

## IMPRESSIES UIT DE VBS ADVIESPRAKTIJK GOED ONDERWIJSBESTUUR

In februari is de wet 'goed onderwijs, goed onderwijsbestuur' aangenomen door de Eerste Kamer. De verwachte ingangsdatum is 1 augustus 2010. De scheiding tussen bestuur en intern toezicht dient vervolgens binnen twaalf maanden te zijn aangebracht. Ook moeten scholen een Code goed onderwijsbestuur invoeren, waar de scheiding tussen bestuur en intern toezicht een onderdeel van is. Voor VO-scholen die zijn aangesloten bij de VO-raad geldt al een bindende code die uiterlijk op 1 augustus 2010 dient te zijn geïmplementeerd. Leden van de PO-raad hebben onlangs een Code Goed Bestuur Primair Onderwijs vastgesteld.

Uit recent onderzoek<sup>1</sup> blijkt dat vooral kleinere VO-scholen minder ver zijn met de invoering van de code. Hierbij gaat het dan niet alleen om het aanbrengen van een scheiding tussen toezicht en bestuur, maar ook om andere (gerelateerde) aspecten zoals de borging van een goede planning- en controlcyclus en de invoering van een klokkenluiderregeling.

Bij de VBS aangesloten scholen zijn inmiddels ook aan de slag gegaan met de nieuwe wetgeving. Hierbij wordt deze wet over het algemeen als een goede gelegenheid gezien om het functioneren van de huidige bestuurlijke organisatie te evalueren en daarmee het totale besturingsproces op een hoger plan te tillen.

### Grondige aanpak

KSG De Breul, een bij de VBS aangesloten scholengemeenschap voor vmbo-t, havo, atheneum en gymnasium in Zeist, is een goed voorbeeld van een school waar de gelegenheid te baat wordt genomen om de zaken grondig aan te pakken. "Het is onze visie dat dit proces kansen biedt om te leren en professioneler te opereren. Ook willen we dit proces in gezamenlijkheid doorlopen, zodat iedereen zich eigenaar van de opbrengst voelt", aldus Hans Freitag, rector van De Breul.

Na een eerste inhoudelijke kennismaking met het thema voor het bestuur in de zomer van 2009 en een uitgebreide voorlichting voor bestuur, directie en MR begin 2010, is begonnen met het formuleren van richtinggevendende uitspraken ten aanzien van besturen en toezicht houden. Een volgende stap in het proces dat door de VBS wordt begeleid is het doorlichten van de huidige bestuurlijke organisatie en werkwijze. Daarna dient dan de overgang van de huidige naar de nieuwe situatie plaats te vinden. Freitag geeft aan dat het streven is om nog dit schooljaar op hoofdlijnen beslissingen te nemen. De implementatie zal dan na de zomervakantie plaatsvinden. Freitag merkt over de rol van de VBS op: "Het vertalen van visie naar documenten zoals statuten, reglementen en procedures is inhoudelijk nog een ingewikkeld proces waar je een deskundige bij nodig hebt".

De rector van De Breul geeft aan dat het belangrijk is om helder te zijn over de praktische betekenis van de wettelijke veranderingen voor de direct betrokkenen en om dat in relatie te brengen met het belang van de school. Freitag: "Dit proces geeft ook onzekerheid bij mensen over hun veranderende rollen en verantwoordelijkheden. Alle betrokkenen zijn ook belanghebbenden. Goede begeleiding is daarom nodig, net als kennis van zaken over de mogelijkheden voor compacte schoolbesturen omdat het voor hen anders is dan voor grote schoolbesturen." De keuze voor externe begeleiding door de VBS hangt bij De Breul ook samen met de wens om met elkaar een goede inhoudelijke discussie te

---

<sup>1</sup> Vertrouwen verdienen met goed bestuur, VO-magazine 4 (januari 2010)

voeren waarbij ook eventueel gevoelige punten op tafel kunnen komen. Een ingevoerde buitenstaander kan helpen om deze discussie helder en open te voeren.

### **Goed regelen van gegroeide praktijk**

De Haagsche Schoolvereniging heeft drie brinnummers en bestaat uit zeven afdelingen waaronder een internationale Engelstalige afdeling. De algemeen directeur van de Haagsche Schoolvereniging, Willy Grijze vertelt dat de organisatie al jaren werkt met een algemeen directeur die nieuw beleid initieert en uitvoert. "Hierdoor kwam het bestuur automatisch steeds meer op afstand", aldus Grijze. Hij geeft aan dat het bestuur op de hoogte werd gehouden van het reilen en zeilen door periodieke rapportages van de algemeen directeur. Het bestuur en de algemeen directeur vonden dan ook al langer dat het tijd werd dat ook de stichtingsstatuten (ondanks dat de naam anders doet vermoeden is de Haagsche Schoolvereniging een stichting!) en het managementstatuut werden aangepast aan de praktijk. "Het nieuwe wetsvoorstel kwam voor ons dus op een ideaal moment", aldus Grijze.

Het uitgangspunt bij de Haagsche Schoolvereniging is om netjes te regelen wat in de praktijk al steeds meer gebeurde. Dit gaat echter niet zonder slag of stoot. Er is nu gekozen voor het raad van toezichtmodel. "Dit betekent dat de huidige bestuurders in zekere zin te maken krijgen met inperking van macht. Ze zien echter wel dat het niet anders kan gegeven hun afstand van de dagelijkse praktijk", aldus Grijze. De Haagsche Schoolvereniging hoopt het gehele traject te hebben afgerond voor de zomervakantie. Voor de veranderingen echter worden geïmplementeerd, hebben alle betrokkenen zich goed laten voorlichten. Grijze: "De VBS heeft al in een zeer vroeg stadium over deze nieuwe ontwikkelingen gepubliceerd en we hebben in het voorjaar van 2009 een voorlichtingsavond van de VBS bezocht. In het najaar is voor ons als directie, bestuur en MR door de VBS nog eens een specifieke voorlichting- en discussieavond georganiseerd, waardoor we naar ons gevoel goed beslagen ten ijs komen."

### **Het gaat om fundamentele vragen**

Johan Taal is directeur van de Maurice Maeterlinckschool in Delft. Samen met zijn collega Loek Verdegaal van De Witte Vogel uit Den Haag vormt hij de directie van deze twee scholen voor speciaal onderwijs die vallen onder de Stichting SOMETZ. Taal geeft aan dat het proces van de nieuwe bestuurlijke vormgeving binnen de Stichting SOMETZ naadloos aansloot bij het werken volgens het toezienend bestuursconcept, dat vanaf de start van SOMETZ in 2006 door het bestuur werd gerealiseerd. "Het gaat erom dat de verantwoordelijkheden liggen waar ze horen en in een transparante bestuurlijke structuur worden geborgd die is gebaseerd op een Code voor goed bestuur", aldus Taal.

Na een door de VBS uitgevoerde bondige analyse van verschillende mogelijkheden koos het bestuur van SOMETZ voor het raad van toezichtmodel. Tijdens het proces passeerden een aantal fundamentele vragen de revue. Verdegaal somt er enkele op: " 'hebben we de gewenste koers van onze organisatie scherp op het netvlies?' 'hoe valt ons besturingsproces te typeren?', 'hoe optimaliseren wij de scheiding tussen bestuur en intern toezicht?' en 'wat betekent dit alles voor de mensen in het bestuur, de directie en het management?'" "Dit alles in het licht van de grote vraag naar de meerwaarde van dit hele proces voor onze scholen", vult Taal aan.

De VBS is vanaf het eerste begin in de zomer van 2008 betrokken geweest bij dit proces bij SOMETZ. Taal vindt de betrokkenheid van de VBS van grote waarde. Hij benadrukt daarbij de actuele expertise en klantgerichte houding. Verdegaal: "De toegevoegde waarde komt vooral tot uiting in het in

overleg zoeken naar de optimale procesgang en het ons op positief kritische wijze confronteren met en bevragen over gemaakte keuzes.” Taal vult hierbij aan dat het prettig is om op basis van aangeleverde concepten in onderlinge dialoog te komen tot bij de organisatie passende statuten en reglementen.

### **Ook kijken naar interne organisatie**

“Voor een bestuur met de verantwoordelijkheid voor één school zoals bij De Heemlanden, is het van belang de scheiding tussen bestuur en toezicht helder te regelen zonder dat de organisatie zwaar(der) opgetuigd wordt.” Aan het woord is Marianne Pot, rector van De Heemlanden uit Houten. Ze geeft dan ook aan dat ook de interne organisatiestructuur tegen het licht gehouden gaat worden. Het bestuur van De Heemlanden stond vanaf het begin positief tegenover de nieuwe wettelijke bepalingen, maar heeft wel het moment afgewacht waarop de school in rustig vaarwater terecht kwam. Een ander belangrijk punt voor het bestuur zal zijn op welke wijze de identiteit (open oecumenisch) straks in de nieuwe structuur geborgd wordt.

“Wij staan aan het begin van het proces”, aldus Pot. “Het belangrijkste is om vanuit je visie de juiste keuzes te maken; ik vertrouw erop dat het vervolg –statuten en reglementen opstellen- met ondersteuning zonder meer goed zal verlopen.” Door vertegenwoordigers vanuit de medezeggenschapsraad vanaf het begin bij het traject te betrekken, verwacht Pot geen grote knelpunten bij het realiseren van draagvlak binnen de school.

De toegevoegde waarde van de professionals van de VBS is volgens Pot dat zij je eigen vragen naar een hoger plan tillen, doordat zij een brede ervaring met dit proces hebben. Pot: “Vanuit die ervaring vullen zij aan, terwijl toch de organisatie die ze ondersteunen, het uitgangspunt is.”

### **Goed onderwijsbestuur is mensenwerk**

In de implementatiefase van de nieuwe wetgeving staan directie en schoolbestuur voor vragen als ‘wat moet er worden geregeld, of is alles al goed voor elkaar?’, ‘hoe willen we het regelen?’ en ‘wie gaat wat doen?’. Soms kan het een hele puzzel zijn om de zaken goed op orde te brengen.

Bij het nadenken over het functioneren en vormgeven van het bestuur van de organisatie en het implementeren van de code goed bestuur is het goed te bedenken dat goed bestuur uiteindelijk vooral een kwestie is van gedrag en cultuur: mensen moeten het (anders gaan) doen. Dat geldt zeker als de direct betrokkenen in de school aan nieuwe of aangepaste rollen van toezichthouder, bestuur of schoolleiding moeten wennen. Het is zaak om daar in het proces veel aandacht aan te schenken en niet alleen te spreken over modellen voor bestuurlijke inrichting en bijbehorende reglementen.

Voor nadere informatie over dit onderwerp of over de adviesrol van de VBS kunt u contact opnemen met drs. E. (Edward) Moolenburgh (070-331 52 52, 06 – 10 24 96 21 of [emoolenburgh@vbs.nl](mailto:emoolenburgh@vbs.nl)).

## **Nog aan de slag? Enkele tips van collega schoolleiders**

*Hans Freitag (KSG De Breul)*

- Zie het als een kans in plaats van een last die van bovenaf wordt opgelegd.
- Neem voor dit proces de tijd en gebruik het om rollen en taken aan te scherpen, van en met elkaar te leren en met elkaar verder te professionaliseren.
- Het is cruciaal om alle belanghebbenden hierbij te betrekken.

*Willy Grijze (Haagsche Schoolvereniging)*

- Schrijf alvorens tot implementatie over te gaan, en los van de wetgeving, eerst op hoe je het wilt hebben. Hoe moeten het bestuur en de directie functioneren en waar gaan ze over?
- Laat je goed voorlichten en aarzel niet om daar wat geld aan uit te geven.

*Johan Taal en Loek Verdegaal (Maurice Maeterlinkschool en De Witte Vogel)*

- Zet het onderwerp 'goed bestuur' op de agenda en stippel een proces uit, waarbij al werkende weg antwoorden op heel fundamentele besturingsvragen zullen ontstaan.
- Externe kwalitatief hoogwaardige begeleiding levert duidelijk toegevoegde waarde.

*Marianne Pot (De Heemlanden)*

- Aarzel niet te lang om ondersteuning te zoeken. Deze processen zijn voor bestuurders en/of directieleden geen dagelijkse kost. Omdat de focus bij ons werk de leerling moet zijn moet mijns inziens dit proces zorgvuldig, snel en efficiënt tot een goed resultaat gebracht worden en dat kan bij dit thema niet zonder ondersteuning.