

Samenvatting

Met deze inbreng reageren VGS en VBSO op de [vraag](#) van de Onderwijsraad om mee te denken t.b.v. het advies over de vraag: *Wat is nodig om ervoor te zorgen dat onderwijsbesturen hun verantwoordelijkheid kunnen waarmaken?* Om begripsverwarring te voorkomen: hieronder richten wij ons op de persoon en de rol van de bestuurder – en niet op het bevoegd gezag. Deze inbreng leveren we namens onze achterban (met ongeveer 200 besturen in PO, VO, HBO en MBO). Hen hebben we via een [vragenlijst](#) vooraf geraadpleegd. Hun reacties zijn hierin verwerkt.

Wat willen wij de Onderwijsraad in de kern meegeven?

- Afhankelijk, Bijbelgetrouw, capabel, dienstbaar, empathisch – enzovoorts: de lijst met wenselijke eigenschappen van de ideale bestuurder is eindeloos. Alleskunnens moeten het schijnbaar zijn. Waar zijn zulke schapen met vijf (of zelfs meer) poten te vinden? VGS en VBSO willen allereerst hun grote waardering uitspreken voor hen die de bestuurdersfunctie, in bescheidenheid en bewust van hun gebreken, vervullen. Zij verdienen in beginsel ons vertrouwen en onze dankbaarheid.
- Onze inbreng gaat wel óver de bestuurder, maar op school draait het niet óm de bestuurder. Wij zien de school als gemeenschap, als een keten waarin meerdere schakels een cruciale functie vervullen. De bestuurder is daarin onmisbaar¹, maar belangrijker nog is de man/vrouw voor de klas: zij moeten bloeien en groeien, dankzij de bestuurder: die heeft een positie voor, achter, onder en boven de organisatie (situationeel leiderschap) om de onderwijsresultaten en de mensen kwalitatief goed te laten zijn (in alle aspecten: identiteit, pedagogiek, didactiek, organisatie).
- Besturen is nooit vrijblijvend, maar brengt grote verantwoordelijkheden met zich mee. Om zijn werk goed te kunnen doen, heeft een bestuurder visie nodig en een moreel kompas. Dat is, in het geval van bestuurders uit de VGS- en VBSO-achterban, afgestemd op de Bijbel, het Woord van God. Dat wensen wij alle onderwijsbestuurders toe – en alle onderwijsgeevenden en hun collega's. De Bijbel wijst iedereen de weg naar eeuwig leven. Voor elke bestuurder – gelovig of niet – geldt bovendien dat hij in alles van God afhankelijk is en in eigen kracht niets kan doen.
- We hebben bestuurders nodig met hart voor onderwijs: het moet hen niet gaan om de knaken, maar om de kinderen. De juridisering van de onderwijswereld drukt aandacht voor pedagogiek en vorming echter weg. Laten we er ook met elkaar voor waken dat een zakelijke, bedrijfsmatige benadering niet de onderwijskundige aanpak verdringt.
- Houd naast benoemde, betaalde bestuurders van grotere organisaties ook de vrijwillige, onbezoldigde en door de leden gekozen bestuurders van kleinere onderwijsverenigingen in beeld. Zij zijn doorgaans nauw verbonden met hun achterban. Koester dat model.
- Oproep aan de politiek: ga niet op de stoel van de bestuurder zitten, maar geef hem vertrouwen en biedt hem ruimte. Waar verbetering mogelijk is, is professionalisering de sleutel, niet extra wet- en regelgeving of controle.
- Oproep aan bestuurders: wees transparant. Daarbij hoort heldere communicatie en het afleggen van verantwoording. En: blijf steeds werken aan je persoonlijke ontwikkeling.

¹ Zie postscriptum op pag. 9.

Visie op besturen

Eerst willen we benadrukken dat het in onze bijdrage wel vooral gaat óver de bestuurder, maar dat het op school niet draait óm de bestuurder. Hij (of: zij) heeft weliswaar een specifieke rol, maar is tegelijkertijd onderdeel van een gemeenschap, van een keten waarin ook anderen hun plaats hebben. Denk aan docenten (dé identiteitsdragers bij uitstek), ouders, leerlingen enzovoorts. Een visie op of advies over bestuurders kan daarom niet zonder een reflectie op zijn positie in het geheel en zijn rol t.a.v. het geheel.

Twee: een bestuurder werkt waardengedreven, vanuit een visie. Hij vaart op een moreel kompas (dat, in ons geval, is afgesteld op de Bijbel – zie ook verderop), is toekomstgericht en bezig met de grote lijnen.

Drie: de bestuurder staat aan de top van de organisatie, maar dient qualitate qua iedereen onder hem. Hij is daarbij een voorbeeld voor allen. Hij is ondersteunend, faciliterend en ontzorgend naar de onderwijsorganisatie toe.

Om een andere metafoor te gebruiken: zoals een motor een schip of auto voortstuwt, fungeert de bestuurder: hij is voortvarend, geeft energie en laat anderen groeien en bloeien.

Vier: verbinding is een cruciaal element in het werk van de bestuurder. Hij heeft niet alleen een verbindende, maar ook een ondersteunende en stimulerende, uitdagende of, liever: inspirerende rol. Het is zijn verantwoordelijkheid allereerst de kwaliteit van de interne en externe verbindingen van een school zo goed mogelijk te maken. Verbinding tussen ouders, leerlingen en docenten. Verbinding tussen ouders, leerlingen en schoolleiding, verbinding tussen school en de omgeving en de stakeholders/achterban van de school. Verbinding ook naar de bredere maatschappelijke verbanden waarin de school opereert.

Vijf: de bestuurder staat op het snijvlak van organisatie-buitenwereld. Is boegbeeld van de organisatie, maar ook een hitteschild voor zaken vanuit de omgeving. Hij zorgt ervoor dat nieuwe ontwikkelingen of signalen vanuit de omgeving op een goede manier in de schoolorganisatie worden gebracht en daar tot een goed antwoord leiden.

Zes: in juridische zin is de school van de bestuurder(s); hij is voor de overheid aanspreekpunt. De vrijheid van onderwijs is echter in de eerste plaats een vrijheid van ouders om scholen te stichten en in te richten. De relatie tussen de schoolbestuurder van een bijzondere school en de gemeenschap van ouders van de leerlingen is daarom cruciaal: hij bedient allereerst hun belangen.

Zeven: het is aan bestuurders om met behulp van medewerkers en stakeholders een professionele en vruchtbare werksfeer te creëren, die uitstraalt naar de dagelijkse schoolpraktijk, waardoor leerlingen gestimuleerd worden tot leren en om zich te ontwikkelen. Zij moeten daarbij vorming en pedagogisch klimaat centraal stellen.

Concluderend: een bestuurder is eindverantwoordelijk voor alles, maar weet zich ondertussen in alles afhankelijk van God. Aan Zijn zegen is alles gelegen; als Hij niet helpt, is ons werk tevergeefs.

De hiernavolgende paragrafen 1 t/m 11 zijn samenvattingen van de antwoorden die ons vanuit onze achterban zijn aangereikt. We ronden dit document daarna af met enkele slotopmerkingen.

1. Welke morele principes moet een bestuurder hanteren?

Essentieel is niet alleen *wat* een bestuurder doet, maar ook *hoe*. Een spreekwoord zegt: zonder geluk vaart niemand wel. In een variant daarop: zonder *moreel kompas* vaart *geen bestuurder* wel. Op welke waarden moet zijn kompas dan staan afgesteld?

- **Integriteit/betrouwbaarheid:** Vanzelfsprekend dient integriteit van het bestuur gegarandeerd te zijn: hij handelt naar eer en geweten. Tevens dient het bestuur te werken aan een cultuur binnen de school waarin integriteit een dragend principe is. Integriteit in de betekenis van het goed recht doen aan en rekening houden met alle belangen binnen de school. Integriteit ook in de zin van persoonlijke betrouwbaarheid als bestuurder.

- **Gehoorzaamheid:** een bestuurder is geen eigen baas, maar in de eerste plaats gehoorzaamheid verschuldigd aan God: Zijn geboden te houden, is goed voor alle mensen. Hij zoekt naar Gods bedoeling met het onderwijs aan kinderen en jongeren. In het verlengde daarvan ligt dat een bestuurder wet- en regelgeving, sectorcodes etc. naar letter en geest naleeft.

- **Dienstbaarheid /betrokken:** Het gaat niet om de bestuurder, maar om de leerlingen en het personeel. Naastenliefde drijft de bestuurder hij is mensgericht, laat de ander in zijn waarde, brengt hem tot bloei. Een bestuurder is een netwerker, kan delegeren.

- **Nederigheid:** hoogmoed is niet voor niets geïdentificeerd als een van de zeven hoofdzonden. Zeker mensen op een hoge positie en met veel verantwoordelijkheid kunnen makkelijk in deze valkuil stappen. Nederigheid is daarom nodig: een bestuurder moet beseffen een eindig mens te zijn, met beperkte gaven en mogelijkheden. Dat maakt en houdt hem afhankelijk van Zijn Schepper.

- **Transparantie:** een bestuurder moet zelf transparant zijn en werken aan een open cultuur. Dat geldt voor het open zijn in de overwegingen en argumenten in besluitvorming, het open betrekken van alle belanghebbenden binnen de school bij voor hen relevante ontwikkelingen en besluiten. Bij deze transparantie hoort ook goede communicatie en het afleggen van verantwoording. Helder, evenwichtig, tijdig, positief.

- **Soberheid/rentmeesterschap:** Een bestuurder moet voorbeeldgedrag laat zien op het gebied van soberheid (geen onnodige verkwisting van middelen ten behoeve van jezelf) omdat hij werkt met publieke middelen die bestemd zijn voor onderwijs (die dus ook daaraan moeten worden besteed).

- **Duurzaamheid:** De bestuurder investeert zijn middelen op een duurzame wijze. Hij is daarnaast ook gericht op de continuïteit van zijn organisatie: hij beheert de erfenis van zijn voorgangers zo dat hij met respect voor de bedoelingen van de oprichters de school de toekomst in leidt.

- **Kwetsbaarheid:** Een bestuurder heeft de wijsheid niet in pacht. Die komt pas tot zijn recht als deze gedijt in open gesprekken, in het vinden en zoeken van elkaar en in het verrijken ervan door ieders inbreng. Een bestuurder moet daarbij voorbeeldgedrag geven in het kwetsbaar durven zijn, de grenzen van eigen inzicht beseffen en daarmee ruimte en uitnodiging creëren voor anderen om feedback te geven en hun inbreng te leveren.

- **Moed/daadkracht/eerlijkheid/duidelijkheid:** Soms is er iets in de hand binnen of buiten de school dat aangepakt moet worden. Dat gewoonweg niet goed is en om verbetering vraagt. Of: dat zijn omgeving het goed en prudent invullen van de bestuurdersrol belemmert. Een belangrijk moreel principe is dat de bestuurder dan over tactvolle moed moet beschikken om dit bespreekbaar te maken en te werken aan verbetering. Daarbij geldt: de bestuurder is redelijk voor de ander, stevig voor zichzelf. Hierbij past ook: doelgericht werken (met het eind voor ogen).

2. Wat mag er van schoolbestuurders verwacht worden door de schoolorganisatie, stakeholders als ouders en interne/externe toezichthouders en door de samenleving en politiek?

Respondenten uit de VGS- en VBSO-achterban benoemen deze aspecten van de bestuurder:

- is betrokken en intrinsiek gemotiveerd
- is betrouwbaar
- verantwoordt zich
- is transparant, communiceert duidelijk en tijdig ('geen verrassingen') en nodigt uit tot het geven van feedback
- handhaaft de grondslag van de schoolorganisatie
- heeft oog voor alle relevante belangen, maakt die zichtbaar, houdt ze in balans, bedient alle stakeholders
- is rolzuiver en bevordert rolzuiverheid bij anderen
- biedt intern en extern houvast in wat van de school verwacht mag worden, geeft richting
- hanteert de juiste spelregels én geeft ruimte aan (de visie van) anderen
- stelt zich dienstbaar op, ondersteunt degenen die het 'echte werk' doen, laat daarbij iedereen tot bloei komen (en stimuleert zo diversiteit), o.a. door hen aan te moedigen zich te (blijven) professionaliseren
- mag – omgekeerd – verwachten dat derden zijn positie en rol respecteren en hem gezag verlenen
- is een ambassadeur van zijn school, moet het belang van onderwijs uitdragen
- houdt zich aan wet- en regelgeving, in de eerste plaats aan Gods wetten
- is sensitief voor ontwikkelingen in politiek, maatschappij en achterban: hij weet wat er speelt en stimuleert bezinning daarop

Communiceren, communiceren, communiceren: dat lijkt, samengevat, het sleutelwoord. Daarbij moet de bestuurder weten waar hij het over heeft, met wie hij te maken heeft en waar hij het allemaal voor doet.

3. Aan wie, waarover en hoe dient een bestuurder zich te verantwoorden?

Aan wie:

- God: iedereen is in eerste instantie verantwoording schuldig aan zijn Schepper
- De ledenvergadering
- Raad van toezicht
- MR
- Eigen organisatie, onder wie ook ouders (!) en leerlingen
- Onderwijsinspectie
- Omgeving van de school

Waarover:

Een veilig klimaat staat bovenaan.

Daarnaast natuurlijk ook over opbrengsten op vooraf afgesproken, helder geformuleerde doelen, 'maar de overdreven focus daarop heeft geen nut.'

Alle relevante beleidsdomeinen behorend bij Identiteit en Kwaliteit.

Hoe:

Via de formele kanalen als periodieke bestuursrapportages, jaarverslag e.d. 'Maar de beste verantwoording is het gesprek van iedere dag met belanghebbenden.'

In het verlengde daarvan: het gesprek met toezichthouders: 'hen zowel gevraagd als ongevraagd informeren.'

Andere opmerkingen:

'Verantwoording krijgen is verantwoording afleggen.'

'Er is afgelopen decennia een woud ontstaan van controlerende en monitorende organen. Het onderwijs is daar bepaald niet beter van geworden. Integendeel, hoe meer controle, hoe minder de kwaliteit.'

4. Is een schoolbestuurder primair verantwoordelijk voor zijn eigen organisatie of voor het onderwijsaanbod in de regio?

De eerste verantwoordelijkheid voor een bestuurder ligt volgens de VGS- en VBSO-achterban bij zijn eigen organisatie ('Daar ben je in dienst', maar ook: 'Een mens is beperkt in wat hij aan verantwoordelijkheid aan kan.'). Die functioneert echter niet in het luchtledige, zeker niet nu er zoveel aandacht is voor inclusiever, thuisnabij onderwijs en voor krimp.

Daarom is onlosmakelijk daarmee verbonden is de secundaire verantwoordelijkheid om samen met andere schoolbesturen in de regio te blijven zorgen voor een passend onderwijsaanbod en om, naast het belang van de eigen school evenzeer die van andere scholen en met name van de omgeving mee te wegen. 'Wegkijken of geen verantwoordelijkheid nemen voor de regio is geen optie.'

5. Wat heeft een schoolbestuurder nodig om zijn verantwoordelijkheden waar te maken?

1. Hartelijke betrokkenheid op de grondslag van de school;
2. Visie;
3. Professionaliteit, ofwel: passende kennis en vaardigheden ('Een schoolbestuurder dient - evenals een docent voor de klas - feitelijk te beschikken over een professionele 'bevoegdheid'. Dat stelt eisen aan opleiding, ervaring en competenties');
4. Vertrouwen, ook van de overheid;
5. Vrijheid;
6. Ruimte om vanuit (religieuze) waarden te besturen en desgewenst de school ook als gemeenschap rond die gedeelde levensvisie en levensopdracht te besturen;
7. Kaders waarbinnen hij kan opereren;
8. Respect;
9. Steun;
10. Genoeg tijd;
11. Een fatsoenlijke werkplek ('Niet overdrijven!') in een goed geoutilleerd gebouw;
12. Vooral: voldoende collega's, onder wie goede directeuren ('zodat hij in staat wordt gesteld om ook te besturen') en leraren ('over dat laatste maak ik met ernstig zorgen').

6. Hoe kunnen we de bestuurskracht van bestuurders versterken?

Deze aspecten hebben al meegewerkt aan versterking van professioneel gedrag van onderwijsbestuurders:

1. De ontwikkeling van de *principle based* Code Goed Onderwijsbestuur + controle op de naleving ervan;
2. Collegiale bestuurlijke visitaties;
3. Kwaliteit van intern toezicht is versterkt => RvT's hebben zich ontwikkeld tot betere sparringpartners.

Wat kunnen we nog meer doen?

1. Nieuwe wet- en regelgeving op dit punt is overbodig.
2. Professionaliteit van bestuurders continu versterken d.m.v. scholing, coaching, netwerking, auditing, intervisie.
3. Stel (verbetering van) intern toezicht (op school, binnen de sector) boven uitbreiding van extern toezicht.
 - a. Intern toezicht is een krachtige bijdrage aan de balans van schoolbesturen, wanneer ook binnen het toezicht sprake is van niveau qua ervaring, cognitieve en sociale intelligentie en een vorm van wijze en daadkrachtige bezonnenheid. Als werkgever is de raad van toezicht bij uitstek het gremium dat de persoonlijke ontwikkeling van bestuurders kan stimuleren en monitoren en kan evalueren of de kwaliteit van hun bestuur op orde is. Het onderlinge gesprek over bijv. risicobeheer en ervaren dilemma's – juist op rustige moment, als er geen sprake is van incidenten – is cruciaal.
 - b. Verbetering van interne kwaliteitszorg (denk dan bijv. ook aan medewerkers-tevredenheidsonderzoeken waarbij collega's de gelegenheid bieden de vinger te leggen bij wat goed gaat en beter kan). Hiervoor is een gezonde aanspreekcultuur randvoorwaardelijk.
 - c. Daarnaast: Het 'zelfreinigend vermogen' van de sector versterken om misstanden te voorkomen.
 - d. Stimuleer samenwerking tussen bestuurders, over scholen heen. Wel op vrijwillige basis, niet afgedwongen.

Ook hier geldt: niet alleen *wat* we doen, is van belang, maar ook *hoe*:

- 'Sluit aan bij de passie van bestuurders, in plaats van hen op de huid te zitten.'
- 'Stel de juiste (lees: inspirerende) vragen, zodat ze gestimuleerd worden tot professionalisering.'
- 'Stel je als bestuurder voortdurend de vraag waarom en voor wie je de dingen doet.'

Aansluitend bij onze visie, bovenaan verwoordt: *alleen* de bestuurskracht van de bestuurder versterken, lost weinig op. Alle schakels van de keten waarin hij functioneert zijn van belang.

7. Hebben schoolbestuurders momenteel voldoende ruimte ('autonomie'), mogelijkheden en middelen om hun werk te doen? Zo niet, wat moet er veranderen (en wie moet dat doen)?

Zoals een automobilist zijn handen vrij moet hebben om zijn voertuig door het verkeer te manoeuvreren, zo heeft een bestuurder (handelings)ruimte nodig om zijn organisatie de toekomst in te leiden. Desgevraagd geven veel respondenten aan voldoende ruimte te ervaren. Een bestuurder is er in eerste instantie ook zelf voor verantwoordelijk om de ruimte die hij heeft, daadwerkelijk te benutten.

Echter: de autonomie voor onderwijsbestuurders lijkt groter dan hij in werkelijkheid is. Weliswaar heeft de overheid sinds de invoering van de lumpsumbekostiging aanvankelijk een grote stap teruggedaan, inmiddels is die trend gekeerd. Financiering via de lumpsum wordt steeds vaker vervangen door doelfinancieringen. Op onderwijsinhoudelijk gebied kruipt de overheid de laatste decennia steeds verder de school in (steeds meer kerndoelen, aanscherping burgerschapsopdracht, meer zorgplichten voor bestuurders).

En waar het ministerie van Onderwijs is teruggetreden, hebben andere partijen een deel van de vrijgekomen ruimte voor de bestuurder ingenomen, onder wie:

- Onderwijsinspectie
- Medezeggenschap
- Regionale samenwerkingsverbanden

Het is niet alleen drukker geworden aan de bestuurstafel, de (mentale) druk op bestuurders is ook groter geworden: ze moeten sneller resultaten leveren, moeten steeds meer maatschappelijke opgaven verwerken, dienen zich vaker te verantwoorden ('Er dreigt een overkill aan verantwoordingslast te ontstaan').

Kortom: een bestuurder wordt voor veel dingen verantwoordelijk gehouden. Daar hoort dan wel bij dat hij voldoende zeggenschap heeft en ook kán besturen en er ook aan toekomt om dat te doen.

8. Voldoet (in het kader van vraag 7) de wet Goed onderwijs, goed bestuur? Wat is daarvan het effect geweest op de (rol van de) bestuurder?

Over de Wet goed onderwijs, goed bestuur is onze achterban positief: die voldoet aan het gestelde doel. Als positieve effecten worden genoemd:

- Geeft duidelijke kaders en helderheid over taken en rollen van bestuur en toezicht, heeft daardoor de bestuurskracht vergroot.
- Biedt een haakje om hierover met elkaar het gesprek aan te gaan, waardoor betrokkenen zich meer bewust worden van hun rol.
- Verscherpt het beeld wie waarop aanspreekbaar is.

Kanttekening: voor kleine besturen is het scheiden van bestuur en toezicht soms lastig. 'Alles moet dan in het klein geregeld worden... toezicht, bestuur, management en medezeggenschap. Het is wat over de top voor kleinere organisaties.'

9. Wat vindt u van de wet Uitbreiding bestuurlijk instrumentarium onderwijs?

Over de Wet uitbreiding bestuurlijk instrumentarium onderwijs die nu aanhangig is bij de Eerste Kamer, zijn de VGS- en VBSO-besturen absoluut niet te spreken. De wet komt voort uit wantrouwen, is de stellige indruk. 'Dat werkt altijd tegen je. Het is onmogelijk om het systeem zo in te richten dat alles gaat zoals je wilt. Meer regels is een soort Pavlovreactie. Onderwijs is niet maakbaar en zal het ook nooit worden.'

Bovendien werkt het niet om verbetering top-down, vanuit het ministerie, af te dwingen. 'Je krijgt dan inmenging van mensen die zelf niet voor de klas staan en daar ook te weinig over kunnen zeggen. Daarnaast ontnem je bestuurders eigen verantwoordelijkheid. En we hebben ook te maken met vrijheid van onderwijs en op deze wijze breekt de minister dat van binnenuit af.' Een advies voor de bewindsman: 'Laat de minister zich houden bij het regelen van goede randvoorwaarden om het onderwijs goed vorm te geven.'

Vooraf: Er zijn betere oplossingen om incidenten te voorkomen en bestuurskracht te versterken (zie ook boven – denk aan: professionalisering van besturen).

10. Wat kunnen schoolbestuurders doen om vertrouwen te behouden en aan vertrouwen te bouwen binnen en buiten hun organisatie?

Hoe komt het dat het vertrouwen in bestuurders onder druk staat?

1. Waar vroeger hiërarchische lijnen vanzelfsprekend waren, staat anno nu de autonomie van het individu centraal. Mensen schikken zich niet meer vanzelfsprekend naar wat anderen, hogergeplaatsten, zeggen. Leaders moeten vertrouwen en gezag verdienen en zich bewijzen.
2. Deze tijd vraagt om vlugge resultaten; er is sprake van toenemende 'hyperigheid'. Als een bestuurder niet onmiddellijk levert, zal hij wel niet deugen. Maar besturen betekent strategisch werken, doelen over meerdere jaren bereiken. Snel scoren staat daar haaks op.
3. Incidenten hebben er de laatste jaren voor gezorgd dat onderwijsbestuurders bekend staan als mensen die uit zijn op eigen gewin of de kwaliteit intern niet op orde hebben. Inderdaad zijn er door individuele bestuurders in bepaalde situaties fouten gemaakt.
4. We leven samen in een maatschappij die er steeds meer op wordt ingericht om alles beheersbaar te maken en te controleren. Voor imperfecties is geen ruimte meer. Die trend moeten we met z'n allen proberen te keren: dat begint met accepteren dat we niet alle risico's kunnen uitbannen – en dat we dat ook niet moeten willen.

Wat werkt niet om vertrouwen te herstellen?

In reactie op incidenten zien we een regelreflex: d.m.v. structurele, stelselbrede maatregelen willen we nieuwe incidenten voorkomen. Dit werkt niet (elke situatie is anders, we kunnen simpelweg niet alle risico's uitsluiten); sterker nog: het werkt averechts; meer regels verkleinen de groei van professionaliteit bij bestuurders.

Wat werkt wel?

Bestuurders moeten in de eerste plaats kritisch naar zichzelf kijken: niet anderen verwijten dat zij hen wantrouwen. Maar:

- Professioneel zijn, professionaliteit uitstralen en zich verder professionaliseren -> anderen kunnen hen daarbij helpen;
- Transparant zijn, duidelijk communiceren: vertellen wat je doet;
- Integer zijn: doen wat je zegt;
- Eerlijk toegeven als iets niet lukt of als er fouten zijn gemaakt;
- Heldere verwachtingen scheppen;
- De afstand tot de werkvloer verkleinen door present te zijn;
- Zelf het goede voorbeeld geven door te geloven in de expertise van de medewerkers én in het stimuleren ('positief prikkelen') van hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Slotopmerkingen

Goed nieuws is voor media geen nieuws. Maar voor de Onderwijsraad hopelijk wel: focus op wat goed gaat. In het onderwijs gebeuren heel veel mooie dingen; in die sector werken talloze betrokken en professionele bestuurders. Waak ervoor dat incidenten het beeld gaan bepalen.

Bestuurders hebben behoefte aan rust en overzicht. Ze waarderen het als de overheid voorspelbaar handelt: dus niet steeds met allerlei ad hoc subsidieregelingen te komen die niet voor alle scholen beschikbaar komen en in korte tijd moeten worden besteed. Dat kan soms niet, waardoor bestuurders achteraf het verwijt krijgen dat zij bijv. ten onrechte geld hebben opgepot.

Wetgeving inzake besturen gaat doorgaans uit van de situatie in grote organisaties met betaalde bestuurders. Houd oog voor de kleinere scholen, waar vrijwillige bestuurders veelal goed werk verrichten. Die moeten kunnen blijven functioneren.

Laat bestuurders (én toezichhouders) meer wortelen in het onderwijs. De bedrijfsmatige aanpak heeft nogal eens prioriteit bij bestuurders gekregen, maar een school is geen zaak, en een leerling geen klant. De school is in onze optiek allereerst een waardengemeenschap waarbinnen kinderen worden gevormd en opgevoed om God te leren dienen.

Iets anders gezegd: waar een bestuurder voorheen vooral pedagoog was (en nog zou moeten zijn!), lijkt het er tegenwoordig op dat hij meer onderwijsjurist moet zijn om alle wet- en regelgeving nog te kunnen volgen en doorgronden. Er is een fijnmazig juridisch netwerk van rechten en verplichtingen van school, ouders en kind ontstaan. Het is zinvol om hierop eens te reflecteren om te bezien of we bij deze ontwikkelingen extra alert moeten zijn op – bijvoorbeeld – het behoud van de pedagogiek te midden van het juridisch 'geweld'.

Afrondend: Met dit document hebben we geprobeerd serieus mee te denken in de thematiek die de Onderwijsraad verder gaat doordenken. Wij danken u voor de mogelijkheid om inbreng te leveren en zijn gaarne bereid bovenstaande nader toe te lichten. Wijsheid en zegen toegewenst bij het vervolg!

Namens,

VGS
C. de Groot (belangenbehartiger)
k.degroot@vgs.nl

VBSO
A.R. Bronkhorst (bestuurder)
arbronkhorst@vbsou.nl

Postscriptum

*Op de valreep hebben we onszelf de vraag gesteld: **Wat maakt een bestuurder nu precies onmisbaar?** Waarom kan een school niet zonder hem? Of: wat gebeurt er als hij er niet (meer) is? Deze reacties kwamen bij ons op: Een bestuurder is onmisbaar omdat hij:*

- *De eindverantwoordelijkheid draagt, met alles wat daar bij komt. Zoals een minister (of, beter misschien: SG) eindverantwoordelijk is op zijn departement. Of een burgemeester (of de gemeentesecretaris). Zoals de CEO of algemeen directeur...*
- *De grote lijnen uitzet.*
- *Een bestuurder is er voor de lange lijn (verleden/heden en toekomst) en voor de verbinding in de scholen en tussen 'zijn' scholen en externe organisaties/collega-scholen.*
- *Een bestuurder heeft oog voor het geheel van de organisatie en het geheel van het krachtenveld waarin de school staat; hij kijkt breed, diep (schouwt ook door de tijd en de gangbare ontwikkelingen heen) en verbindt de elementen die hij signaleert tot een geheel, een kader, waarbinnen medewerkers 'gewoon' aan het werk kunnen iedere dag, zonder zich druk te hoeven maken over de dingen die de bestuurder allemaal ziet en waarmee hij soms worstelt; identiteit en kwaliteit zijn hier kernwoorden; het handigst is als hij dit niet als pionier doet, maar in samenwerking met zijn collega's; hij helpt een vuur ontsteken, dat anderen doorgeven aan de jongere generatie; op deze manier maakt hij ruimte om de onderwijsopdracht op een goede manier te richten, in te richten en te verrichten;*
- *Een bestuurder is niet iemand die regeert (rector), maar een gubernator [stuurman]: iemand die onder invloed van de wind en met een team vaart naar de bestemming van het gewenste einddoel van de reis.*
- *Zorgt een leider/bestuurder (als het goed is) niet allereerst voor rust/duidelijkheid/continuïteit/voorspelbaarheid? Zodat iedereen zich 'gewoon' op z'n werk richten, zijn talenten optimaal kan benutten. Is dat er niet, dan gaat veel energie verloren aan onrust/onduidelijkheid/vragen over continuïteit/onzekerheid. Vaak ben je je hier helemaal niet zo bewust van als het lekker loopt in een organisatie. Wat doet een bestuurder dan? Vooral niet te veel aanwezig zijn, zijn mensen het werk laten doen en zijn mensen de eer voor het werk geven. Je gaat het pas merken als het wegvalt.*