms is the devil in the details. Kleine veranderingen in het taakbeleid of in roosters kunnen ontwikkelingen maken of breken. Veel van wat je doet, is intuitief. Je ziet één keer iets vreemds, dat kan. Bij de tweede keer denk je: hmm. Ook als alle cijferreeksen nog keurig op groen staan. Of je die alertheid, die gevoeligheid in de juiste mate hebt, dat zul je vooral in gesprek met andere bestuurders moeten ontdekken.

Bestuurders hebben zulke verschillende achtergronden dat je over professionalisering nauwelijks iets algemeens kunt zeggen. De basis moet op orde zijn: je kunt de financiën niet overlaten aan je controller. Maar verder gaat het vooral over jezelf in interactie met de organisatie en de omgeving. Als die veranderen, hoe beweeg je jezelf daarin? Ik denk dat bestuurders vooral het kritische gesprek met elkaar moeten voeren.

Je zou kunnen kiezen voor een vorm van supervisie waarin het gaat over je persoonlijke identiteit. Want bij bestuurders is het net als bij voetbaltrainers: je bent wel of je bent niet de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek. Het zit op de mens. En dan is reflectie heel belangrijk (waarom doe ik zo?), maar er zijn ook dingen die je van anderen moet horen.

Zelf heb ik buitengewoon veel gehad aan een leergang waarin je ontdekt waar bij jou irrationeel gedrag zit. We kregen een stelregel: 80 procent van wat je als leidinggevende doet is goed, 10 procent is uitstekend en de resterende 10 procent is irrationeel en dysfunctioneel. En die 10 procent kost je de helft van je energie. Dus als je daar iets aan kunt doen, is dat uiterst effectief. Het zijn dingen uit je biografie waar je zelf geen oog voor hebt, maar de buitenwereld wel.

Authenticiteit is niet per se goed; dictators zijn ook authentiek en die wil je toch niet als leider hebben. Maar authenticiteit maakt een bestuurder wel voorspelbaar en betrouwbaar. Waar het om gaat, is dat je duidelijk maakt wat jij echt van waarde vindt.”



5 Verantwoordelijkheid en rekenschap

De bestuurder stuurt effectief op het realiseren van concrete resultaten.
De bestuurder draagt zorg voor de externe en interne verantwoording over de ‘performance’ van de organisatie. Extern richting relevante stakeholders, en richting overheid (inspectie). Intern richting het intern toezichthoudend orgaan, de medewerkers, de interne stakeholders en belanghebbenden.
De bestuurder kan sturen op resultaten en is in staat tot resultaatgericht denken en handelen.
Hij/zij is bereid tot verantwoording en om zich te verplaatsen in de vraag de andere partij.
Hij/zij kan kwaliteitssystemen inrichten, hanteren en borgen.



"Een leider speelt geen eerste viool of is de dirigent; hij speelt de bas, de basis van de harmonie in de muziek"

"De bestuurder als de baslijn van de school"

Kees Elsinga is voorzitter van het College van Bestuur Stichting Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio. De stichting heeft 37 scholen in het primair, speciaal en voortgezet onderwijs. Via een personele unie is hij ook voorzitter van De Ambelt, met vijf locaties voor speciaal onderwijs.

"Onlangs las ik het boek Bassisme van Gulian van Maanen dat een mooie visie heeft op leiderschap. Een leider speelt geen eerste viool of is de dirigent; hij speelt de bas, de basis van de harmonie in de muziek. Is de bas niet goed dan komt er van harmonieuze muziek niets terecht. Een bestuurder is een boegbeeld, hij zet de toon in de organisatie. Je bent bepalend voor de schoolcultuur. Hoe jij werkt en samenwerkt gaat zich verspreiden in de organisatie. Waar het op neer komt is dat de school bestaat uit heel veel melodielijnen en dat je als bestuurder zorgt dat die zuiver en helder klinken.

Het vak van bestuurder is een hybride functie: er hoort heel veel bij. Daarom is het erg prettig dat we deze set aan herkenbare thema's hebben. Voor mezelf zie ik het geheel als kapstok, de thema's zijn de haakjes waar je je werkzaamheden aan kunt ophangen. Dat maakt reflecteren op je functioneren en je ontwikkeling makkelijker. Naar de buitenwereld toe is het een goed signaal, het laat zien dat we ons vak serieus nemen, dat we aanspreekbaar zijn. Mensen zijn soms kritisch op bestuurders, je moet dan uit kunnen leggen waarom je bepaalde beslissingen hebt genomen en hoe je in je vak staat. Wat mij betreft was het een zwaktebod om te beginnen bij een register voor leraren, bestuurders blijven buiten schot. Terwijl wij juist het voorbeeld moeten geven.

Het thema 'Verantwoordelijkheid en rekenschap' vind ik erg boeiend. Er komt steeds meer aandacht voor, gevoed door een aantal incidenten. 'Wat doen die mensen met al dat geld', hoor je vaak, bijvoorbeeld als het gaat om de financiën voor passend onderwijs. Om dat te voorkomen moet je pro-actief de wereld in. Verantwoorden is meer dan een jaarverslag schrijven; daar kijken niet veel mensen in. Als bestuurder bevind je je aan de rand van de school: je bent de verbinding tussen de organisatie en de wereld om de school heen. Mijn taak is het om in beide uitleg te geven over onze keuzes, ons beleid. Daarmee ben ik een hitteschild voor de school. Ook haal ik inzichten en meningen op bij stakeholders.

Als sector zijn we te reactief. Kijk bijvoorbeeld naar de hele discussie over Passend onderwijs. Er worden Kamervragen gesteld en meteen schiet het hele vo-veld in de verdediging. Maar je staat dan al 1-0 achter. We moeten juist de regie in handen nemen door veel beter onze boodschap naar voren te brengen. Een proactieve verantwoording; dat hangt samen met mijn visie op mijn bestuurdersrol, namelijk als scharnier tussen intern en extern.

Een ingewikkeld punt bij verantwoording zijn de cijfers. De inspectie vraagt ons om ons te verantwoorden. Terecht, zij heeft een toezichthoudende rol. De valkuil is dat je je heel erg sterk gaat richten op de punten waarop je wordt aangesproken. Daarmee creëer je in de organisatie een cultuur die bureaucratisch en onderwijsontwikkeling in de weg staat. Dat je de resultaten en kengetallen op orde hebt, betekent niet dat je alles voor elkaar hebt. Afrekenen op resultaten is prima, maar het moet niet ten koste gaan van andere aspecten van de school die niet in cijfers zijn uit te drukken."

“Informeel verantwoorden is krachtig”

Willem de Potter is voorzitter College van Bestuur van het Hoornbeeck College en het Van Lodenstein College. Samen hebben deze scholen zo’n 11.000 leerlingen.

“Elf jaar geleden ben ik begonnen als bestuurder in het voortgezet onderwijs; daarvoor was ik directeur in diverse bedrijven. De raad van toezicht van de scholen wilde graag iemand in het bestuur met een bedrijfsmatige achtergrond. Voor mij was dat een uitgelezen kans. Inmiddels ben ik een onderwijsmens geworden, de afgelopen jaren heb ik mijn bevoegdheid gehaald en geef ik een beetje les. In het onderwijs gaat het echt ergens over, je kunt iets betekenen voor jongeren in een cruciale fase waarin ze een enorme ontwikkeling doormaken: van kind naar bijna-volwassenen.

Het is goed dat we als bestuurders de professionaliseringsthema’s hebben opgesteld en ermee bezig zijn. Besturen is een vak, net als docent en schoolleider. Allemaal zijn we onderdeel van een leerorganisatie. Dan is het normaal, vind ik, dat je blijft leren en jezelf blijft ontwikkelen. Besturen anno 2018 betekent dat je je beweegt in een complex geheel van school en stakeholders. Je hebt te maken met heel veel belangen die ook door de tijd heen veranderen. Dan is het mooi dat er een kader is om je aan te spiegelen.

Zelf maak ik al jaren gebruik van vier thema’s die in het verlengde liggen van de zes professionaliseringsthema’s. Het zijn eigenlijk vier groepen tot wie je je als bestuurder dient te verhouden. Ten eerste de maatschappij. Als school heb je een maatschappelijke opdracht, daarvoor moet je als bestuurder de ontwikkelingen in de samenleving zien en duiden. En verantwoording afleggen voor je keuzes. Ten tweede je achterban. We zijn een reformatorische school, ouders verwachten een bepaalde identiteit van de school die naar voren komt in het onderwijs. Daarnaast zoek ik de samenwerking met andere scholen. Als scholen moet je elkaar helpen en versterken. Vanwege onze maatschappelijke opdracht is het nadelig als je denkt vanuit een concurrentiepositie. Als vierde verhoud ik me tot mijn eigen school: die geeft je als bestuurder je opdracht. Je doet het immers ook voor de leerlingen van je eigen school

We werken met overheidsgeld, dat betekent dat je je publiek moet verantwoorden. Overigens is de echte ruimte die je hebt als bestuurder beperkt, ook al denken mensen daar anders over. Dat beeld roepen we blijkbaar op. Een groot deel van het geld ligt vast, bijvoorbeeld in personeel, gebouwen en lesmethodes. Er is speelruimte, natuurlijk, maar als je die gebruikt doe je dat in overleg met docenten en schoolleiders. Al doe je het samen, als bestuurder ben je wel eindverantwoordelijk voor al die beslissingen. Daar moet je verantwoording over afleggen.

Verantwoorden wordt vaak formeel en re-actief benaderd, bijvoorbeeld door het maken van een jaarverslag. Ik vind dat je niet bang hoeft te zijn om je pro-actief te verantwoorden, bijvoorbeeld op een ouderavond of door de personeelskamer in te lopen en het gesprek aan te gaan. Vertel waarom je bepaalde keuzes maakt: wat er mis ging maar zeker ook wat er goed is gegaan. Ook de dialoog met de MR is een belangrijk middel om je te verantwoorden. Dat allemaal is veel krachtiger dan een jaarverslag, want wie leest dat? De essentie is dat je je kwetsbaar opstelt. We leven niet in een perfecte, maakbare samenleving. We moeten streven naar beter, maar niet naar de perfecte leerling, de perfecte school. Door je kwetsbaar op te stellen geef je ook ruimte om het anders te doen, om fouten te maken.”



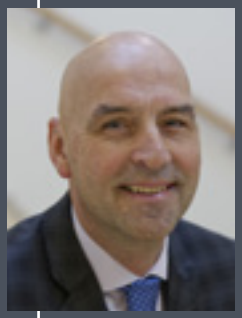
"Het is goed dat we als bestuurders de professionaliserings-thema's hebben opgesteld en ermee bezig zijn"

6 Persoonlijk professionaliteit

De onderwijsbestuurder beschikt over een integrale koppeling tussen de persoonlijke eigenschappen en de kennis en vaardigheden. Hierbij gaat het om de verbinding en de vermenging tussen technisch inhoudelijke kennis aan de ene kant en de eigen (on)mogelijkheden, beperkingen en idealen aan de andere kant.
Kernwoorden: internalisering van kennis in het eigen doen en laten, authentieke toepassing van kennis en vaardigheden, de ontwikkeling van een eigen stijl.
Van groot belang is het vermogen tot reflectie op het eigen handelen en het vermogen dat om te zetten in (al dan niet veranderd) gedrag. En daarnaast het onderkennen van de werking van emoties in het gedrag van anderen en bij zichzelf.

Dit betekent:

- De bestuurder staat voor de continue ontwikkeling van de bestuurder zelf, van de medewerkers en de teams. Hij/zij organiseert de reflectie op het eigen functioneren bij zichzelf en in de organisatie. Ook in deze heeft hij/zij een voorbeeldrol.
- De bestuurder is benaderbaar en toegankelijk en rolbewust, draagt zorg voor openheid en transparantie en het organiseren van tegenspraak.
- Hij/zij is besluitvaardig en heeft oog voor participatie.
- Hij/zij kan omgaan met stress en werkdruk.



"Gaandeweg ontwikkel je als bestuurder een eigen stijl. Mensen merken feilloos wat wel en niet bij je past en als het goed is, geven ze daar ook feedback op. Je leert stap voor stap en als dat leren stopt, is misschien het moment aangebroken om afscheid te nemen. Het kan ook zijn dat de organisatie een nieuwe fase ingaat waarbij een ander type bestuurder beter past. Het is niet voor niets dat het in de cao gaat over een of twee tijdelijke dienstverbanden en een of twee vaste dienstverbanden van vier jaar. Iedere bestuurder heeft een houdbaarheidsdatum; wees alert op de signalen."

Harry van de Kant
Bestuurder bij Panta Rhei



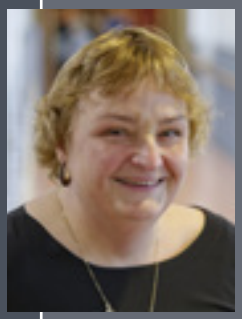
"Ik vind het vanzelfsprekend dat ik een leven lang leer, dat ik blijf onderzoeken naar wat past bij mijn ontwikkeling als bestuurder maar ook als mens. Dat kan betekenen dat ik deelneem aan een leergang, maar dat ik ook participeer in bestuurlijke netwerken om te leren van mijn collega's."

Inge Vaatstra
Bestuursvoorzitter RSG Slingerbos | Levant



"In je werk als bestuurder is het heel belangrijk dat je authentiek bent. Dat wil niet zeggen dat je op je werk alles net zo doet als thuis. Het betekent wel dat je je persoonlijkheid weet te verbinden aan de rol die je vervult. Vind je dat lastig, vraag dan een coach om je te helpen. En luister goed naar je secretariaat. De medewerkers daar horen veel vanuit de organisatie én zij zien jou dagelijks aan de slag."

Willem de Vos
Rector-bestuurder Christelijk Lyceum Veenendaal



"Ik vind het belangrijk dat bestuurders in het openbaar feedback vragen: wat kunnen wij beter doen? Zelf doe ik dat ook nog onvoldoende. Reflecteren doe je toch vaak met zijn tweeën in een kamer of tijdens een functioneringsgesprek. Dat is goed, maar het moet naar een vanzelfsprekender niveau. Wat écht effect heeft op het gedrag van een organisatie, is als bestuurders zich in het openbaar lerend opstellen. Open staan voor feedback en daar ook iets mee doen."

Karin van Oort
Bestuursvoorzitter Stichting Carmelcollege



"In mijn huidige functie zit ik nu acht maanden. Over een jaar mogen collega's laten weten hoe ik het doe. Dat is indringend en leerzaam. En als bestuurder stel je ook een voorbeeld: als jij je kwetsbaar en lerend toont, dan durven anderen dat ook."

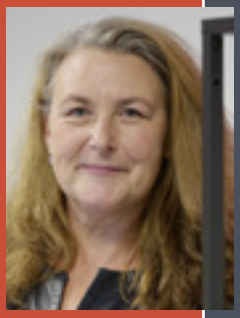
Geert Popma
Bestuursvoorzitter Meridiaan College



"Professionele ontwikkeling kan in kleine dingen zitten. Bij vergaderingen ben ik altijd een half uur te vroeg. Dan ontmoet ik allerlei mensen informeel: andere bestuurders, ouders, mensen van het ministerie. In dat half uurtje leer ik ontzettend veel, vaak meer dan tijdens de vergadering. Ook lees ik in de vakantie onderwijsboeken of een promotie. En ik struin het internet af om het vakgebied bij te houden."

Willem de Potter

Bestuursvoorzitter Hoornbeeck College en het Van Lodenstein College



"Een eigen stijl ontwikkelen heeft voor een deel gewoon tijd nodig. Het komt met het ouder worden. Maar je moet er wel structureel aan werken; als je er maar 'op los bestuurt' kom je niet verder. Het kan een serieus onderwerp van gesprek zijn met je raad van toezicht: hoe organiseer je als bestuurder je reflectie en wat levert dat op? Zelf vind ik coaching een goede manier om ongrijpbare kwaliteiten zoals 'authenticiteit' van input te voorzien. Het is niks anders dan op een intelligente manier met jezelf praten."

Maria van Hattum

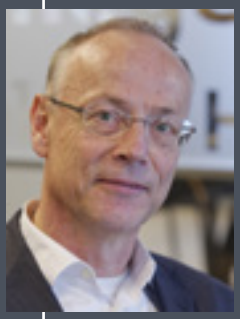
Bestuurder Achterhoek VO

"Blijf jezelf ontwikkelen. Is er geen professionaliserings-aanbod dat aansluit op jouw specifieke behoeften? Ga dan zelf op zoek naar gelijkgestemden en ontwikkel samen."



Marieke Dekkers

Onafhankelijk bestuurder samenwerkingsverband Koers VO



"In de eerste fase van bestuurderschap heb ik veel intervisie gedaan en veel vak-genoten gesproken. Ook deed ik cursussen om kennis te vergaren, bijvoorbeeld over financieel manage-ment. In de fase waar ik nu zit ben ik vooral gericht op intervisie. Aan de hand van casussen vraag ik feedback van mijn collega's."

Kees Elsinga

Voorzitter Stichting Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio



"Ooit was ik lobbyist en toen werd 95 procent van mijn agenda bepaald door wat er in de buitenwereld gebeurde. Op een school is dat niet meer dan 2 procent. Daarom vind ik het voor bestuurders in het onderwijs heel belangrijk dat ze ruimschoots stage lopen in de buitenwereld. Dan voel je hoe die wereld beweegt. Het is een illusie om te denken dat je die ontwikkelingen vanzelf meekrijgt. In het onderwijs leven we in een vissenkom. En met de wetenschap dat een gemiddelde verandering vijf tot tien jaar kost, is het extra belangrijk om ontwikkelingen op tijd te signaleren."

Martin Jan de Jong

Bestuursvoorzitter Greijdanus College

Professionele normen

Het is goed om apart nog aandacht te besteden aan de morele aspecten in het functioneren van bestuurders. In het maatschappelijk debat over het functioneren van besturen zien we een sterke focus op het gedrag van bestuurders en daarmee op morele vragen rond gedrag, morele (professionele) standaarden en de omgang met waarden.

Nolen beschrijft in zijn studie dat in het onderwijs meer en meer de individuele bestuurder en diens gedrag en diens moraliteit het aangrijpingspunt is geworden voor de beoordeling van de kwaliteit van het bestuurlijk functioneren. Het heeft alles te maken met een aantal spraakmakende incidenten in de publieke sector, ook het onderwijs.

Het heeft ook te maken met de maatschappelijke behoefte om abstracte processen een gezicht te geven. De bestuurder is het gezicht van de organisatie. Daarbij wordt een directe koppeling gelegd tussen het functioneren van de organisatie, de kwaliteit van het bestuur en de kwaliteit en moraliteit van de bestuurder. Een goed voorbeeld van deze ontwikkeling is de rapportage van de commissie Halsema [2] waarin het begrip 'moreel kompas' geïntroduceerd werd en waarin gepleit wordt voor een periodiek 'goed gesprek'. Persoonlijk leiderschap, persoonlijke integriteit en voorbeeldgedrag zijn bijzonder belangrijk geworden. (Zie hiervoor ook Tils [3], en René Weijers, Dienen en deugen [4]). Zie ook de code voor bestuurders in het MBO, die grotendeels bestaat uit ethische afspraken over gedrag. De beroepsstandaard voor schoolleiders VO kent een set professionele normen [5]:

- Beroepsethiek en moraliteit;
- Transparantie en verantwoordelijkheid;
- Reflectie als onderdeel van professionaliteit;
- Voorbeeldfunctie.

Dit accent op het belang van een morele code, van morele standaarden, van waarden en normen is ook herkenbaar in de nieuwe versie van de Governance code van de VO-sector, 2015. [6] Daarin wordt duidelijk gemaakt dat goed bestuur 'draait om cultuur, gedrag, leiderschap, professionaliteit en discussie over, afwegingen bij en handelen naar normen en waarden.' En daarnaast dienen onderwijsorganisatie gericht te zijn op het dienen van het maatschappelijke, publieke belang. Putters [7] formuleert het zo: Het leren van de bestuurder moet zich zeker ook richten op het kennen van het innerlijk kompas, immers veelal zullen waardeoriëntaties als uitgangspunt genomen worden voor bestuurlijk handelen.

Dit betekent dat ook voor bestuurders een set professionele normen uitgewerkt moeten worden, in aansluiting op het set professionaliseringsthema's. Met het set professionaliseringsthema's (zie paragraaf 10) is een eerste aanzet gegeven van datgene wat van de professionele bestuurder verwacht mag worden.

Hierbij aansluitend kunnen voor bestuurders de volgende *professionele normen* geformuleerd worden:

A. De bestuurder staat voor goed onderwijs. Hij/zij heeft het belang van de leerling en het belang van de samenleving daarbij voor ogen.
B. De bestuurder is zich bewust van zijn voorbeeldrol.
C. De bestuurder reflecteert met regelmaat op zijn/haar eigen functioneren, gedrag en bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie.
D. De bestuurder werkt vanuit een set van kernwaarden [7], is in staat deze helder te formuleren en te laten zien hoe deze samenhangen met zijn/haar professionele gedrag.
E. De bestuurder is bereid tot verantwoording. Open, benaderbaar en toegankelijk.

Deel III

Verantwoording

Werkwijze

Deze publicatie is gebaseerd op de notitie *Het besturen van onderwijsorganisaties: een veeleisende en uitdagende professie* van Sam Terpstra. Bij het schrijven en uitwerken van die notitie is dankbaar gebruik gemaakt van het materiaal dat de afgelopen jaren is geproduceerd in het denken over de positie van de bestuurder in het (voortgezet) onderwijs. Daarbij valt te denken aan onderzoeken/publicaties van Noordegraaf, Meurs, Hooge, Honingh en anderen. [9] De notitie bouwt voort op de studie van ITS, maart 2016: 'Ingrediënten voor professionalisering' en op de notitie 'Betekenisvolle professionalisering van bestuurders VO' van prof. M. Noordegraaf e.a. (USBO advies), maart 2017. In die studies wordt een goed beeld gegeven van de ontwikkelingen in het 'beroep' bestuurder en van het belang om na te denken over zoiets als een 'beroepsprofiel' ook voor onderwijsbestuurders. Ook is dankbaar gebruik gemaakt van de inbreng van vele onderwijsbestuurders.

Vervolgens heeft de notitie het volgende traject doorlopen:

- Een eerste versie van dit document is besproken met de initiatiefgroep op 12 september 2017 en vervolgens is het document besproken in de themacommissie Governance van de VO-raad (21 september 2017).
- Het document is voor commentaar voorgelegd aan dr. Marlies Honingh (Radboud Universiteit), die uitgebreid commentaar heeft geleverd. Ook Pauline Meurs (hoogleraar bestuur van de gezondheidszorg, EUR) heeft haar commentaar geleverd op de eerste versie.
- De opmerkingen, kanttekeningen zijn gewogen en beoordeeld en vervolgens is een tweede versie uitgewerkt. Deze is opnieuw voorgelegd aan Marlies Honingh, die ook de tweede versie van commentaar heeft voorzien. Ook vanuit het bestuur van de BvPO is een eerste reactie gekomen op deze tweede versie. Vervolgens is die versie besproken met de initiatiefgroep (op 25 oktober 2017).
- Op basis van al deze reacties is de derde (definitieve) versie uitgewerkt, deze is in november 2018 gepubliceerd.
- Het is besproken op de ALV van de OBV (november 2017), het is onderwerp van beraad binnen de BvPO. Het is ook besproken in het DB en AB van de VO-raad in het voorjaar van voorjaar 2018.
- In maart 2019 verscheen deze publicatie.

Achtergrond en maatschappelijke context

Groeiend belang van professionalisering

In de notitie van ITS (Ingrediënten voor professionalisering) [10] wordt het belang van professionalisering als volgt samen gevat: ***"Steeds vaker wordt de laatste jaren gewezen op het belang van professionalisering van het bestuur. Als gevolg van de sinds de eeuwwisseling doorgevoerde processen van autonomie- en schaalvergroting, outputsturing en budgetbekostiging is er een dringende behoefte van de besturen zelf om hun bestuurlijke effectiviteit te vergroten. Daarnaast neemt, mede als gevolg van enkele bestuurlijke incidenten in het publieke domein, de druk toe op besturen om meerwaarde te leveren. Onderwijsbesturen balanceren daarmee steeds vaker tussen enerzijds verantwoorde autonomie, anderzijds autonomie verantwoording."*** (ITS, p.1)

De urgentie van deze vraag naar professionalisering wordt nog pregnanter wanneer we in ogenschouw nemen hoe ingewikkeld het speelveld is waarin onderwijsbesturen en -bestuurders opereren. Edith Hooge heeft in haar inaugurele rede [11] uit de doeken gedaan hoe ingewikkeld het speelveld is waarin onderwijsbesturen en -bestuurders functioneren. "Onderwijsbestuurders staan daarmee voor de complexe opgave om namens verschillende belanghebbenden en ten bate van verschillende personen en maatschappelijke ontwikkelingen de onderwijsorganisatie te richten naar het realiseren van doeleinden, c.q. de creatie van bepaalde maatschappelijke waarden. Wat die doeleinden precies in houden vraagt om een geavanceerde en externe afstemming door bestuurders, middels continue beraadslaging en belangenafweging." (geciteerd in ITS, p.2)

In een notitie van USBO [12] wordt in dezelfde context gesproken over een 'zware last op de schouders van schoolbesturen'. Zij 'moeten inspelen op complexe en veelsoortige opgaven en hebben daarbij de expliciete opdracht (...) om goed bestuur te versterken alsmede om bestuurlijke vermogens ten dienste van onderwijskwaliteit in te zetten.' Dat vraagt om 'een vernieuwing van sturing, leiderschap, schoolklimaten, teams, onderwijsprofessionals en dit verklaart de roep om versterking van bestuurlijk vermogen.' Door Putters (2012, geciteerd in rapport USBO, 6) worden schoolbestuurders omschreven als 'verbindingsofficieren' "die verbinding en samenwerking organiseren en communiceren met verschillende belanghebbenden (zowel intern als extern) om de interactietussen groepen en individuen binnen de organisatie te faciliteren."

Rol van scholen als semi-publieke organisaties

Voorgaande laat zien dat de rol, positie en verantwoordelijkheid van onderwijsorganisaties de afgelopen decennia enorm veranderd is. Hierboven is al gewezen op de vergroting van de autonomie en op de schaalvergroting (in het VO vooral begin jaren 90 van de vorige eeuw ingezet). De directe betrokkenheid van de overheid bij het onderwijs is verminderd en van karakter veranderd. De meeste onderwijsinstellingen, ook die voorheen onder het bestuur van het rijk of gemeenten vielen, hebben nu de vorm van een stichting, met een professioneel (betaald) bestuur en in de meeste gevallen een raad van toezicht.

De verwachtingen in de samenleving ten aanzien van onderwijs zijn toegenomen en de manier waarop naar semi-publieke organisaties als scholen gekeken wordt zijn veranderd. Aanvankelijk leek het vooral op het toedelen van voorheen overheidstaken aan organisaties met een publieke taak. Deze verschuiving ging gepaard met de ontwikkeling van het denken over Public Management. Meer autonomie betekende vervolgens de vraag naar verantwoording over de resultaten.

In het New Public Management kreeg dat verantwoorden een steeds groter accent. Het ging niet meer zozeer om uitvoering van opdrachten, maar om ruimte voor een eigen verantwoordelijkheid en eigen beleidskeuzes (ook m.b.t. doelen). Deze grotere autonomie werd gecompenseerd met een grotere nadruk op verantwoording. In het onderwijs is deze ontwikkeling duidelijk herkenbaar in de verschuivende rol van de inspectie voor het onderwijs en de veranderingen in het toezichtkader.

Ondertussen verschuift onder invloed van New Public Governance het perspectief naar samenwerking met en verantwoording aan de verschillende stakeholders in de omgeving van de onderwijsorganisatie. Deze verschuiving naar 'public governance' en publiek ondernemerschap vraagt een andere rol van onderwijsbestuurders met een focus op de 'maatschappelijke bijdrage die stakeholders gezamenlijk willen leveren en waarin professionals op basis van vertrouwen met toewijding, trots en met oog voor de kosten hun werk organiseren' (ITS, p.22). Zie voor een beschrijving van deze verschuiving ook Oosterling [13].

Hybride professionals

Het zoeken naar zoiets als een 'profiel' voor de onderwijsbestuurder is te begrijpen tegen de achtergrond van een bredere ontwikkeling binnen de samenleving. Binnen tal van beroepsgroepen wordt gesproken over professionaliteit en professionalisering van beroepsuitoefenaars. Professionaliteit staat dan garant voor kwaliteit en verantwoordelijkheid, voor standaarden en vakmanschap. Beroepen die niet vanouds behoren tot de 'klassieke' professionals (zoals artsen en notarissen) zoeken naar manieren om te komen tot (a) een soort keurmerk van kwaliteit en (b) de vraag te beantwoorden wanneer je wel of niet tot die beroepsgroep mag behoren.

Binnen het onderwijs zien we deze ontwikkeling bij leraren (culminerend in de invoering van het lerarenregister, bovenop de bestaande bevoegdheidsregeling) en de ontwikkeling van een beroepsstandaard voor schoolleiders (in het VO). Noordegraaf heeft de afgelopen jaren uitgebreid studie gemaakt van deze ontwikkeling en heeft het begrip 'hybride professional' [14] ontwikkeld.

Dit begrip is bruikbaar voor schoolbestuurders. "Hybride professionals zijn beroeps-beoefenaren die een bepaalde mate van scholing (professionalisering) ondergaan, via opleiding, socialisatie, supervisie, maar ze zijn tevens ingebed in beleids- en organisatie-kaders, die de mate van 'professional control' beperken." [15] Voor hybride professionals is professionalisering essentieel: "De hybride vorm van professionaliteit is geen kwestie van het 'afschermen' van het beroepsdomein ten opzichte van de omgeving, maar het samen/collectief zoeken naar manieren om vorm en inhoud te geven aan de vrije opgaven, afhankelijkheden en relaties met die omgeving. Professionalisering omvat dan de ambitie (...) om krachtiger en effectiever beroepsbeoefenaren te vormen, die als legitiem worden gezien en door de buitenwereld gewaardeerd worden zonder de strikte afscherming van die buitenwereld." [16]

Professionaliteit, professional en professionalisering: waar hebben we het over?

In het licht van het maatschappelijk debat over professionaliteit van onderwijsbestuur en onderwijsbestuurders gaan we uit van de volgende waarnemingen:

- Onderwijsbestuur is een betrekkelijk jonge discipline. Dat betekent dat het van groot belang is, dat systematisch gewerkt wordt aan de versterking van de kwaliteit van het onderwijsbestuur.
- Er is veel maatschappelijke 'ruis' rond het professionele (betaalde) bestuur van onderwijsinstellingen. Dit is feitelijk een vraag naar de legitimiteit van deze inrichting van het onderwijsbestuur.
- Het is nog niet uitgekristalliseerd wat onder 'goed onderwijsbestuur' verstaan wordt. Het maatschappelijk debat is nog volop gaande en wetenschappelijke evidentie is nog nauwelijks voor handen.

Tegen de achtergrond van deze waarnemingen wordt gekozen ***voor de focus op de professionalisering:*** alle activiteiten die gericht zijn op de versterking van kennis, vaardigheden en (persoonlijke) kwaliteiten om de functie en taak van het besturen van de onderwijsorganisatie zo goed mogelijk te doen. [17] Voortdurende aandacht voor, voortdurend werken aan de professionalisering van de uitvoering van de bestuurstaak:

- versterkt een gedeelde opvatting over wat goed onderwijsbestuur is; versterkt daarmee het ontstaan en uitbouwen van een soort gedeeld 'beroepsbeeld';
- draagt actief bij aan de vergroting van de maatschappelijke legitimiteit van professioneel onderwijsbestuur;
- draagt er toe bij dat in het maatschappelijk debat de vraag naar goed onderwijsbestuur gekoppeld wordt aan de vraag naar goed onderwijs.

De doelgroep: de professionele onderwijsbestuurder

In de studie van Nolen [18] wordt vooral vanuit juridisch gezichtspunt gekeken naar de positie van de professionele bestuurder. Ook daar wordt een scherp beeld gegeven van de maatschappelijke context waarbinnen de professionele bestuurder is opgekomen als dominant model in het onderwijs in Nederland. Op basis van zijn studie kan ook een goede omschrijving gegeven worden van de doelgroep. Hij geeft de volgende - heldere - omschrijving: ***"De bestuurder is de professioneel bestuurder van een complexe onderwijsorganisatie die belast is met de functie bestuur, die het besturen als hoofdtaak heeft, die gewoonlijk lid is van het bestuurlijk orgaan en die (doorgaans) wordt bezoldigd. Voor deze bestuurder is 'het besturen' zijn professie."***

De professionele onderwijsbestuurder: een complexe en kwetsbare positie

Na deze schets reflecteert hij vanuit een juridisch perspectief op de bestuurlijke context van netwerken en (individuele) verantwoording waarmee de bestuurder te maken heeft om vervolgens duiding te kunnen geven aan de toegenomen focus op de individuele bestuurder. [19] Zijn onderzoek leidt tot de conclusie, dat de precieze juridische positie van de bestuurder sterk afhankelijk is van het ingewikkelde vlechtwerk van wet- en regelgeving, statuten en interne regelingen, ***soft law***, individuele afspraken en concrete omstandigheden. De uitkomst van dit vlechtwerk is dat de juridische positie van de bestuurder in het onderwijs wordt gekenmerkt door vier nadere vaststellingen:

a. De bestuurder is zowel het gezicht als het hoofd van de onderwijsorganisatie;
b. De bestuurstaak is fijnmazig en veelomvattend;
c. De nadruk ligt bij besturen als snel op verlangde gedragsnormen;
d. De juridische positie is afhankelijk van vertrouwen.

Als we de conclusies uit deze - vooral juridische - benadering koppelen aan de waarnemingen en constateringen uit paragraaf 3, dan leidt dat tot de volgende conclusie:
Onderwijsbestuur is een gecompliceerde professie, met grote verantwoordelijkheden (zowel formeel als informeel), met relatief beperkte mogelijkheden, in een zich nog volop bewegende veeleisende maatschappelijke context.

Dit onderstreept nogmaals het belang van systematisch werken aan de kwaliteit van onderwijsbestuur door zichzelf te professionaliseren. Dat vraagt systematische zelfreflectie van bestuurder en een sterk en goed ingevulde werkgeversrol van het intern toezichthoudende orgaan. [20]

Uitgangspunt: het model van de commissie-Meurs[21] (PO-Raad)

In 2013 is in opdracht van de PO-raad door een commissie onder leiding van Pauline Meurs (Professionaliseren van besturen in het primair onderwijs) een model uitgewerkt dat kan dienen om het gesprek over de professionalisering van de besturen in de PO- en VO-sector te stimuleren en te ondersteunen. Dit model vormt een heel goed startpunt voor de verdere uitwerking van een set professionaliseringsthema's voor bestuurders. Niet alleen omdat het er al ligt, er mee gewerkt wordt en positief is ontvangen. Inhoudelijk zijn er ook goede redenen om dit model als uitgangspunt te nemen.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen ***de bestuurlijke taak, het bestuurlijk vermogen en de bestuurlijke opgave.*** Onder de bestuurlijke taak valt onder andere het waarborgen van de onderwijskwaliteit, het beheren van het financieel beleid en het vormgeven van goed werkgeverschap. Het bestuurlijk vermogen zijn de competenties, vaardigheden en houding waar een bestuurder over moet beschikken. De bestuurlijke opgave tot slot betreft de huidige en toekomstige positie van de organisatie en de daarbij behorende prioriteiten. Deze opgave wordt sterk bepaald door de specifieke context van elke organisatie. [22] Dit onderscheid maakt het mogelijk om in deze notitie te focussen op de bestuurlijke taak. Wat is specifiek en onderscheidend voor de taken en verantwoordelijkheden van de professionele bestuurder? ***De vraag is: wat zijn de specifieke taken en verantwoordelijkheden die behoren bij de bestuurlijke functie en de daaraan verbonden taak.***

Daarnaast biedt dit model ruimte om veel aandacht te richten op de context waarin de specifieke bestuurder opereert. Die context bepaalt de speelruimte, de agenda, de specifieke opgave. Dit onderscheid zou daarmee mogelijk ook een oplossing kunnen bieden voor de vraag wat de gevolgen zijn van het gegeven dat de verschillen tussen onderwijsbesturen heel groot zijn. (In het debat over de vraag of er beroepsprofiel en/of -standaard zou moeten komen voor bestuurders, wordt met regelmaat gewezen op de zeer grote verschillen en op basis daarvan wordt de stelling betrokken dat het zinloos is voor het brede onderwijsveld één profiel uit te werken).

Het derde element betreft het bestuurlijk vermogen. Dat gaat over de specifieke kennis, vaardigheden en houding die de uitvoering van de bestuurlijke taak vraagt. Enerzijds gaat het dan om generieke kennis, vaardigheden en houding, anderzijds gaat het om dat wat in die specifieke context (gezien de opgave) nodig is en om dat wat bij die bestuurder in bijzonder nodig is.

Voor onze zoektocht betekent dit, dat de volgende vragen beantwoord moeten worden:

a. Wat zijn de belangrijkste onderdelen van de bestuurlijke taak?
b. Welke zijn min of meer generiek, en welke afhankelijk van de specifieke context?
c. Welke kennis, vaardigheden, competenties en kwaliteiten zijn nodig voor die bestuurlijke taak?
d. Wat betekent de belangrijke rol van de specifieke context voor de benodigde kennis, vaardigheden, competenties en houding?

In het vervolg beschrijven we de elementen die bepalend zijn voor die bestuurlijke taak. [23] En onderzoeken vervolgens welke kennis, vaardigheden, competenties, kwaliteiten daarvoor noodzakelijk zijn. Dit levert een soort set aandachtsgebieden, kwaliteiten en competenties op, behorend bij de bestuurlijke taak.

Deze stap is nodig om tot een nadere uitwerking van het set professionaliseringsthema's te komen. We moeten een referentiekader hebben om richtinggevende uitspraken te doen over de gewenste professionalisering. Een zeker zicht op de professionele taak van de bestuurder is daarvoor noodzakelijk.

Voorbeelden

Hier volgt een korte weergave van een aantal voorbeelden van beschrijvingen van elementen voor een 'profiel' van (onderwijs)bestuurders. Het laat zien dat op verschillende plekken nagedacht wordt over wat er van bestuurders, m.n. onderwijsbestuurders verwacht mag worden. Deze variatie laat de verschillen in benaderingen zien. Rollen, taken, vaardigheden lopen min of meer door elkaar. De mate van concretisering verschilt. Toch bieden deze voorbeelden belangrijk materiaal dat gebruikt is voor de uitwerking van de set professionaliseringsthema's.

Model PO-raad; commissie-Meurs [24]

De commissie-Meurs hanteert in het advies 'Professionaliseren van besturen in het primair onderwijs' (november 2013), als basis het onderscheid tussen de:

- Bestuurlijke taak;
- Het bestuurlijk vermogen;
- De bestuurlijke opgave.

De kern van de bestuurlijke taak bestaat volgens deze commissie uit de volgende onderdelen:

- Het waarborgen van de onderwijskwaliteit;
- Het strategisch positioneren van de organisatie;
- Een stevige verbinding met de stakeholders onderhouden;
- Het financieel beleid en beheer van de organisatie bewaken en versterken en de bedrijfsvoering op orde hebben;
- Het vormgeven van goed werkgeverschap.

Bepalend voor het bestuurlijk vermogen zijn naar het oordeel van de commissie:

- Expertise; (Onderwijskundige kennis, financiële en juridische kennis, kennis op gebied van HRM en huisvesting. Ook kennis van relevante maatschappelijke ontwikkelingen);
- Proactieve houding;
- Zaken van 'buiten' naar 'binnen' kunnen vertalen;
- In staat zijn rollen en taken expliciet te maken;
- Kunnen beheersen van de interne bestuurlijke dynamiek;
- Verbindingen aangaan en onderhouden.

De bestuurlijke opgave is het - context specifieke - antwoord op de vraag: "Wat zijn de prioriteiten van deze organisatie, wat zijn de ambities, wat zijn de kwetsbare punten" etc.

Van der Stoep [25] heeft een model uitgewerkt aan de hand van 5 x R

Voor het (publieke bestuur) gaat het volgens hem om:

Relatie: Kunnen opereren in het bestuurlijke krachtenveld met strategische vraagstukken, invulling geven aan collectieve visie, inspireren, verbinden, interne en extern zichtbaar zijn (boegbeeld en netwerker), affiniteit met onderwijs, toegankelijk zijn.

Richting: Strategie, leidinggeven, besluitvaardig, visie, helikopterview.

Ruimte: Luisteren, spiegelen, rolvastheid, vertrouwen creëren, dienend kunnen zijn, lef hebben.

Resultaat: Sturen op resultaten én processen, participeren in brede netwerken.

Rekenschap: Beschikken over algemene competenties op het gebied van besturen (strategie, visieontwikkeling, financieel, ict, personeel, huisvesting etc.), communiceren, reflecteren.

Model 5R geïntegreerd [26]

Het model van van der Stoep is in het rapport van ITS vertaald naar een vijftal rollen:
Richtinggever: strategische positionering van de organisatie en de vertaling van buiten naar binnen.
Ruggesteuner: waarborgen onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap, goede werkcultuur.
Rentmeester: interne bedrijfsvoering op orde, van 'binnen' naar 'buiten', horizontale dialoog.
Regievoerder: borgen van beleid en beheer, kwaliteitsbeheer, verhelderen interne rollen en taken.
Relatiebeheerder: goede relatie tussen extern en intern en vice versa.

Hanke Lange [27] hanteert de volgende drie rollen:

De formatieve rol: Het formuleren en uitdragen van de maatschappelijke rol en identiteit van de organisatie. Missie, visie, kernwaarden.
De performance rol: De voorwaarden voor presteren: strategie, besturing, organisatie structuur, benoemingen, etc.
De conformance rol: Afleggen van verantwoording; integriteit.

Oosterling [28] formuleert een aantal 'universele' eigenschappen van leiders in de publieke sector:

- Handelen op strategisch niveau; spil in strategie- en organisatieontwikkeling;
- Boegbeeld naar buiten;
- Handelend vermogen, resultaat gerichtheid, dominantie;
- Persoonlijk meesterschap, zelfinzicht, reflecterend vermogen;
- Sociale interactie en sociale intelligentie;
- Kunnen omgaan met de functie (integriteit, stress tolerantie).

Van Heemskerk [29] formuleert voor de sector woningbouw het volgende:

Intern: vision setter, motivator, analyzer, task-master;
Extern: verbindende strateeg, schakelende zingever, charmante verleider, geduldige macher.

Tils [30] onderscheidt tien rollen voor onderwijsbestuurders

Deze rollen heeft hij gedestilleerd uit gesprekken met een groot aantal onderwijsbestuurders. Hij clustert ze in drie bundels:

- **Symbolische rollen:**
  - Verantwoordelijkheidsdrager;
  - Boegbeeld;
  - Symboolmanager.
- **Richtinggevende rollen:**
  - Onderwijskundig leider;
  - Strategisch leider;
  - Change agent;
  - Ondernemer.
- **Technisch-uitvoerende rollen:**
  - Werkgever;
  - Verbinder;
  - Bedrijfsvoerder.

Voor alle rollen werkt hij de kern uit en geeft voorbeelden van taken die bij die specifieke rol horen.

Het model van de NVZD:[31] expertisegebieden

De NVZD heeft gekozen voor een model waarin een aantal stappen - onlosmakelijk met elkaar verbonden - de opmaat vormen voor het versterken en stimuleren van de professionalisering van bestuurders:

- Er is een professionaliseringskader uitgewerkt, waarin een aantal expertisegebieden worden beschreven;
- Van zorgbestuurders wordt verwacht dat zij in het licht daarvan reflecteren op hun eigen professionaliteit en over eventuele 'gaps' die gedicht zouden moeten worden;
- Daartoe is een 360-graden instrument uitgewerkt dat de bestuurder dient te gebruiken;
- De bestuurder reflecteert daarop en die reflectie wordt besproken met twee onafhankelijke auditoren, die daarover een oordeel vellen;
- Daarnaast dient de bestuurder actief te participeren in een intervisie netwerk;
- In het geval van positieve beoordeling betekent dit een accreditatie voor 5 jaar.

In het model zoals dat sinds 2014 gehanteerd wordt worden 5 expertise gebieden onderscheiden:

a. **Technisch inhoudelijke expertise**
   Het gaat hier om de organisatiekundige en bedrijfskundige kennis in de breedste zin van het woord, kennis van het leiden van professionele organisaties in het algemeen en gezondheidszorginstellingen in het bijzonder. Het gaat om het kunnen leidinggeven aan de essentiële processen. Kennis van en inzicht in het primaire proces is essentieel.
b. **Persoonlijke professionaliteit**
   Hierbij gaat het om de verbinding en de vermenging tussen technisch inhoudelijke kennis aan de ene kant en de eigen (on)mogelijkheden, beperkingen en idealen aan de andere kant. Kernwoorden: internalisering, authentieke toepassing van kennis en vaardigheden, eigen stijl. Van groot belang: het vermogen tot reflectie op het eigen handelen en het vermogen dat om te zetten in gedrag.
   NB: het gaat ook om de manier van organisatie van die reflectie.
c. **Maatschappelijke inbedding**
   De bestuurder draagt maatschappelijke verantwoordelijkheid voor goede zorg en om deel te nemen aan het maatschappelijke debat als het recht op zorg in het geding is. Gezien de meervoudigheid van de context gaat het om de afweging van publieke, private en professionele belangen.
d. **Proces-architect zijn**
   De bestuurder is vooraleerst verbindingsofficier en organisator van processen. Processen m.b.t. samenwerking, communicatie, van veranderkundige aard, het faciliteren van interacties tussen groepen. Het gaat om gerichte proces competenties en het vermogen processen zorgvuldig en eenduidig in te richten.
e. **Communicatie/verantwoording afleggen**
   De bestuurder dient als boegbeeld van de organisatie te kunnen optreden. Het gaat om bewustzijn van de performance en om samenwerkingsvaardigheden.

In de reflectie en gesprekken over de uitwerking van een professionaliseringsprofiel voor bestuurders in het onderwijs (de initiatiefgroep, de themacommissie Governance van de VO-raad) is dit model zeer positief ontvangen en als richtinggevend geformuleerd. Een belangrijk pluspunt daarbij was de behoorlijk abstracte uitwerking van het model, waardoor

het veel ruimte biedt voor variatie en ook makkelijk gebruikt kan worden voor het stimuleren van reflectie.

Er is ook een kritische en relativerende kanttekening op z'n plaats. De medische sector kent een lange geschiedenis van specifieke professionals (in de klassieke zin van het woord) die feitelijk vanuit hun professie verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het (primair) proces. Dit bouwwerk van professionaliteit vormt de ruggengraat van instellingen op het terrein van de gezondheidszorg. Het besturen van instellingen voor gezondheidszorg betekent dan ook omgaan met die professionals en aansluiten bij die professionele basisstructuur. In het onderwijs is deze professionele bassistructuur veel minder sterk ontwikkeld. (Zie hierboven de opmerkingen over de 'hybride' professional). [32]

NB: De NVZD werkt aan een nieuwe versie van het model op basis van de evaluatie. Dat model zal enigszins anders opgebouwd zijn en ook minder abstract van opzet. Per 1 januari 2018 wordt met het nieuwe model gewerkt. [33]

Noten

[1] Verslag werkgroep professionalisering, d.d. 1 juni 2017.

[2] Een lastig gesprek. Advies Commissie Behoorlijk Bestuur, 2013.

[3] C. Tils. Leiden met liefde. Op zoek naar de nieuwe onderwijsbestuurder. Den Haag, 2011.

[4] R. Weijers. Dienen en deugen. Kracht en kwetsbaarheid van topbestuurders. Amsterdam, 2015.

[5] Richting geven aan professionele ontwikkeling. Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs, VO-academie, maart 2015, p. 35.

[6] Code Goed Onderwijsbestuur VO, VO-raad, Utrecht, 2015, p. 7-8.

[7] Geciteerd in rapport ITS, p. 16.

[8] Zie hierover bijvoorbeeld Tils (2011), hoofdstuk 3, waarin hij ingaat op de drijfveren van onderwijsbestuurders.

[9] Zie voor deze studies en een uitgebreide literatuurlijst de studies van ITS en USBO.

[10] J. Lubberman, e.a. Ingrediënten voor professionalisering. Een verkennende studie naar professionalisering en een beroepsstandaard voor bestuurders voortgezet onderwijs. ITS, maart 2016.

[11] E. Hooge, Besturing van autonomie, over de mythe van bestuurbare onderwijsorganisaties (oratie), Tilburg, 2013.

[12] M. Noordegraaf e.a. Betekenisvolle professionalisering van bestuurders VO. Een verkennende notitie over professionaliseringsactiviteiten en -strategieën. USBO-advies i.s.m. PBLQ, maart 2017.

[13] M. Oosterling. Leider in de publieke sector moet steeds meer een duizendpoot zijn. www.tias.edu., 2017.

[14] Bij het gebruik van deze term is het cruciaal om aan te geven waar de hybriditeit precies uit bestaat. Het gevaar bestaat anders dat de term over 'alles' en daarmee over 'niets' gaat (commentaar van dr. Marlies Honingh in haar reactie op eerste concept van deze notitie).

[15] USBO advies, p. 7.

[16] USBO advies, p. 8.

[17] Met enige regelmaat wordt aangegeven dat de kwaliteit van het onderwijs afhangt van de kwaliteit van het bestuur. In zeer recent onderzoek van Marlies Honingh, Merel Ruiter en Sandra van Thiel wordt bekeken of er een relatie is te leggen tussen het onderwijsbestuur en de kwaliteit in het primair en voorgezet onderwijs. Zij concluderen dat er geen stevige empirische basis kan worden aangetoond voor het veronderstelde verband tussen de kwaliteit van het onderwijsbestuur en de kwaliteit van het onderwijs.

Zie hiervoor: M. Honingh e.a. Een internationale vergelijking van de relatie tussen onderwijsbestuur en de kwaliteit van onderwijs in het primair en voortgezet onderwijs - Nederlands exceptionalisme?. Instituut voor Management Research, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2017.

[18] M. F. Nolen. De bestuurder in het onderwijs. De juridische positie van de bestuurder in vijf onderwijssectoren, diss. VU, Boom, 2017. Ik maak gebruik van de officiële samenvatting.

[19] Nolen (2017) beschrijft in de hoofdstukken 2 en 3 de ontwikkelingen in de positie van de onderwijsbestuurder naar een professioneel bestuurder van een complexe onderwijsorganisatie. In het vervolg beschrijft hij de enorme toename van zorgplichten (hoofdstuk 4) en de groei van het publiekrechtelijk toezicht (hoofdstuk 5). Hij beschrijft de trend dat het externe toezicht zich niet langer alleen richt op onderwijsorganisaties, maar ook op het functioneren van het bestuurlijk orgaan en individuele bestuurders als zodanig. In hoofdstuk 7 beschrijft hij de steeds grotere rol van netwerkvorming. Het aantal samenwerkingsverplichtingen neemt toe. Tegen deze achtergrond analyseert hij in hoofdstuk 8 de toenemende focus op de individuele bestuurder. De aan de bestuurder te stellen kwaliteitseisen nemen toe en bij de benoeming van bestuurders wordt een breed draagvlak verlangd. Er ontstaan meer en meer afspraken en regelingen rond benoeming, kwaliteit, beloning en ontslag. Nolen constateert dat dit vrijwel is dichtgeregeld. Dat maakt bestuurders persoonlijk kwetsbaar.

[20] Niet voor niets wordt in de Code Goed onderwijsbestuur vo veel aandacht besteed aan die werkgeversrol. Bij veel raden van toezicht is dit nog de minst sterk ontwikkelde rol. Zie ook: H. Beijer, H. Lange, H. Abeln. Bestuurskracht. Vuistregels voor de inrichting van zorgbesturen. Houten, 2016.

[21] Professionaliseren van besturen in het primair onderwijs. Verslag van de commissie-Meurs. In opdracht van de PO-Raad, november 2013.

[22] Commissie-Meurs, p. 5. In een reactie op de conceptversie van de notitie schrijft Pauline Meurs dat de commissie in de notitie voor de PO-Raad heel bewust gekozen heeft voor taak, vermogen en opdracht. 'Die drie onderdelen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het is vreemd om de taak eruit te lichten (...), het gaat om de taak in het licht van de opdracht en het bestuurlijk vermogen.'

[23] Voor deze notitie ligt de focus op de bestuurlijke taak. De kanttekening van Pauline Meurs blijft van belang: de bestuurlijke taak wordt concreet en specifiek in het licht van de bestuurlijke opdracht en het bestuurlijk vermogen.

[24] Zie noot 17.

[25] J. van der Stoep. Het 5R Analysemodel. Leiderschap tussen hiërarchie en netwerken. VU/ministerie van Binnenlandse Zaken, 2014.

[26] Rapport ITS, p. 38-39.

[27] H. Lange. Uit het goede hout gesneden. De enerverende stap van manager naar bestuurder. Amsterdam, 2014.

[28] Zie noot 13.

[29] Bestuurdersgeheimen: over de samenhang tussen leiderschapsrollen van bestuurders, strategische profielen en prestaties van woningcorporaties. 2013. Geciteerd in rapport ITS, p. 13-14.

[30] C. Tils. Leiden met liefde. Op zoek naar de nieuwe onderwijsbestuurder. Den Haag, 2011.

[31] Brochure Accreditatie NVZD. Informatie voor leden. Uitgave NVZD, 2017.

[32] Marlies Honingh wees in haar commentaar op de eerste versie nadrukkelijk op dit verschil en op de beperkingen bij de overdracht van een werkmodel van de ene sector naar een andere.

[33] Gesprek met Marleen de Kleijn, beleidsmedewerker NVZD, d.d. 25 augustus 2017.