

De rol van de bestuurder in het nieuwe inspectiekader

Sturen op kwaliteit

Vanuit het nieuwe onderzoekskader spreekt de Onderwijsinspectie besturen direct aan op de onderwijskwaliteit. Het afgelopen jaar heeft OCW in een pilot door B&T laten onderzoeken hoe de ondersteuning van bestuurders het best kan worden vormgegeven. Rombout de Wit (bestuurder Lauwers College) en Arn Bressers (voorzitter college van bestuur Onderwijsgroep Oost-Brabant) deden mee. Wat zijn hun ervaringen?

“Het kan niet meer zo zijn dat besturen aan de inspecteur vragen hoe hun scholen ervoor staan. Dan stellen we echt de tegenvraag: wat vindt u er zelf van?” Dit citaat van Alida Oppers, inspecteur-generaal onderwijs, gaat over het nieuwe inspectiekader. Het laat zien hoe de inspectie haar opdracht ziet: niet alleen de onderwijskwaliteit waarborgen, maar ook besturen stimuleren om op basis van hun ambities die kwaliteit verder uit te bouwen. Bestuurder Arn Bressers vindt het een helder verhaal. “Het is logisch dat de bal veel meer bij de bestuurders komt te liggen. Eigenlijk is het raar dat het vroeger anders was: dat de scholen op de onderwijskwaliteit werden aangesproken, terwijl je als bestuurder de eindverantwoordelijke bent. Nu legt de inspectie de verantwoordelijkheid helder en duidelijk bij ons neer. Ik heb lang in het hbo gewerkt, onder andere als opleidingsmanager; daar is die stap al veel eerder genomen.”

ONTWIKKELINGSGERICHT

Het nieuwe kader betekent een duidelijke verandering ten opzichte van het verleden. Niet alleen als het gaat om waar de verantwoordelijkheid ligt; ook het handelen van bestuurders is nadrukkelijker in beeld. Sturen op onderwijskwaliteit is voor besturen een relatief nieuw thema.

In de praktijk blijkt dat best lastig, zeker als besturen ook met fusies te maken hebben.

Dat geldt bijvoorbeeld voor het Lauwers College, dat in een krimpregio staat. “Als bestuurder heb je de verantwoordelijkheid om te kijken naar wat strategisch prioriteit heeft”, zegt bestuurder Rombout de Wit. “Niet alleen voor je school, ook voor de toekomst van de regio. In 2020 ben ik met twee andere scholen gesprekken over samenwerking dan wel fusie begonnen. Daarbij komt altijd onzekerheid om de hoek kijken. Het is erg fijn dat de inspectie dit meeneemt in de gesprekken en dat je als bestuurder je ambities en dilemma's kunt bespreken.” Ook Arn Bressers heeft met fusies te maken. Hij werd in 2018 bestuurder van het Commanderie College in Gemert en Beek en Donk. Onder zijn leiding fuseerde de school met het Willibrord Gymnasium in Deurne. In 2021 volgde daarop een fusie met het Jan van Brabant College in Helmond. “Mijn taak is te zorgen dat al onze scholen

‘Ik heb nooit gevoeld dat ik werd afgerekend’



Rombout de Wit

aan leerlingen goed onderwijs kunnen geven”, vindt hij. “Bijvoorbeeld door schoolleiders hun rol goed te laten invullen en uitvoeren.”

De afgelopen jaren heeft Bressers intensief contact gehad met de inspectie. Dat begon toen een van de locaties van het Commanderie College een herstelopdracht van de inspectie kreeg. “Ik was erg blij met de manier waarop de inspectie dit aanpakte, coöperatief en ontwikkelingsgericht. Ik heb nooit gevoeld dat ik werd afgerekend. Dat heeft geholpen om vooruitgang te boeken.”

PRACHTIGE KANS

Het doel van de pilot was om inzichten en kennis op te doen voor een ondersteuningsprogramma voor bestuurders.

Goed overleg met je directeuren is essentieel

Een jaar lang zijn tien besturen door B&T begeleid en is er onderzoek gedaan naar de uitkomsten.

Voor Bressers waren het nieuwe kader en de fusies binnen zijn bestuur de aanleiding om aan de pilot mee te doen. “Ik ben sterk gericht op samenwerking en leren met elkaar. Voor mij was het vrij natuurlijk om mee te doen. In mijn bestuur hadden de drie organisaties die door de fusies bij elkaar gekomen zijn, elk een andere aanpak. Daardoor lagen er vragen. Wat wordt bijvoorbeeld de



Hoe houd je zicht op de onderwijskwaliteit zonder een controleur te worden?

structuur waarin we aan onderwijskwaliteit gaan werken? Zelf kom ik niet uit het voortgezet onderwijs. Hoe houd ik goed zicht op de onderwijskwaliteit op zeven locaties?” Ook Rombout de Wit komt niet uit de sector: hij werkte eerder onder meer als bestuurder en directeur bij een uitgeverij, een uitvaartmaatschappij en een onderwijsadviesbureau. “Mijn overwegingen waren grotendeels hetzelfde”, zegt hij. “Kennismaken met het nieuwe kader. Wat is de verandering? Wat wordt er van bestuurders gevraagd? Het was een prachtige kans.”

De pilot bestond uit twee delen. Als eerste kregen de deelnemende besturen advies over bestuurlijke kwaliteitszorg. Daarnaast vond actiegericht onderzoek plaats naar de benodigde ondersteuning. “Mijn focus lag op de onderwijskundige pijlers van onze school”, vertelt Bressers. “Hoe objectiever je die zodat je er iets mee kunt voor de onderwijskwaliteit? Hoe koppel je ze aan het nieuwe inspectiekader? Pijlers geven een mooi beeld van je onderwijsambities, maar je wilt de woorden betekenis geven. Kwaliteit moet zichtbaar worden in de school, in de klas. Als bestuur en directie kun je iets voor ogen hebben, maar leerlingen of docenten kijken daar soms heel anders naar. Ontwikkelingsgericht werken betekent voor mij dat er geen goed of fout is. Fouten maken mag, wel ben je verplicht ervan te leren. Dan is de kwaliteitscyclus een mooie en relevante spiegel.”

AANSCHERPEN

De deelnemers aan de pilot voerden gesprekken met de inspectie en ontmoetten elkaar voor intervisie. “Arn en ik hebben allebei te maken met ingrijpende veranderingsprocessen”, vertelt De Wit. “Zo’n pilot helpt je bij het denken daarover. We hebben bijvoorbeeld een bijeenkomst gehad met twee inspecteurs die nauw betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van het kader. Het was mooi om van hen te horen wat de gedachten erachter zijn en waar de ruimte zit. Ook is het waardevol om je denken te spiegelen aan dat van collega-bestuurders.”

De pilot liep tot het voorjaar van 2021, maar de intervisiegroep van Bressers bestaat nog steeds. “De organisaties van de bestuurders in die groep zijn ongeveer even groot, we hebben dezelfde vragen en dilemma’s”, zegt hij. “Hoe houd je zicht op de onderwijskwaliteit zonder een controleur te worden? Hoe zorg je dat plannen geen papieren tijgers worden? We bezoeken elkaar: het is interessant om te zien hoe ieder zijn of haar rol als bestuurder invult.” Ze bespreken de inspectiebezoeken: “Hoe heb jij je reflectie geschreven? Hoe beantwoord je vragen van de inspectie? Leren van elkaar is nodig om te blijven ontwikkelen. Dat



Arn Bressers

denken probeer ik in mijn organisatie te brengen en dan moet je als bestuurder het voorbeeld geven.”

BEWUSTZIJN

Voor het Lauwers College heeft de pilot veel opgeleverd, vertelt De Wit. “Onze directeuren zijn zich beter bewust geworden van de kwaliteitscyclus. De balans tussen toezicht en ruimte geven blijft wel spannend. Je wilt inderdaad geen controleur worden van je directeuren. Dat is ook een aandachtspunt bij onze fusie: samen werken aan een nieuwe kwaliteitsstructuur en -cultuur door rolvastheid en goed overleg met de directeuren.”

Bressers hecht eveneens aan rolvastheid in de gesprekken die hij voert met directeuren. “Die gesprekken moeten breed zijn, je kijkt samen hoe het beter kan. In de data-analyses en voorbereidende gesprekken zie je waar de pijn zit. Daar stel ik vragen over. Hoe is een bepaalde situatie ontstaan en wat zou de oplossing kunnen zijn? Hoe ga jij dat als schoolleider aanpakken en hoe kan ik jou helpen?” Hij is zich heel bewust van zijn invloed als bestuurder. “Kwaliteit is ongrijpbaar, de invloed die ik kan uitoefenen zit – kort gezegd – in de randvoorwaarden: geld en mensen. Daarom zijn die gesprekken zo belangrijk, daarmee kun je zorgen dat schoolleiders hun taken goed kunnen uitoefenen.” Goed overleg met je directeuren is essentieel, beaamt De Wit. “Op een positieve manier belangstelling laten zien. Als je signalen opvangt dat iets niet goed gaat, niet meteen een oordeel uitspreken, maar eerst open kijken.” Diezelfde

houding is belangrijk in het contact met de inspectie. “Zoals ik het nieuwe inspectiekader zie, mag je open zijn over je worstelingen. Elke organisatie heeft sterke en zwakke kanten, er is altijd werk aan de winkel. Het is goed om dat met de inspectie te bespreken: niet alleen je ambities, maar ook de dilemma’s en hoe je daarmee omgaat. Ik hoop dat de inspectie de *critical friend* is die met ons meedenkt.”

‘Zoals ik het nieuwe inspectiekader zie, mag je open zijn over je worstelingen’

‘VORM EEN MENING, ALS INDIVIDU EN ALS BEROEPSGROEP’

Senior adviseur Pieter Duits van B&T was nauw betrokken bij de pilot. Hij vindt het belangrijk dat kwaliteit onderwerp van gesprek is binnen de sector, om een eenzijdige focus op meetbaarheid te voorkomen.

“Bestuurders waren natuurlijk al verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit in hun scholen, maar sinds de invoering van het nieuwe inspectiekader in 2017 spreekt de Onderwijsinspectie hen daar direct op aan”, zegt Duits. “Daarnaast doet de inspectie meer onderzoek naar de situatie van de scholen. Voor veel bestuurders was dat een behoorlijke verandering. Het is nog niet zo lang geleden dat strategische beleidsplannen vooral over financiën, personeel en huisvesting gingen: onderwijskwaliteit was een zaak van de scholen. Daarom is het een sectorbrede uitdaging om het gesprek te laten gaan over wat ertoe doet. Het gevaar bestaat dat besturen een steeds nauwere definitie van kwaliteit gaan hanteren: wat is meetbaar? Daar wordt het onderwijs niet beter van. Onderwijskwaliteit gaat over meer dan alleen resultaten. Onder andere daarom is het ministerie van OCW deze pilot gestart: hoe kun je kwaliteitszorg op bestuursniveau versterken en hoe kun je bestuurders daarbij ondersteunen? We hebben de tien deelnemende besturen een jaar lang geholpen en geadviseerd. Tegelijkertijd hebben we onderzocht welke methodieken effectief zijn om schoolbesturen te helpen. Je ziet vaak dat kwaliteit en strategie naast elkaar bestaan. De ondersteuning is erop gericht deze meer te verbinden.”

SOFTE KANT

“Een mooie uitkomst vind ik dat veel deelnemers aangeven in het jaar van de pilot een betere bestuurder te zijn geworden”, vervolgt Duits. “We hebben hen bijvoorbeeld geholpen om de gesprekken met hun schoolleiding te laten gaan over de brede definitie van kwaliteit. Het probleem zit niet in het systeem of in het meten van de resultaten. Het zit in de vraag: hoe voer je een betekenisvolle dialoog met je directeuren? Hoe zorg je dat het niet alleen een verantwoordingsgesprek is, maar bijdraagt aan de kwaliteitscultuur? Wat moet je doen en weten om zicht te hebben op de kwaliteit van de scholen? Dat is best ingewikkeld. Je

gaat als bestuurder meer sturen op de softe kant van de organisatie in plaats van alleen op cijfers. Dat is lastig, maar het levert wel meer op.”

RECTOR-BESTUURDER

“De positie van de rector-bestuurder is ingewikkeld: wat is de relevantie van een bestuursgericht inspectiekader als je zowel bestuurder als directeur bent? Dat is echt anders dan als je voorzitter van een stichting met tientallen scholen bent. We hadden zo’n vijf rector-bestuurders in de pilot. Hun vraag was vooral wanneer ze worden aangesproken als bestuurder en wanneer als directeur. En of dat eigenlijk uitmaakt, als er helderheid is over hun rollen. Ik vind: ben je rector-bestuurder, gebruik het nieuwe onderzoekskader dan als impuls om je rollen te verhelderen. En kijk samen met andere functionarissen in je organisatie hoe je die rolinvulling voor iedereen zo functioneel mogelijk maakt. De dialoog die je voert en de duidelijkheid die dat geeft, zorgen dat je een helder verhaal hebt, ook naar de inspectie.”

GROTERE BESTUREN

Ook bij grotere besturen is de rol van de bestuurder van belang”, zegt Duits. “Hoe zorg je ervoor dat je op de hoogte bent wat er op al jouw scholen speelt zonder een heel bureaucratisch systeem op te tuigen? En zonder op de stoel van de directeur te gaan zitten? Je merkt dat de houding van bestuurders zich meer ontwikkelt in de richting van: ik ben verantwoordelijk, het is legitiem dat ik iets vind van onderwijskwaliteit. Al deze dilemma’s laten zien dat het belangrijk is dat bestuurders onderling ervaringen en vragen uitwisselen. Dat hebben we in de pilot met reflectiegroepen gedaan, en de meeste deelnemers zijn dat met elkaar blijven doen. Het is nieuw, het is een behoorlijke verantwoordelijkheid, dan is het goed dat je jezelf daar een mening over vormt, als individu en als beroepsgroep.”

‘Wat is de relevantie van een bestuursgericht inspectiekader als je zowel bestuurder als directeur bent?’