



EEN GOED GESPREK TUSSEN BESTUURDERS PO OVER *ROLNEMING*

Op 2 oktober 2014 hebben we elkaar ontmoet in Driebergen voor een goed gesprek tussen bestuurders PO. In vervolg op het thema *bestuurskracht* in 2013, zijn we dit jaar de diepte in gegaan op het thema *rolneming*.

Het professioneel invullen van een rol, of dat nu op het niveau van bestuurder, stafbureau, directeur, (G)MR of leerkracht is, is een zoektocht naar evenwicht tussen ruimte en rekenschap. Hoe bereik je als bestuurder dat de mensen in je organisatie op een professionele manier hun rol nemen? Op zo'n manier dat het onderwijs voor leerlingen daar beter van wordt. Dat bereik je, merken wij door vertrouwen te hebben in je staf, je schoolleiders en je leerkrachten en hen ruimte te laten. Maar waar begrenst je die ruimte? En is iedereen wel competent of bereid om die ruimte te nemen? En durft iedereen te bewegen binnen de grenzen van het speelveld?

We nemen je in een korte impressie mee naar hetgeen tijdens de gesprekken op 2 oktober jl. ter tafel gekomen is. Deze impressie is beperkt aangezien de rijkheid van de gesprekken het best tot zijn recht komt bij aanwezigheid, als enthousiasme en spanning te voelen zijn in de ogen en woorden van collega-bestuurders. Het vormt echter wel een goede terugblik voor allen die geweest zijn en een trigger voor allen die de volgende keer weer aansluiten!

VERWONDERPUNTEN

De groep aanwezige PO-bestuurders heeft een gevarieerde achtergrond en ervaringswereld. We hebben daarom ruim de tijd genomen elkaar te leren kennen aan de hand van drie vragen:

- Wie zit er aan tafel?
- Hoe kijk je naar je eigen rol als bestuurder?
- Wat zijn verwonderpunten als je kijkt naar rollen in je eigen organisatie?

Blikvangers in jullie reflectie op jullie rol als bestuurder zijn:





Verwonderpunten in jullie beelden van rollen en rolnemingen in jullie eigen organisaties zijn:

Schoolleiders/Leerkrachten

Hoge betrokkenheid

Omgaan met tijd en energie

Elkaar onderwijzen

Werkafspraken

Vanuit motivatie aan de slag

Collegialiteit tot het mis gaat

Leervermogen

Energie vertalen in ontwikkeling

Toeziethoudende rol

Ontbreken van tegenspraak

Bevoegdheden zonder overlap

Op de rem trappen

Scholen

Profilering

Scherpte door cultuurverschillen

Eigen rol laten innemen/faciliteren

Onderscheidend én samenwerkend

Voor het realiseren van goed onderwijs heb je een organisatie van competente professionals nodig die met elkaar willen functioneren als een professionele organisatie. Als bestuurder ben je in de positie om de mensen in je organisatie het vertrouwen en daardoor de ruimte te geven om blijvend te werken aan het verbeteren van professionaliteit.

ROL, ROLNEMING & ROLVASTHEID

Collega Cees Paardekooper heeft jullie meegenomen in zijn ervaringen over rolnemingen in het onderwijs en andere sectoren. Hij stelt de strategische opgave van een organisatie, gepositioneerd in een bedrijfstak, publiek stelsel of maatschappelijke context, in het brandpunt. Wat is nodig om toegevoegde waarde te leveren, welke producten en diensten horen daarbij, welke manieren van werken en omgangsvormen?

De wijze van rolnemingen is een resultante van (niet uitputtend) (wettelijke) taak, eigen *ambitie* en *vrijheidsgraden*. Daarnaast bepaalt de stijl van leidinggeven de wijze van rolnemingen. Het komt aan op rolvastheid, allesbehalve makkelijk in schoolorganisaties. Om meer gevoel te krijgen voor wat rolvastheid in onderwijsorganisaties is helpt het om een meervoudig perspectief te benutten. Cees maakt gebruik van vier perspectieven (ontleend aan Birnbaum):

- Onderwijsorganisatie als collegiaal verband
- Onderwijsorganisatie als bureaucratie
- Onderwijsorganisatie als politieke constellatie
- Onderwijsorganisatie als georganiseerde anarchie





Cees maakt ook gebruik van wat hij noemt spanningsbogen om kwesties en kopzorgen binnen een onderwijsorganisatie bespreekbaar en hanteerbaar te maken. Zijn presentatie is als apart document bijgevoegd.

LEREN VAN ELKAAR

Tijdens het bespreken van de actuele casussen zijn de volgende vijf thema's aan bod gekomen:

• **Rol RvT**

- Binnen de RvT is het wenselijk een mix van leden met verschillende achtergronden te hebben om weg te blijven van het voeren van een eenzijdig gesprek. Het kan hierbij helpen competentieprofielen op te stellen.
- Portefeuilles werken alleen als ze goed ingericht worden.
- Functioneringscyclus RvT zorgt voor gelijkgerichtheid: doen we nog wat we afgesproken hebben met elkaar?
- Normen en waardendiscussie laten voeren door de RvT, om tot verbinding en intern collectief vermogen te leiden

• **Verhouding CvB en RvT**

De RvT zoekt vertrouwen in het management. Hoe kun je als CvB het vertrouwen waarmaken?

- Er is chemie nodig tussen CvB en RvT leden onderling. Het gaat niet om het geven van tips. Er is een stevige as nodig tussen voorzitter CvB en voorzitter RvT. Als RvT kan het helpen op een intelligente manier 'waarom' vragen te stellen en te blijven doorvragen totdat het transparant en scherp is.
- Het kan waardevol zijn als RvT ook de scholen te bezoeken om buiten het CvB om gevoed te worden van informatie. Noodzakelijk is dan dat de RvT niet de rol van het CvB gaat vervullen c.q. zich laat gebruiken als boodschapper naar het CvB van wensen en ongemakken van directeuren.
- Veranderende maatschappelijke context vraagt bewustwording van spanningsvelden, ook vanuit de RvT.
- Voor begrip van elkaars rollen helpt het ook je als bestuurder zelf een rol als toezichthouder bekleedt.
- Jaarlijks vragenuurtje tussen voorzitter CvB, voorzitter RvT en voorzitter GMR inrichten. Uiteindelijk probeert ieder iets goeds bij te dragen vanuit zijn eigen rol.
- Bij fusie extra aandacht besteden aan samenstelling van CvB en RvT. Een samengesteld bestuur neemt altijd eigen achtergrond mee die niet automatisch het beste is voor wat de gefuseerde stichting nodig heeft



• **Zichtbaarheid CvB intern**

Onderwijs is een mensenvak. Het gaat dus ook om de persoon van bestuurder en hoe deze handelt. Het is echter niet haalbaar altijd overal zichtbaar te zijn en daardoor juist belangrijk om op hoofdlijnen te laten zien waar je mee bezig bent en wat je doet.



- **Zichtbaarheid CvB extern**

De rol van bestuurder richting andere schoolbesturen in de regio kan lastig zijn, bijvoorbeeld de samenwerking op een gezamenlijk thema zoals de krimpregio:

- Als bestuurder wil je een andere bestuurder helpen. Je bent op dat moment collega én concurrent. Een uitgestoken hand van de ene bestuurder is voor de andere bestuurder een spiegel van onvermogen.
- De organisaties moeten in balans zijn, anders krijg je het 'Varken-Kip' verhaal: wie levert de ham en wie de eieren?
- Het is belangrijk om als bestuurder boven jezelf uit te stijgen en regionaal te denken om de kwaliteit en diversiteit te waarborgen.
- Het kan ook helpen om juist even niet direct in de actie te schieten, maar de ander eerst de urgentie te laten voelen. Wel altijd voelhorens in de samenleving uitzetten.
- In Friesland en Limburg speelt de provincie een verbindende rol. Bij gemeentes zijn het met name de betreffende wethouders die een bepaald overwicht en overzicht nodig hebben om hierin een verbindende rol te kunnen spelen.

- **Emancipatie van de professie**

De noodzaak dat het onderwijs wezenlijk anders moet worden is er. Toch bevindt het onderwijs zich nu nog in een cultuur die gebaseerd is op veel protocol en het meten van prestaties op hoog detail niveau, met een bepaalde kleinheid van denken. Om het beste uit kinderen te halen, heb je de beste mensen nodig. Daarbij is het passend goede meet- en verantwoordingssystemen te hebben die zich beperken tot de hoofdlijn en een select aantal kernprestaties. Zo ontstaat er een betere balans tussen professionele ruimte en rekenschap hierover.

TOT SLOT

We kijken wederom terug op een plezierige bijeenkomst, waarbij er ruim de tijd is geweest voor het gesprek over het thema rolnemings als bestuurders onder elkaar. Als vervolghema's nemen we mee:

- Professie en personeel: het optillen van het werk- en denkniveau in de sector
- Samenwerking extern: nieuwe vormen die waarde voor kinderen toevoegen

In het voorjaar van 2015 treffen we elkaar weer voor een goed gesprek tussen bestuurders PO en dan rondom het thema *professionaliteit*. Graag **16 april 2015** reserveren voor deze nieuwe bijeenkomst!



Deelnemers en geïnteresseerden "Een goed gesprek tussen bestuurders PO"

Adrie Groot – Stichting Flore, Albert Sluiter – Stichting Essentius, Alina Kuiper – Stichting Opspoor, Allert de Geus – Stichting Pallas, Arno Lentfert – Stichting Lima, Levien Hamelink – Stichting ProBaz, Loek Oomen – Delta Onderwijs, Peter de Jong – Onderwijsgroep Perspecto, Peter Putman – Accent Scholengroep, Raymond de Jong – Escalda Scholen, René van Harten – Stichting Lek en IJssel, Ronny van den Broecke – Onderwijsgroep Perspecto, Rob Beaumont – Stichting Kom Leren, Sandra Beuving – Stichting OOG, Thea Meijer – SPO Utrecht en Tjerk Deuzeman – Veluwe Onderwijsgroep.