

Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur, en redacteur van *De Nieuwe Meso*.
E-mail: gvluin@gmail.com

Pieter Leenheer

Pieter Leenheer is redacteur van *De Nieuwe Meso*. E-mail: pieter.leenheer@planet.nl

Hartger Wassink

Hartger Wassink is hoofd wetenschappelijk forum bij NIVOZ in Driebergen en zelfstandig governance-adviseur. E-mail: post@hartgerwassink.nl

Willem Elsendoorn

Willem Elsendoorn is oud-rector/bestuurder. E-mail: w.elsendoorn@xs4all.nl

Toezicht houden in het onderwijs

Aan het begin van het schooljaar 2010-2011 werd de *Wet goed onderwijs, goed bestuur* (Staatsblad 2010, nrs. 80 en 282) van kracht. Waar het leiderschap van schoolorganisaties decennialang in handen was van directeuren en een vrijwilligersbestuur, is met deze wet een bestuursmodel dat in het bedrijfsleven gebruikelijk was, het onderwijs binnengekomen. Inmiddels zijn we zo'n zeven jaar verder en leek het ons een goed moment in beeld te brengen, hoe het werkt in de praktijk: wat gaat er goed en waardoor dan wel? Welke problemen doen zich voor? Wat betekent trouwens 'toezicht houden' precies? En hoe blijven bestuur en toezicht bij elkaar betrokken zonder op elkaars stoel te zitten? Namens wie wordt er eigenlijk toezicht gehouden? Moeten we eigenlijk wel aan die inmiddels vanzelfsprekende combinatie van bestuur en toezicht vasthouden?

Dat waren zo van die vragen die bij ons opkwamen toen we nadachten over 'toezicht houden in het onderwijs'. En wij – twee DNM-redacteuren en twee gastredacteuren – merkten al doende dat in de zoektocht naar antwoorden, zoals zo vaak gebeurt, ook weer nieuwe vragen opkwamen. En dat soms een antwoord uitbleef. Zoals die op de vraag wat toezicht houden nu eigenlijk is. Op die vraag kregen we steeds een antwoord dat zichzelf in de staart beet: toezicht houden is toezicht houden. Maar gelukkig kwam er tegelijkertijd ook het nodige niet-circulaire behartenswaardigs mee, dus helemaal met lege handen kwamen we niet te zitten. In een epiloog doen we zelfs een poging om een verklaring te geven voor het uitblijven van een bevredigend antwoord. Maar voor het zover is, nemen we u mee in een aantal verhalen. Verhalen die theoretisch van aard zijn, verhalen die de praktijk van bestuurders en toezichthouders belichten en verhalen van 'buitenstaanders'. En we laten twee columnisten aan het woord.

Leeswijzer

We openen met een overzichtsartikel van gastredacteur en oud-DNM-redacteur Hartger Wassink over zijn zoektocht naar houvast over wat toezichthouders nu precies inhoudt. We zien dat er vier perspectieven op toezicht te onderscheiden zijn. Naast die perspectieven zijn er ook rollen van toezichthouders te formuleren. Maar in weerwil van deze perspectieven en rollen, zo is zijn conclusie, komt het voor de kwaliteit van toezicht uiteindelijk toch aan op het hanteren van een moreel kompas door de toezichthouder en dus op de inzet van persoonlijke integriteit.

DNM-redacteur Renée van Schoonhoven vraagt in haar bijdrage aandacht voor de oproep aan bestuurders en toezichthouders, om het publieke belang van onderwijs te laten prevaleren boven het instellingsbelang. Ze maakt duidelijk dat wetgeving vooralsnog de sprong van droom naar daad verhindert.

Wie geïnteresseerd is in literatuur over toezicht houden, vindt in de boekenrubriek een aantal suggesties.

Na deze voornamelijk theoretisch aftrap duiken we in de praktijk. We hebben in vier rondetafelgesprekken bestuurders en toezichthouders uit het po, vo en mbo gesproken over hun praktijk van samenwerken. Hoe doet ieder zijn werk? Welk gemak en welke last heb je van elkaar? Welke dilemma's doen zich voor? In twee artikelen zijn de gesprekken met de bestuurders respectievelijk de toezichthouders weergegeven.

Mbo-bestuurder Jeanette Noordijk is in haar column kritisch over de aanscherping van de rol van de raad van toezicht en vraagt zich af of het niet een onsje minder kan.

Gastredacteur Willem Elsendoorn interviewde strategisch inspecteur Vic van den Broek d'Obrenan over de verhouding en verschillen tussen intern en extern toezicht. In dat gesprek komt een zwak punt van het raad-van-toezichtmodel aan de orde: het ontbreken van de mogelijkheid om het toezicht aan

te spreken op de wijze van verantwoording nemen voor de maatschappelijke opdracht.

Gerdien Bikker, Arno Geurtsen, Jajo Hellinga, Esther Spetter en Goos Minderman, allen lid van de denktank *The Midfield*, vergelijken op basis van een verkennende ronde in het middenveld de ontwikkelingen rond de opdracht, verantwoordelijkheden en werkzaamheden van de raden van toezicht in de verwante sectoren onderwijs, zorg en volkshuisvesting. Zij bevestigen het beeld dat we ook in de gesprekken met de toezichthouders over hun praktijk kregen: dat de rol van de toezichthouder steviger wordt. De raad komt eerder in beeld bij de strategische vragen en zoekt steeds meer 'vooraf' een positie, in plaats van achteraf te toetsen.

Hoe toezicht in het onderwijs in onze nabije buitenlanden vorm krijgt, wordt door de Gentse emeritus-hoogleraar Roger Standaert geschetst. Zijn conclusie is een provocerende: is de complexiteit van de Nederlandse *governance*-invulling wel nodig gezien het relatieve belang en de relatieve impact van diverse vormen van bestuur op wat er in de klas gebeurt? Hij houdt dan ook een pleidooi voor meer eenvoud en meer autonomie.

In de epiloog doen de redacteurs van deze focus een poging een aantal inzichten en rode lijnen uit de verschillende bijdragen naar voren te halen. En dat bleken er nogal wat te zijn. Laten we er een uitspreken. Ondanks de tevredenheid van bestuurders, toezichthouders en inspectie over het raad-van-toezichtmodel en de professionaliseringsslag die bestuurders en toezichthouders gemaakt hebben, moet het model niet beschouwd worden als het eindstadium van de ontwikkelingen in de wereld van goed bestuur. Voor we zover zijn is er nog een aantal vraagstukken op te lossen.

En het moge misschien allemaal eenvoudiger kunnen, het is – zo denken wij – waarschijnlijk Nederlandse poldereigenwijsheid dat het model toch een blijvertje is. ■