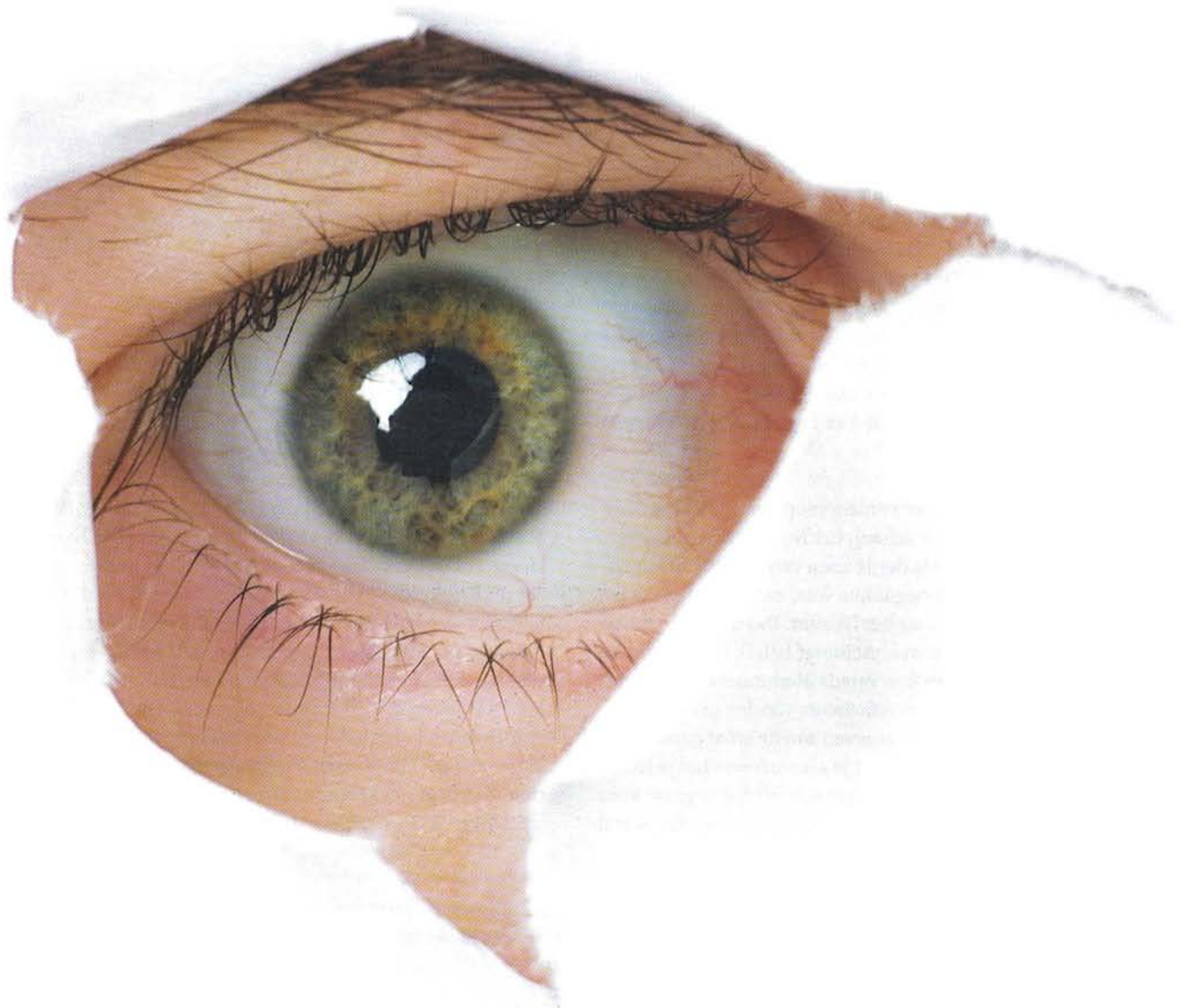


TOEZICHT

Kwaliteit als gezamenlijke opdracht

Het is al te gemakkelijk om als bestuurder van een onderwijsinstelling te denken dat zodra je de organisatie op orde hebt, of als er maar genoeg over wordt gesproken, het met de kwaliteit van het onderwijs wel goed zit. Dat is een opvatting die tot teleurstellingen zal leiden. Kwaliteitsdenken moet je vanuit je onderwijsgenen en goed doordacht willen doen, samen met alle sleutelfiguren in de instelling. Pas dan ben je duurzaam op de goede weg.



OP DE WERELDRANGLIJST VAN KENNISSAMENLEVINGEN STAAT NEDERLAND UITGEDRUKT ALS PERCENTAGE INVESTERINGEN VAN ONS BRUTO BINNENLANDS PRODUCT IN ONDERZOEK & ONTWIKKELING OP EEN ONEERVOLLE PLEK ONDERAAN

DOOR RAYMOND BLESSING

Waarom al dat schrijven, spreken en debatteren over de kwaliteit van het onderwijs? De VTOI Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen gaat er dit voorjaar zelfs een De Dag van het Toezicht aan wijden. De laatste maanden is in diverse onderzoeken en publicaties aan het licht gebracht dat ofwel de kwaliteit van ons onderwijs achteruit is geheld, ofwel dat het daarmee wel meevalt.

Op de wereldranglijst van kennissamenlevingen staat Nederland uitgedrukt als percentage investeringen van ons bruto binnenlands product in onderzoek & ontwikkeling op een oneervolle plek onderaan met de nog slechter presterende landen Spanje, Hongarije, Italië en Polen. Ook de KIA-Coalitie, de kennisinnovatie-agenda, opvolger van het Innovatieplatform, heeft met haar Kennis en Innovatie Foto 2011 onlangs laten weten dat wij aan onze prestaties als kennissamenleving nog heel veel moeten doen om in 2015 de top vijf van kennissamenlevingen te halen. Sterke punten zijn dat het onderzoek en delen van het onderwijs nog tot de wereldtop behoren. Ook de private investeringen in het onderwijs liggen op hoog niveau. Belangrijker zijn de zwakke punten. De professionalisering van leraren schiet tekort, het aantal zwakke middelbare scholen stijgt, excellente studenten krijgen nog steeds geen uitdagend programma, een leven lang leren komt niet van de grond, het aantal onderzoeken blijft sterk dalen en onze innovatiekracht blijft op alle fronten achter bij die van andere landen. Tot overmaat van ramp blijven private onderzoeksinvesteringen achter en is de Nederlandse overheid geen topinvesteerder in onderwijs en onderzoek. Aldus de Kennis en Innovatie Foto 2011.

Daaraan toegevoegd zie ik dat met de studentemonstratie op 21 januari in Den Haag het verkeerde debat gevoerd wordt. Het beeld werd neergezet als zou het in het hoger onderwijs een rommeltje zijn. Wat niet uit de verf kwam, is dat met de prikkel om langdurig studeren sneller te laten afstuderen wel degelijk de kwaliteit van ons onderwijs centraal staat. Investeringsbinnen het hoger onderwijs moeten meer zijn gericht op het versterken van onze onderwijskwaliteit en minder op het in stand houden van organisatorische structuren en managers. Daarvoor heb je meer ondernemende en innoverende bestuurders nodig in het onderwijs. Dat geldt ook in de andere onderwijssectoren.

Waar blijven de maatregelen om dit tijt te keren? En om nu niet alleen de overheid hiervoor aan te spreken: wat kunnen wij, toezichthouders en bestuurders in het onderwijs, daaraan doen?

SAMENSPEL

Werken aan de kwaliteit van ons onderwijs vraagt om een samenspel van overheid en sectorpartijen, werkgevers- en werknemersorganisaties, en van toezichthouders en bestuurders. Met ons onderwijs willen wij jongeren het beste meegeven zodat zij zich tot waardevolle burgers kunnen ontwikkelen die in staat zijn een zinvol bestaan op te bouwen. Dat zijn wij niet alleen onszelf - als ouders, als professionals, als werkgevers - verplicht, maar ook aan de samenleving die de middelen hiervoor levert. Belangrijk daarbij is dat de partijen die hiervoor verantwoordelijk zijn, dezelfde taal spreken en op één lijn zitten voor wat betreft het begrip kwaliteit in de onderwijscontext en voor wat betreft realistische ambities en doelen binnen die context. Om enkele voorbeelden te noemen:

- Als de professionalisering van leraren niet verbetert, zal ook de kwaliteit van het onderwijs niet verbeteren. Naast de

thema's waarop de overheid maatregelen en geld richt, namelijk het beroep van leraar versterken, de school nascholingsgeld geven en het verbeteren van de beloning van de leraren, hoort ook het als school creëren van een omgeving waarin de leraar goed gedijt en mee laat werken aan de onderwijsvisie, aan een cultuur van elkaar inspireren en van elkaar aanspreken tot verbetering.

- Als de aandacht binnen scholen alleen uitgaat naar goede verbinding tussen bijvoorbeeld onderwijs en ICT en/of financiën, zonder een doortimmerd, toekomstgericht en breed gedragen onderwijsvisie en schoolbeleidsplan, dan is het zonde van de inspanningen en zullen de resultaten van korte duur blijken te zijn.

Aan de top van onze onderwijsinstellingen - de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, de directie - zijn mensen nodig die niet alleen het onderwijs hart op de goede plek hebben zitten, maar ook in staat zijn verbinding te leggen tussen de gewenste cultuur die van de school een onderscheidende werkgever en onderwijsaanbieder maakt, met de juiste professionals die dat begrijpen en willen ontwikkelen en waarmaken. De Raad van Toezicht is vanuit haar verantwoordelijkheid bij uitstek gehouden hiervoor te zorgen. Door als werkgever de bestuurders te kiezen die die verantwoordelijkheid voelen, die dat kunnen uitdragen, uitvoeren, inspireren en waarborgen. En daarnaast door zich als toezichthouder blijvend te verdiepen in wat goed is voor hun onderwijsinstelling, zodat zij als klankbord proactief en actueel bijdragen aan de kwaliteit van het strategisch beleid. Dat beleid is niet een vast uitgangspunt voor jaren maar na vaststelling een continu, dynamisch proces van toetsen, feedback geven, daarmee innoveren en uitvoeren etc. met eenmaal per zoveel jaren een herijking van alle uitgangspunten, ambities en doelen.



DE DAG

De Dag van het Toezicht van de VTOI is bij uitstek een dag waarop alle toezichthouders in het onderwijs van aansprekende sprekers, maar vooral in allerlei sessies informatie kunnen halen, met elkaar kunnen discussiëren en ervaringen uitwisselen. Een broodnodig moment om de geesten te scherpen. Want toezichthouder in het onderwijs is allang geen aardige nevenfunctie meer, maar een vak dat aan een opmars bezig is. Een vak dat de noodzakelijke verbinding maakt tussen de samenleving, de stakeholders en de onderwijsinstelling. Om daardoor ook de geesten van de onderwijsbestuurders te helpen aanscherpen. Uit de spectaculaire groei van de VTOI - zes jaar na oprichting al 1.000 leden uit de sectoren van PO t/m HBO - is de grote behoefte aan verbinding tussen toezichthouders en hun drang naar professio-

naliserings af te lezen. Dat schept ook verwachtingen. De VTOI zal in staat moeten zijn daaraan met een kwalitatief sterk opleidings- en trainingsprogramma tegemoet te komen. En ook haar stem moeten laten horen bij de Haagse beleidsmakers en politici over wat haar bijdrage is aan de versterking van de kwaliteit van het onderwijs.

Raymond Blessing, op persoonlijke titel (adviseur voor toezichthouders en bestuurders; voorzitter Raad van Toezicht, Ashram College te Alphen aan den Rijn).

De Dag van het Toezicht 'De kwaliteit van het onderwijs. Toezichthouder of bestuur, gezamenlijke of gedeelde verantwoordelijkheid?': 8 april 2011, NBC, Nieuwegein. Aanmelding via www.vtoi.nl

Wat komt aan bod tijdens De Dag van het Toezicht?

- De Inspectie van het Onderwijs ziet er op toe dat het geld dat schoolbesturen krijgen van het rijk ten goede komt aan de kwaliteit van het onderwijs. Bij een vermoeden van onvoldoende kwaliteit, volgt onderzoek naar de precieze besteding van het geld. Dat is goed, want vrije besteding van het geld bestaat niet. Dat vraagt om een informatievoorziening die jou als toezichthouder in staat stelt met je bestuurder de juiste maatregelen te bespreken. En een strategisch visie en onderwijsbeleidsplan dat het geld in een effectief bestedingskader plaatst. Een algemene kwaliteitsstrategie is dan op z'n minst noodzakelijk. En ook een strategie hoe je hier als toezichthouder samen met de bestuurder aan komt en mee omgaat. Dat vraagt ook teamwerk en kennis over elkaars inbreng en samenwerking hierop als toezichthouder en bestuurder.
- Schoolbestuurders zijn ook verantwoordelijk om alle risico's die de besteding van het geld in de weg kunnen staan, in kaart te brengen en te managen. En te zorgen dat er een goed functionerende planning & control is. Zodat het niet meer de vraag is of u als toezichthouder en bestuurder in control bent, maar hoe.
- Kwaliteit van het onderwijs is niet alleen – en misschien wel helemaal niet – een kwestie van voldoen aan alle wet- en regelgeving, maar om het nemen van eigen verantwoordelijkheid om samen met je organisatie daaraan een invulling te geven die past bij de leerling/student en de (markt)vraag naar competenties en kwaliteit. Dat vraagt om een passende besturing van professionals, van bestuurders die het best hiervoor zijn uitgerust. En, is een dominante voorzitter een zegen? De kunst is hoe de beste bestuurder voor de instelling te vinden en te behouden. Een belangrijke functie van de toezichthouder.
- Gerichter toezicht door de Inspectie van het Onderwijs op MBO-instellingen op kwaliteit, is een van de aanbevelingen in het rapport van de commissie –Oudeman. Het MBO moet de kans krijgen orde op zaken te stellen door meer focus op het kwaliteitsvraagstuk in plaats van het machtsvraagstuk 'steden en financiën'. Hoe moeten wij als interne toezichthouder hiermee en met de andere conclusies en aanbevelingen omgaan?
- Voor VO tot en met HBO geldt dat naarmate de beroepskwalificatie dichterbij komt, de aansluiting bij de vraag vanuit de arbeidsmarkt c.q. het werkgeverslandschap nadrukkelijk een rol gaat spelen. De kwaliteit van ons onderwijs is niet alleen daardoor bepaald maar ook door de ambities die wij als Nederland hebben om meer innovatie, vernieuwing tot stand te brengen en ons daardoor duurzamer te maken als economie: zoals dienstverlening inclusief (semi-)overheid en zorg, agrarische sectoren, industrie en handel. Wat is onze rol als toezichthouder hierbij?
- Wat bepaalt verder de kwaliteit van het onderwijs? En aan wie ligt het als het daarmee niet goed gaat? Wanneer en hoe breng ik dat als toezichthouder aan het licht bij de bestuurder? Waar haal ik mijn informatie vandaan?
- Een andere vraag is: welke issues komen op ons af en zijn van invloed op de kwaliteit van het onderwijs? Hoe gaan wij als toezichthouder en bestuurder daarmee om? Waar gaat het echt om als we 'duurzaam in control' willen zijn op ons inzicht in de kwaliteit van het onderwijs?
- De omgeving van elke onderwijsinstelling is mede van invloed op het functioneren ervan en daarmee ook van belang voor de kwaliteit van het onderwijs. Maar wie zijn die partijen en sleutelfiguren, de stakeholders? Welk belang dienen zij en welk mogelijk gemeenschappelijk belang hebben zij met de instelling? Welke stakeholders hebben welke invloed op de kwaliteit van het onderwijs in mijn instelling? Zijn er gemeenschappelijke belangen tussen stakeholders en instelling te bepalen en hoe doe je dat? Welke beleid heeft mijn instelling hiervoor en hoe zorg ik daarvoor? Welke ervaringen zijn er over de effecten van een goede stakeholdercommunicatie?