



BESTUURLIJKE KWALITEITSONTWIKKELING EN PROFESSIONALISERING

DIEDERIC KLOOSTERMAN



Diederic Kloosterman

organisatieadviseur

0180 - 442 689

d.kloosterman@vgs.nl

BESTUURLIJKE KWALITEITSONTWIKKELING EN PROFESSIONALISERING

Zelfevaluatie is een manier om te ontdekken waar de kwaliteiten van bestuur en toezicht zich bevinden. De vraag dient zich aan of zoveel aandacht voor kwaliteit en ontwikkeling niet wat overdreven is. Het gaat ons toch vooral om identiteit? De VGS is er van overtuigd dat identiteit en kwaliteit hand in hand horen te gaan. Als het christelijk-reformatorisch onderwijs zich wil onderscheiden op identiteit, mag de kwaliteit in ieder geval niet ter discussie staan. We zijn aan onze grondslag verplicht ons in te zetten voor kwalitatief goed bestuur.

UIT DE PRAKTIJK

Tevreden leunt de directeur-bestuurder achterover. Met verve vertelt hij zijn ervaring met een collegiale visitatie: “Het invullen van de zelfevaluatie samen met de toezichthouders kostte best wel tijd. En voor de gesprekken moesten de toezichthouders vrij nemen. Maar dat was het dubbel en dwars waard. De visitatiecommissie stelde goede vragen en gaf een eerlijke analyse aan het einde van het gesprek. Ze signaleerden haarscherp dat ik als bestuurder nog meer de regierol mag nemen, maar gaven tegelijk complimenten over de samenhang tussen de manier waarop de toezichthouders naar de school keken en het managementteam (MT). Het rapport bood ons handvatten om een volgende stap te zetten. Ik kan het iedereen aanraden.”

september 2022

1. EEN PROFESSIONEEL BESTUUR: WAT HOUDT DAT IN?

De code geeft de volgende uitwerkingen weer als het gaat om het professioneel functioneren van het bestuur:

- Het bestuur en het intern toezicht evalueren regelmatig het functioneren van het bestuur. Hierbij is zowel aandacht voor de resultaten als voor ontwikkeling van competenties¹ in relatie tot toekomstige opgaven. Onderdeel daarvan is dat het bestuur periodiek (eens in de vier jaar) deelneemt aan collegiale bestuurlijke visitatie. Hierbij worden waar nodig relevante belanghebbenden betrokken.
- Het intern toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Het intern toezicht evalueert periodiek zijn functioneren als collectief en dat van de individuele leden, het samenspel met het bestuur en eventueel het samenspel met andere belanghebbenden, zoals de (G)MR. Periodiek (eens in de drie jaar) gebeurt deze evaluatie van het intern toezicht onder leiding van een onafhankelijke partij. Het intern toezicht bespreekt de conclusies hiervan met het bestuur en geeft hieraan uitvoering.
- Het bestuur en het intern toezicht inventariseren jaarlijks hun professionaliseringsbehoefte en leggen afspraken hierover vast.

Bij de hierboven genoemde aspecten gaat het in de code over de evaluatie en professionalisering van het toezicht en van het bestuur. In het kort vraagt de code de volgende zaken:

- Regelmatig evalueren van het functioneren van het bestuur op resultaat en competenties door het bestuur en toezicht;
- Eens per vier jaar een collegiale bestuurlijke visitatie;
- Evaluatie van het functioneren van zowel individuele leden als het collectief van toezicht;
- Evalueren door het toezicht van het samenspel met het bestuur en andere belanghebbenden, bijvoorbeeld de MR;
- Eens per drie jaar organiseert het toezicht een evaluatie onder leiding van een onafhankelijke partij;
- Inventariseren van de professionaliseringsbehoeften van bestuur en toezicht en het vastleggen van afspraken hierover.

We zijn aan onze grondslag verplicht ons in te zetten voor kwalitatief goed bestuur.

Dit kan het beeld oproepen dat wie aan deze vereisten voldoet, kwalitatief goed bestuurt. Het zijn inderdaad wezenlijke onderdelen, die bijdragen aan professioneel bestuur. Toch is daar niet alles mee gezegd. De code goed bestuur (2021) gaat uit van principes, die dienen als reflectie en waar de dialoog over moet worden gevoerd. Professioneel functioneren als bestuur is echter niet alleen een zaak van een goede structuur, maar gaat ook om de kwaliteitscultuur. Daarmee bedoelen we dat er een cultuur is die alle

betrokkenen stimuleert om zich continue te richten op het gesprek over kwaliteitsdoelen én het behalen van de gewenste kwaliteit. Dit vraagt een constructief-kritische houding. De kwaliteitscultuur heeft alles te maken met hoe de bestuurder en toezichthouder zijn of haar taak oppakt, rolvast is en zo streeft naar goed onderwijs. Daarbij helpen de uitwerkingen die in de code worden genoemd zeker. We lichten de verschillende onderdelen kort toe.

Professioneel functioneren als bestuur is echter niet alleen een zaak van een goede structuur, maar gaat ook om de kwaliteitscultuur

Zelfevaluatie

De zelfevaluatie, die ieder jaar op de planning staat, functioneert als een spiegel om scherp te blijven op het eigen functioneren. Hierin krijgen zowel bestuur als toezicht een plaats, zodat het samenspel tussen die twee geëvalueerd wordt. Een zelfevaluatie moet enerzijds voldoende diepgang hebben en anderzijds compact en praktisch in gebruik. De VGS heeft daarom een digitale zelfevaluatietool ingericht waarmee besturen worden ontzorgd. De afzonderlijke leden vullen een online vragenlijst in, waarna de VGS een korte en bondige rapportage oplevert die als praatstuk bij de evaluatie dient. In de praktijk zien we nogal eens een zelfevaluatie die bestaat uit een rondje 'hoe vinden we het gaan?' Deze manier kan zeker leerpunten opleveren, maar is onvoldoende om de ontwikkeling vorm te geven. De inspectie zal een te beperkte zelfevaluatie als niet voldoende beschouwen.

Zelfevaluatie onder de leiding van een extern persoon

Een uitgebreidere optie is het afnemen van de zelfevaluatie en de uitslag daarvan onder leiding van een organisatieadviseur (van de VGS) bespreken. Op deze manier wordt van buitenaf meegekeken en kunnen

aanbevelingen worden gegeven. De code goed bestuur schrijft voor dat het toezichthoudend orgaan eens in de drie jaar een zelfevaluatie doet onder leiding van een externe.

Bestuurlijke visitatie

Een frisse blik van buiten levert veel inzicht op en biedt kansen voor ontwikkeling. Een visitatie op bestuurlijk niveau is een krachtig instrument voor schoolbesturen om stappen te zetten in hun professionalisering. In de dialoog met visitatoren (waaronder collega-bestuurders) worden nieuwe inzichten opgedaan en reflecteert de organisatie op het bestuurlijk denken en handelen. Een visitatie is ontwikkelingsgericht, het gaat erom dat de organisatie input krijgt voor verdere professionalisering.

In de praktijk ziet een externe visitatie er als volgt uit. Vanuit de rol van secretaris roept een VGS medewerker een commissie bij elkaar en stemt af met een onafhankelijk externe voorzitter. In overleg met de betreffende school/vereniging/stichting wordt een dagprogramma opgesteld. De ontvangende organisatie deelt een ingevulde zelfevaluatie en een aantal documenten met de commissie. Deze input wordt door de commissie gebruikt om de visitatie voor te bereiden en focus aan te brengen bij de gesprekken. Op de visitatiedag gaat de commissie in gesprek met het bestuur, het toezichtsorgaan en vaak ook met de MR. Aan het eind van de dag worden de conclusies gedeeld. De secretaris stelt een rapport op waarin bevindingen en aanbevelingen worden gedaan. Voor het afnemen van visitaties is een kader ontwikkeld op basis van de vier pijlers van het 'Huis van bestuurlijke kwaliteit': mensen, beleid en doelen, processen en structuren. In een handleiding worden deze pijlers nader toegelicht. Ook wordt de werkwijze en organisatie beschreven.

2. STIMULEREN VAN PROFESSIONELE CULTUUR

Er zijn twee uitwerkingen in de code die richting geven aan de taak van het bestuur om de professionele cultuur in de school te stimuleren en te bevorderen:

1. Het bestuur bevordert een professionele cultuur binnen de organisatie gericht op voortdurende professionalisering en onderlinge samenwerking. Het is een cultuur waarin professionals gestimuleerd worden om het eigen en elkaars professionele handelen steeds te verbeteren.
2. Het bestuur zorgt ervoor dat medewerkers zich professioneel ontwikkelen in relatie tot de onderwijsvisie en de strategische doelstellingen van de organisatie.

Hiervoor kwam al even kort aan bod dat er aan kwaliteit een structuur- en cultuurkant zit. Bij de structuurkant kan worden gedacht aan het beheren door middel van regels en procedures, documenten en checklists. De cultuurkant wordt gekenmerkt door onder andere zelfsturing, reflectie en permanent leren. Hoewel de structuur- en cultuurkant te onderscheiden zijn, zijn ze ook nauw verbonden. Het is belangrijk om bij de taakuitvoering van bestuur en toezicht beide kanten mee te nemen. Als bijvoorbeeld het strategisch beleid wordt doordacht, is het van belang om uitspraken te doen die beide kanten raken. Of als de begroting wordt vastgesteld, doet het er toe welk budget er op team- en individueel niveau voor professionalisering wordt uitgetrokken. Bij het bespreken van het School- en jaarplan is het zinvol te kijken welke thema's staan gepland en hoe zich dat verhoudt tot de strategische uitspraken die zijn gedaan.

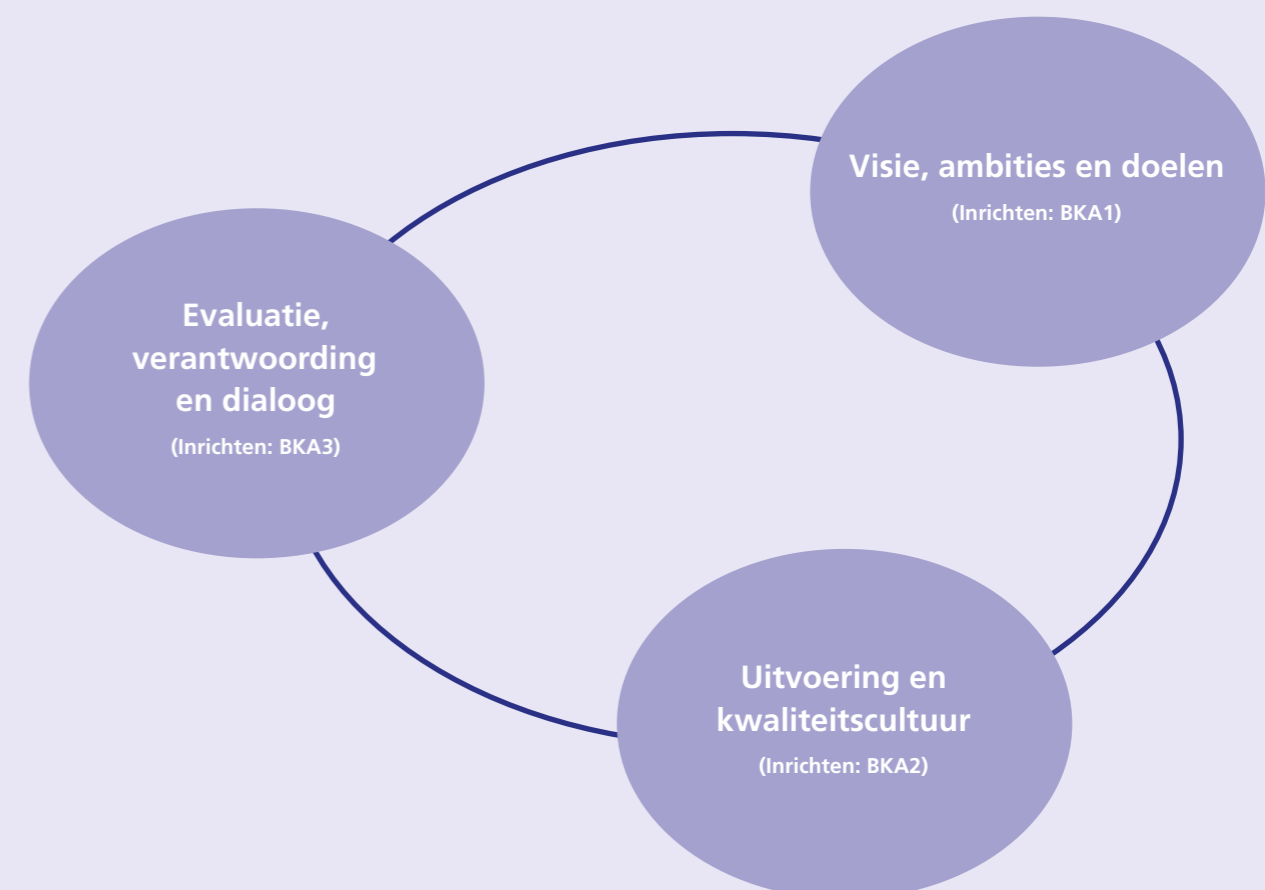
Het bevorderen van een professionele cultuur begint met een duidelijke visie van het bestuur op de professionaliteit en de professionele cultuur in de organisatie. Deze visie staat beschreven in de strategische koers en heeft in ieder geval betrekking op de mensen die binnen de organisatie een rol hebben, waaronder de toezichthouders, bestuurders, directie en MT leden. Het toezicht stemt met deze visie in en houdt proactief toezicht op de uitvoering hiervan. Vanuit de strategie wordt een tactische en operationele vertaling gemaakt waarin, naast een concretisering van de strategie, ook beleid wordt gemaakt op de kosten en andere randvoorwaarden. Met andere woorden: om een professionele cultuur professionaliteit te bevorderen en te stimuleren is het nodig om deze een plaats te geven in het strategische koersplan, het schoolplan en jaarplan en middels de verantwoordingsroute (bijv. managementrapportage) terug te koppelen hoe de realisatie verloopt. In de praktijk van professionalisering maakt de VGS geen onderscheid tussen cultuur en structuur, maar wordt er aan beide tegelijk gewerkt. Het is belangrijk om te realiseren dat professionaliseren een werkwoord is. Met andere woorden: een (beginnend) bestuurder of toezichthouder is samen met de andere leden onderweg en zal gaandeweg, al naar gelang de kennis en ervaring, met stapjes het besturen zich eigen maken, al dan niet met (externe) ondersteuning.

3. PROFESSIONALISEREN EN HET INSPECTIEKADER

In het inspectiekader heeft de overheid de keuze gemaakt om een nieuwe standaard op te nemen. Naast de standaarden die gaan over de kwaliteit van het onderwijsproces, het schoolklimaat, onderwijsresultaten, kwaliteit en ambitie en financieel beheer, is vanaf 2021 ook een standaard

opgenomen om de kwaliteit van het bevoegd gezag te beoordelen. Onder bevoegd gezag verstaat de inspectie zowel het uitvoerend bestuur als het interne toezicht. De standaarden die het bestuur en toezicht aangaan, hebben de volgende inhoud:

1. Visie, ambitie, doelen, kwaliteitszorgstelsel en financiële continuïteit (BKA 1) - De inspectie beoordeelt bij dit aspect de manier waarop het bestuur de besturing en de randvoorwaarden inricht aan de hand van een visie op onderwijs, uitgewerkt in ambities en doelen.
2. Sturen op kwaliteit en resultaten, professionaliteit en professionele cultuur waarborgen (BKA 2) - Bij dit onderdeel geeft de inspectie een oordeel over hoe het bestuur stuurt op het realiseren van de visie, ambities en doelen. Hierbij wordt ook de kwaliteitscultuur op de school gewogen.
3. Evalueren, dialoog en verantwoording (BKA 3) - Bij BKA3 beoordeelt de inspectie hoe het bestuur evalueert en analyseert, verantwoording aflegt aan anderen en de samenleving, reflecteert op de resultaten en erover in gesprek gaat.



Als onderligger voor deze standaard gebruikt de Inspectie onder andere de code goed bestuur. Dat betekent dat de Inspectie bij een bezoek zich een beeld vormt van hoe bestuur en toezicht functioneert. Door gesprekken aan te gaan, krijgen zij zicht op de bestuurlijke kwaliteit en de mate van professionaliteit die hiermee samenhangt.

Het vierjaarlijks inspectiebezoek kent een vaste opbouw. Als eerste vindt er een expertanalyse plaats. De inspectie neemt kennis van een aantal belangrijke documenten met betrekking tot onder andere het onderwijs en de financiën. Ook wordt bekeken of er klachten zijn binnengekomen. Op basis van deze analyse gaat de inspectie een gesprek met het bestuur aan. De uitkomsten van dit gesprek verwerkt de inspectie in een onderzoeksplan. Dit onderzoek wordt vervolgens op de school uitgevoerd. Afhankelijk van de analyse en het bestuursgesprek worden verschillende onderdelen doorlopen (bijv. klassenbezoeken en gesprekken met de MR, ouders en/of leerlingen). Op basis van de bevindingen volgt een voldoende of onvoldoende.

Een belangrijk onderdeel van het onderzoek is het gesprek met de toezichthouders. Vragen die hierbij aan de orde kunnen komen:

- Hoe en wanneer laat de toezichthouder zich door het bestuur informeren over het reilen en zeilen op school?
- Welke andere informatiebronnen raadplegen de toezichthouders, zoals MR, schoolbezoek, inspectieverslagen, etc.
- Weten de toezichthouders welke ambities en doelen hun bestuur heeft gesteld? In hoeverre zijn ze betrokken (geweest) bij het formuleren hiervan?
- Wat doet het toezicht aan professionalisering?

Deze whitepaper is gebaseerd op een hoofdstuk uit het basisboek **GOED BESTUUR**.

Meer gratis whitepapers zijn te downloaden via vgs.nl/basisboek. Voor uw bestuurders en toezichthouders exemplaren van het volledige basisboek bestellen/ reserveren? Mail het gewenste aantal naar Diederik Kloosterman, d.kloosterman@vgs.nl.

REFLECTIEVRAGEN

1. Wat roept professionalisering bij u op en hoe verhoudt zich dat tot de code goed bestuur?
2. Op welke manier geeft uw bestuur en toezicht invulling aan professionalisering? Welke wensen en behoeften zijn er?

VERDER LEZEN

Onderzoekskader van de onderwijsinspectie - <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/onderzoekskaders/documenten/publicaties/2021/07/01/onderzoekskader-2021-primair-onderwijs>

<https://www.nro.nl/sites/nro/files/migrate/Kennisrotonde-minireview-Kwaliteitscultuur.pdf>

CONTACT

Vragen of opmerkingen over de inhoud van deze publicatie? Neem gerust contact op met **Diederik Kloosterman**. Bel 0180 - 442 689 of mail naar d.kloosterman@vgs.nl.