

## Zin in toezicht: wie doet mee?

Hier hik ik al weken tegenaan. Nu maar eens de stoute schoenen aangetrokken. Ik wil namelijk graag toezichthouders in het onderwijs bij elkaar brengen om over zin in toezicht te praten. Als onderdeel van de transitie in het onderwijs. Want dat er iets mis is, in het toezicht, is wel duidelijk. Er wordt over geconfereneerd, en er wordt over geschreven, er zijn hele leerstoelen aan gewijd. En nog zijn de schandalen niet van de lucht. Als we niet uitkijken, komt er een enquêtecommissie die roept dat het intern toezicht maar overgeheveld moet worden naar een superinspectie. Alsof dat de problemen oplost.

Intern toezicht wordt gezien als iets heel moeilijks. Er worden ook vaak moeilijke woorden gebruikt, vooral Engelse. Gelukkig komen we langzamerhand tot het inzicht dat toezicht niet alleen over specialistische kennis over financiën, wetten, en procedures gaat, maar ook over de zachte kant: hoe gaan we met elkaar om? Dat noemen we dan, omdat we toch graag Engels jargon willen gebruiken, *boardroom dynamics*.

Ik doe er niet moeilijk over. Als we maar niet vergeten dat die *boardroom dynamics* niet ophouden bij de deur van de board room. Als een toezichthouder onduidelijk is over de criteria waarmee ze bepaalt welk beleid van de bestuurder ze acceptabel vindt of niet, dan zal die onduidelijkheid in de organisatie voortbestaan. Dus een weifelende intern toezichthouder zorgt voor een weifelende organisatie, met alle gevaren voor excessen en gevoelens van onveiligheid van dien. Niet een ideale omgeving om initiatieven te nemen, te leren en je te ontplooiën, noch als medewerker, noch als leerling.

Ik werk bij NIVOZ. Daar hebben we twee basisbegrippen om het gesprek te kunnen voeren over wat goed onderwijs is: verbinding en verantwoordelijkheid. Telkens kun je daarover vragen stellen: zijn we met elkaar in verbinding? Hebben we het hier over wat ons bindt? Wat de essentie is? En: nemen we onze verantwoordelijkheid? En waar zijn we verantwoordelijk voor?

Het mooie van die vragen is, dat je die kunt stellen op het niveau van de leerling en de leraar in de klas. Maar ook op het niveau van de leraar en de leidinggevende. En, dat is mijn stelling, ook op het niveau van de toezichthouder en de bestuurder.

Dat is dan ook het unieke van toezichthouden in het onderwijs: meer nog dan bij andere organisaties ligt je gedrag als toezichthouder onder een vergrootglas. Omdat onderwijs (ook) gaat om het vormen van leerlingen in een gemeenschap, die wordt geleid door waarden. Je kunt je niet verstoppen, goed onderwijs gaat ook over jou, over je gedrag en houding als toezichthouder.

Een centraal concept dat we bij NIVOZ gebruiken, is pedagogische tact, omschreven als: het juiste doen, op het goede moment, ook in de ogen van de leerling. Dat vind ik een heel mooie omschrijving van het werk van de toezichthouder: het juiste doen, op het goede moment, ook in de ogen van de bestuurder.

Er wordt geroepen over het terugvinden van ons morele kompas. Dat is volgens mij niet zo moeilijk: dat zit in onszelf. We moeten daarvoor dus naar binnen durven kijken, naar onszelf als toezichthouder.

En wat wil ik hier nu allemaal mee?

Ik denk dat, als het gaat om *boardroom dynamics* in het onderwijs, we alleen die vraag nodig hebben: doen we het juiste, op het goede moment, ook in de ogen van de bestuurder?

- Wat dat 'juiste' is, heeft te maken met wat we goed onderwijs vinden. Niet alleen in termen van harde criteria en resultaten, maar ook in welk gedrag, welke omgangsvormen, we onacceptabel vinden, geredeneerd vanuit onze waarden.
- Wat het goede moment is, dat hangt af van je intuïtie als toezichthouder. Ook al staat het niet op de agenda, kun je de vraag toch stellen, omdat je denkt dat het belangrijk is?
- En in de ogen van de bestuurder: is het acceptabel voor haar of hem, wat je wilt zeggen of vragen? Als dat niet zo is, welke andere vraag kun je stellen, om het meer acceptabel te maken?

Als we die vragen stellen, zijn we automatisch bezig met *boardroom dynamics*. Dan ontstaat er een betekenisvol gesprek, een

dialoog, tussen bestuurder en toezichthouder. Dan heeft toezicht zin, in meerdere betekenissen. Zin omdat het wel degelijk een goede en belangrijke functie heeft, en zin omdat de kern van de school, de identiteit van de organisatie weer krachtiger naar voren kan komen.

Hoe dat praktisch moet? Mijn voorstel is om met elkaar uit te wisselen over hoe we bovenstaande vragen in onze eigen praktijk als toezichthouder in het onderwijs aan de orde kunnen stellen. En daarin ook naar onszelf kijken. Elkaar steunen in het stellen van lastige vragen. Het aangaan van een lastig gesprek. Want we weten dat het moet, maar het vergt moed om het ook te doen. Dan kan het helpen, om elkaar daarin te ondersteunen en ervaringen uit te wisselen.

Als er animo is, zet ik een gesloten LinkedIn-groep op. Laat ik vooropstellen dat vertrouwelijkheid absoluut gegarandeerd is. En aan acquisitie gaan we in die groep ook niet doen. Het gaat ons om goed onderwijs, en de rol die we als toezichthouders daarin spelen. Dan kunnen we integere, moedige en creatieve bestuurders (en hun leidinggevenden en leraren) die de zaken anders willen doen, en zich daarin gesteund willen weten, ook echt de steun en de kaders geven, waarbinnen ze veilig de juiste initiatieven kunnen nemen. En kunnen we de Icarussen, de zonnekoningen en praatjesmakers de wacht aan zeggen, hoe moeilijk dat soms ook is.

Wil je meedoen? Laat het me weten via [hartgerw at gmail punt com](mailto:hartgerw@gmail.com)

PS Dit initiatief is bedoeld als 'transitiepad 8' binnen united4education. Zie hier de werkwijze die we hierbij kunnen gaan volgen. Maar eerst maar eens een groepje vormen.

<https://twitter.com/fokkesukke/status/527907674995032065>