

Publicatie

Beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs 2024

oktober 2024

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Over het beroepsprofiel	6
Peter van Lieshout – Kwaliteitseisen en kwaliteitszorg van bestuurders zelf regelen	
2. Het beroepsprofiel	16
Maria van Hattum – “Beroepsprofiel geeft duidelijk aan wat het werk echt voorstelt.”	
3. Het beroepsprofiel in de praktijk	28
Inge Ambaum-Jordens – “Van een bestuurder mag je een bestuurdersbevoegdheid verwachten”	
Alice Vellinga – “Een grote winst dat het bestuurdersprofiel er nu ligt”	
4. Accreditatie	36
Hans van Beekum – Accreditatie: het goede voorbeeld geven	
5. Eigenaarschap	44
Arjan van der Wart – ‘Solliciteren terwijl het geen solliciteren is’	
Frits Hoekstra & Bert van Leeuwen – Accreditatie van bestuurders: ‘Geen rondje om de kerk!’	
6. Tijdlijn	52
Liesbeth Schönigh – Accreditatie: Zeggen wat je doet en doen wat je zegt	
7. Literatuurlijst	58

Colofon

Dit is een gezamenlijke uitgave van VvOB, PO-Raad en VO-raad

Het traject is uitgevoerd door Paul Zevenbergen als kwartiermaker en Carla Grootjen als projectleider in opdracht van de Stuurgroep Accreditatie, die bestaat uit bestuurders van de Vereniging voor Onderwijs Bestuurders (VvOB), PO-Raad en de VO-raad.

Redactie **Twan Stemkens**

Tekst **Martijn de Graaff**

Interviews **Janneke van Dijke, Danny Wolters, Twan Stemkens, Louis Stiller**

Ontwerp **hollandse meesters Utrecht**

Utrecht, oktober 2024

Iedereen die in het onderwijs werkt levert zijn bijdrage zodat kinderen en jongeren zich optimaal kunnen ontwikkelen en uiteindelijk met kennis, vaardigheden en overtuigingen zelfstandig een plek in de maatschappij innemen.

Versterking van beroepsgroepen in het onderwijs en blijvende professionalisering zijn van groot belang. Toerusting, ontwikkeling en reflectie ten behoeve van deze professionalisering is een opdracht van bestuurders, schoolleiders, leraren en alle andere medewerkers. Met het beroepsprofiel en de bijbehorende accreditatie benadrukken bestuurders het belang van professionaliteit en verantwoording hierover.

Het vak van onderwijsbestuurder omvat veel. Niet alleen ben je aanspreekbaar op bijvoorbeeld onderwijskwaliteit, het pedagogisch klimaat in scholen en een gezonde bedrijfsvoering, ook ben je verantwoordelijk voor de relaties die scholen hebben met hun omgeving. Dat kunnen gemeenten, bedrijven, maatschappelijke organisaties of de zorg zijn. Alle mogelijke maatschappelijke vraagstukken komen dagelijks de scholen binnen.

Onderwijsbestuurders dragen dus een stevige maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit vraagt om professionele bestuurders die toegerust zijn voor hun taak en verantwoordelijkheid. En die de intrinsiek gemotiveerd zijn om voortdurend te werken aan hun ontwikkeling.

Van onderwijsbestuurders wordt verwacht dat zij een helder beeld hebben van hun vak om op een goede manier de uitdagingen in het onderwijs – zoals het versterken van de onderwijsresultaten, het terugdringen van het lerarentekort en het bieden van passend onderwijs – aan te gaan.

In 2019 is een set professionaliseringsthema's voor bestuurders vastgesteld. Deze vormde de basis voor het beroepsprofiel voor de onderwijsbestuurder dat door de sector zelf is ontwikkeld. Het profiel geeft bestuurders een kader en een richting om het vak en zichzelf verder te ontwikkelen. Om hen te stimuleren en te ondersteunen bij professionele ontwikkeling. Dit draagt bij aan versterking van de professionaliteit van de beroepsgroep.

Door het opstellen van het beroepsprofiel en het inrichten van de accreditatie-systematiek neemt de sector funderend onderwijs verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de bestuurders als individu en de sector in het algemeen.

Margareth Runderkamp en Arn Bressers, VvOB

Freddy Weima en Annet Dries, PO-Raad

Henk Hagoort en Ingrid de Bonth, VO-raad

1. Over het beroepsprofiel

Wil je als onderwijsbestuurder op een goede manier invulling geven aan je vak en tegelijkertijd als beroepsgroep jezelf verantwoordelijk maken aan de buitenwereld, dan moeten de bestanddelen van ons beroep duidelijk zijn. Welke kennis, houding en vaardigheden heb je nodig om ons vak goed te kunnen uitoefenen? Het beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs geeft die duidelijkheid.

Onderwijsbestuurders werken op het kruispunt van scholen en hun omgeving, tussen leerlingen, leraren en leidinggevenden aan de ene kant en overheid, onderwijsorganisaties en maatschappelijke partners aan de andere kant. Niet alleen kijk je naar wat er in de school speelt, maar ook naar het functioneren van de school in relatie tot haar omgeving.

Op basis van de eigen ontwikkelde besturingsfilosofie werken bestuurders samen met schoolleiders, onderwijsprofessionals, leerlingen, ouders en de maatschappelijke partners. Samenwerken betekent luisteren naar elkaar en elkaars professionaliteit respecteren. Maar ook beslissingen nemen op het moment dat maatschappelijke en/of regionale belangen daarom vragen.

Kortom, het vak van onderwijsbestuurder is veelomvattend en diepgaand. En een vak om trots op te zijn!

Waarom is er een beroepsprofiel voor bestuurders?

Het beroepsprofiel beschrijft de inhoud van het vak van onderwijsbestuurder. Niet alleen de vakmatige competenties om een onderwijsorganisatie te besturen, maar ook de persoonlijke leiderschapsvaardigheden en de bestuurlijke verantwoordelijkheid. Dit alles met het doel dat leerlingen in het funderend onderwijs goed onderwijs krijgen en goed begeleid worden. Doordat medewerkers in de gelegenheid zijn, kwaliteit te leveren. Het past ook bij de uitgangspunten van Goed Bestuur.

Daarnaast geeft het beroepsprofiel ook richting aan professionele ontwikkeling. Op welke gebieden ben je vakkundig en waar moet je mee aan de slag? Het beroepsprofiel is een kader om die professionalisering goed vorm te geven. Bestuurders zijn dan beter in staat om ontwikkelvragen te formuleren en op zoek te gaan naar de juiste professionaliseringsactiviteiten. Dat is ook belangrijk voor de kwaliteitscultuur op sectorniveau.

Op maatschappelijk niveau helpt het beroepsprofiel: het zorgt voor transparantie over de wijze waarop onderwijsbestuurders aan hun professionele ontwikkeling werken.

En het profiel geeft de omgeving duidelijkheid wat je van een bestuurder kunt verwachten.

Het beroepsprofiel is ten slotte ook de basis voor accreditatie, een krachtig instrument dat waardering combineert met ontwikkeling en leren. Essentieel is daarom dat accreditatie bijdraagt aan de professionalisering en kwaliteit van de bestuurder, en de sector als geheel. In het accreditatieproces moeten bestuurders reflecteren op de elementen van het profiel, hoe zij werken aan hun ontwikkeling en in welke mate dat zichtbaar is in hun bestuurlijk handelen. In hoofdstuk 4 gaan we hier verder op in.

Hoe is het beroepsprofiel tot stand gekomen?

Bestuurders zijn intrinsiek gemotiveerd om hun werk goed te doen, ten dienste van de onderwijskwaliteit, onderwijsprofessionals en de leerlingen. Het is daarom goed om elkaar op te zoeken, kennis en inzichten te delen en samen te werken aan je ontwikkeling. En aan het vak.

In oktober 2017 verscheen de publicatie ‘Het besturen van onderwijsorganisaties: een veeleisende en uitdagende professie; een voorzet voor een professionaliseringskader voor bestuurders in het funderend onderwijs’. In maart 2019 gevolgd door de publicatie ‘Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie. Een set professionaliseringsthema’s voor bestuurders in het funderend onderwijs’. Deze thema’s hadden als doel de professionalisering van bestuurders in primair en voortgezet onderwijs te stimuleren en te ondersteunen.

De thema’s kwamen tot stand door een initiatiefgroep van bestuurders, ondersteund door de VO-academie, in samenwerking met de toenmalige bestuurdersverenigingen OBV en BvPO, de PO-Raad. Vele bestuurders zijn hiervoor geraadpleegd. In 2018 werden de thema’s vastgesteld door de ALV van de VO-raad. De ALV’s van de OBV en BvPO stemde in 2018 in met de thema’s en sprak zich positief uit over een vervolg richting accreditatie. De PO-Raad heeft aan professionalisering gewerkt in samenwerking met de commissie-Meurs. Uiteindelijk heeft dit geleid tot het opstellen van de principes in de code goed bestuur van de PO-Raad.

De thema’s vormen de basis van het beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs. In het traject om te komen tot het beroepsprofiel en accreditatie werden vele bestuurders, wetenschappers en andere betrokkenen geraadpleegd. Het traject is uitgevoerd door Paul Zevenbergen als kwartiermaker en Carla Grootjen als projectleider in opdracht van de Stuurgroep Accreditatie, die bestaat uit bestuurders van de Vereniging voor

Onderwijs Bestuurders (VvOB), PO-Raad en de VO-raad. Paul en Carla hebben regelmatig overlegd met een breed samengestelde ontwikkelgroep en gesproken met vele bestuurders, die vanuit verschillende perspectieven naar het beroepsprofiel en de accreditatie van bestuurders kijken. Bij het vaststellen van het beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs is ook gekeken naar andere (semi-)publieke sectoren, in het bijzonder de gezondheidszorg en woningcorporaties.

In het voorjaar van 2023 is een eerste versie van het beroepsprofiel in verschillende bijeenkomsten met bestuurders en stakeholders en de ALV’s van de betrokken partijen besproken. De input daaruit is verwerkt en dat heeft, in overleg met de Stuurgroep Accreditatie, geleid tot de definitieve versie zoals opgenomen in deze publicatie (zie hoofdstuk 2). Deze versie is in eind 2023 vastgesteld in de ALV’s van de VvOB, VO-raad en PO-Raad.

Gelijktijdig met de ontwikkeling van het beroepsprofiel is een werkwijze voor accreditatie ontwikkeld. In de tweede helft van 2023 heeft een pilot plaatsgevonden waarin elf bestuurders het accreditatietraject hebben doorlopen. Nog eens negentien bestuurders hebben meegedaan aan de tweede pilot in de eerste helft van 2024. De pilot heeft input opgeleverd voor de aanscherping en verdere uitwerking van bouwstenen voor de accreditatie. De accreditatiesystematiek is in het voorjaar van 2024 vastgesteld door de ALV’s van de VvOB, VO-raad en PO-Raad.

Van een set professionaliseringsthema’s naar een beroepsprofiel

De set professionaliseringsthema’s uit 2019 is nog steeds actueel en vormt daarom de basis van het beroepsprofiel. Wel is een aantal elementen toegevoegd en zijn bestaande onderdelen meer benadrukt:

- Er is meer nadruk gelegd op de eindverantwoordelijkheid die een bestuurder draagt voor de onderwijskwaliteit en de organisatie die ten dienste staat van het onderwijs.
- De verbinding tussen de maatschappelijke opdracht van besturen en de eigen organisatie heeft een nadrukkelijke plek gekregen.
- De persoonlijke kwaliteiten van een bestuurder — in het bijzonder de ethische waarden — zijn nader geduid.

Daarmee bevat het beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs drie aandachtsvelden in het werk van een bestuurder: inhoudelijk leiderschap, bestuurlijk leiderschap en persoonlijk leiderschap.

Voor wie is het beroepsprofiel?

- **Voor onderwijsbestuurders zelf.** De beroepsgroep geeft met het beroepsprofiel duidelijk aan wat het vak van bestuurder omvat en geeft daarmee richting aan de eigen ontwikkeling en de keuze voor professionaliseringsactiviteiten.
- **Voor mensen om de bestuurder heen.** Het geeft onder andere leraren, toezicht-houders, schoolleiders, ouders en stakeholders duidelijkheid over wat zij van een bestuurder mogen en kunnen verwachten.
- **Voor de samenleving.** Het beroepsprofiel laat de maatschappij zien wat ze mogen verwachten van een bestuurder en hoe deze werkt aan de professionaliteit.

Waarom een gezamenlijk beroepsprofiel?

In het belang van de doorgaande leerlijn van leerlingen moeten basisscholen en middelbare scholen zo goed mogelijk samenwerken. Dat betekent dat bestuurders elkaar moeten ontmoeten, overleggen en samenwerken. Alleen als je elkaars taal spreekt, kun je dat op een goede manier doen. Daarom is gekozen voor een gezamenlijk beroepsprofiel voor bestuurders uit zowel het primair als het voortgezet onderwijs. Dit is onder andere in lijn met de activiteiten van de VvOB om bestuurders uit primair onderwijs, voortgezet onderwijs en gespecialiseerd onderwijs steeds meer te verbinden.



Peter van Lieshout

Kwaliteitseisen en kwaliteitszorg van bestuurders zelf regelen

Om een beroepsprofiel voor bestuurders in het funderend onderwijs te maken met daarbij behorend een accreditatiesystematiek, heb je wel kennis nodig. Ook wetenschappelijke kennis en kennis van andere sectoren die het onderwijs voor gingen. Reden genoeg een gesprek te hebben met hoogleraar Peter van Lieshout over het belang van een beroepsprofiel voor onderwijsbestuurders waar hij bij betrokken is geweest en over het accreditatietraject waarin hij een rol speelt.

Nu was een beroepsprofiel samenstellen niet zomaar even gedaan, het was ook geen ‘eisen-en-wensenlijstje’. “Wel is het een gezamenlijke inspanning geweest van heel veel mensen in het funderend onderwijs. Daar is met elkaar helder gemaakt wat je van een onderwijsbestuurder mag verwachten, dat het voor de sector is én voor de buitenwereld!” Tenminste is dat de mening van Peter van Lieshout. Van Lieshout is hoogleraar Theorie van de zorg aan de Universiteit Utrecht en was onder meer lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) en voorzitter van de Qanu, een evaluatiebureau dat visitaties van universiteiten uitvoert.

Referentiepunt

“Dat beroepsprofiel is een referentiepunt waarmee je afweegt hoe reflexief een bestuurder is”, zegt Van Lieshout. “Het is vergelijkbaar met een Code Goed Bestuur. Je geeft aan dat er aandacht is voor de kwaliteitszorg van onderwijsbestuurders.” Als wetenschapper weet Van Lieshout dat dergelijke systemen al eerder zijn ontwikkeld, onder andere voor de zorg en de woningbouw, en dat daar behoorlijk veel onderzoek naar is gedaan. “Het werkt daar erg goed en heeft ervoor gezorgd dat er duidelijkheid is gekomen over het functioneren van medewerkers en bestuurders – zowel naar binnen als naar buiten.”

Samen met twee onafhankelijke commissieleden draaide Van Lieshout in het najaar van 2023 ook mee in de pilot accreditatie. “Mijn rol als voorzitter van de accreditatiecommissie was om mee te doen in de pilot om te kijken hoe dat werkt en daar een goede systematiek voor te ontwikkelen”, zegt Van Lieshout. “Op grond

van die experimenten gaan we dit allemaal aanscherpen en fijn slijpen. En dan hopen we dat er een klap op kan worden gegeven.”

“

Het werkt daar erg goed en heeft ervoor gezorgd dat er duidelijkheid is gekomen over het functioneren van medewerkers en bestuurders – zowel naar binnen als naar buiten.

Evenwichtiger

Die klap komt waarschijnlijk voor de zomer van 2024, als de algemene ledenraadvergaderingen van de VOraad en de PORaad en de VvOB zich over deze accreditatie uitspreken: is die al goed genoeg om ingevoerd te worden? De accreditatiecommissie zal worden uitgebreid naar drie personen, verwacht Van Lieshout. “Drie leden is een stuk evenwichtiger en werkbaarder dan twee”, zegt hij. Die drie hoeven niet per se wetenschappers te zijn, legt hij uit. “Het zou ook iemand uit de bestuurspraktijk kunnen zijn. Dat perspectief heb je ook nodig. Maar dan wel een onafhankelijke persoon, het liefst uit een heel andere bestuurspraktijk.”

Vragend over het belang van een beroepsprofiel en accreditatie kent Van Lieshout de signalen vanuit de politiek, maar heeft ze al eens eerder ‘weinig productief’ genoemd. Volgens hem moet de sector zelf zijn kwaliteitseisen aan bestuurders stellen en de kwaliteitszorg regelen; dat is een veel positiever en productiever uitgangspunt, zoals in andere sectoren – die hij goed kent – wel is bewezen.

Kwaliteitsverschillen

“Ik heb wel eens gezegd dat ik menig onderwijsbestuurder ken die we – met enige opleiding en aanpassing – een groot ziekenhuis zouden kunnen laten leiden.” Dat neemt niet weg, zegt hij, dat er in Nederland wel hele grote verschillen in kwaliteit zijn. “De grootste in Europa, volgens de Inspectie.” Daar moet wel iets aan gedaan worden. Van Lieshout ziet ook goedkeurend dat bestuurders uit het funderend onderwijs volwassen en zelfbewust die handschoen hebben opgepakt. “Nu is het zorgen dat de vervolgstappen een goede uitvoering krijgen en op alles goed toegezien wordt.”, zegt tot slot Van Lieshout.

Quotes van dit interview zijn onderdeel van een groot artikel over beroepsprofiel en accreditatie, verschenen in het VO-magazine, februari 2024.

“

Nu is het zorgen dat de vervolgstappen een goede uitvoering krijgen en op alles goed toegezien wordt.

2. Het beroepsprofiel voor bestuurders van primair en voortgezet onderwijs

Het beroepsprofiel bevat de drie aandachtsvelden in het werk van een bestuurder. De bestuurder is verantwoordelijk voor:

A. INHOUDELIJK LEIDERSCHAP:

de competenties die nodig zijn om integraal leiding te geven aan een onderwijsorganisatie.

Leidinggeven aan het onderwijs en ontwikkelen van de kwaliteit van het onderwijs

Leidinggeven aan en ontwikkelen van de bedrijfsvoering van de organisatie

Visiegericht en planmatig werken

B. BESTUURLIJK LEIDERSCHAP:

de competenties die nodig zijn om als eindverantwoordelijk bestuurder duurzaam publieke waarde toe te voegen aan de organisatie in haar relatie tot de ontwikkeling in de samenleving. Tevens de competenties die nodig zijn om verantwoording af te leggen aan de samenleving binnen de gestelde wettelijke kaders.

Boegbeeld en vertegenwoordiger van de organisatie

De maatschappelijke verantwoordelijkheid en de brede maatschappelijke opdracht

Verantwoordelijkheid en rekenschap

C. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP:

dat wat de bestuurder van zichzelf inbrengt in zijn gedrag om leiding te kunnen geven aan een complexe organisatie van onderwijsprofessionals.

Kennisinhoudelijke en cognitieve kwaliteiten

Reflectieve, sociale en communicatieve kwaliteiten

Ethische waarden, integriteitsbewaker en moreel kompas

A. INHOUDELIJK LEIDERSCHAP:

de competenties die nodig zijn om integraal leiding te geven aan een onderwijsorganisatie.

Leidinggeven aan het onderwijs en ontwikkelen van de kwaliteit van het onderwijs

Leidinggeven aan en ontwikkelen van de bedrijfsvoering van de organisatie

Visiegericht en planmatig werken

A. Het inhoudelijk leiderschap van de bestuurder

De inhoudelijke leiderschapskwaliteiten betreffen competenties die nodig zijn om leiding te kunnen geven aan een onderwijsorganisatie. De hoofdtaak van de onderwijsorganisatie is het uitvoeren en ontwikkelen van goed onderwijs voor leerlingen en daarmee geeft de bestuurder leiding aan het uitvoeren en ontwikkelen van de kwaliteit van het onderwijs. De bestuurder dient ook leiding te geven aan het zodanig inrichten van de organisatie dat deze bedrijfsmatig goed functioneert. De bestuurder stuurt vanuit een gezamenlijk gevormde visie op de organisatie en het onderwijs en op het realiseren van deze visie.

Drie elementen worden hiermee onderscheiden:

- I. Sturing geven aan de kwaliteit van het onderwijs en de voortdurende ontwikkeling daarvan;
- II. Sturing geven aan en ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid (SHRM) en de bedrijfsvoering van de organisatie;
- III. Visiegericht en planmatig werken.
Hieronder worden deze elementen kort toegelicht.

Sturing geven aan de kwaliteit van het onderwijs en de voortdurende ontwikkeling daarvan

De bestuurder:

- Vertaalt met de onderwijsprofessionals van de organisatie de vraag vanuit de samenleving naar goed onderwijs en van daaruit naar een positionering en profilering van het onderwijs voor de specifieke doelgroepen van de school.
- Draagt zorg voor de kwaliteit van het onderwijs gericht op de maatschappelijke opdracht en criteria voor goed onderwijs.
- Zorgt voor een adequaat functionerend kwaliteitsbeleid en daarbij behorende kwaliteitscultuur voor goed onderwijs.
- Draagt zorg voor een lerende omgeving voor onderwijsprofessionals met ruimte voor onderzoek naar en komen tot verbeteringen in het onderwijs.

Sturing geven aan en ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid (SHRM) en de bedrijfsvoering van de organisatie

De bestuurder:

- Zorgt voor een organisatie die ten dienste staat van de kerntaak: goed onderwijs.
- Zorgt voor goed werkgeverschap en strategisch HR-beleid, zodat de organisatie gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers vindt, bindt en boeit. Goed werkgeverschap is noodzakelijk voor goed onderwijs.
- Zorgt voor een effectieve inrichting van de verschillende bedrijfsvoeringsaspecten, zoals IT-beleid, facilitair beleid en financieel beleid.

Visiegericht en planmatig werken

De bestuurder:

- Zorgt voor het formuleren van de strategische koers, van de missie van de organisatie en van de visie op onderwijs.
- Vertaalt de maatschappelijke opdracht naar de specifieke opdracht voor de eigen organisatie en naar de positionering van de eigen organisatie.
- Is in staat het speelveld te (laten) analyseren, kansen en bedreigingen te onderkennen en te duiden en deze te koppelen aan de sterktes en zwaktes van de organisatie.
- Is in staat om keuzes te maken.
- Kan voor het realiseren van een strategische koers een ontwikkelingsscenario (laten) ontwikkelen.
- Kan een besturingsfilosofie ontwikkelen en realiseren, met de daarvoor benodigde keuzes voor de inrichting van de organisatie.

B. BESTUURLIJK LEIDERSCHAP:

de competenties die nodig zijn om als eindverantwoordelijk bestuurder duurzaam publieke waarde toe te voegen aan de organisatie in haar relatie tot de ontwikkeling in de samenleving. Tevens de competenties die nodig zijn om verantwoording af te leggen aan de samenleving binnen de gestelde wettelijke kaders.

Boegbeeld en vertegenwoordiger van de organisatie	De maatschappelijke verantwoordelijkheid en de brede maatschappelijke opdracht	Verantwoordelijkheid en rekenschap
--	---	---

B. Het bestuurlijk leiderschap van de bestuurder

De bestuurlijke leiderschapskwaliteiten betreffen het sturing geven aan de eigen organisatie en het maken van de verbinding met de samenleving en van de vertaling van maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken naar de eigen organisatie. Op deze manier besturen en verbinden heeft de meeste waarde voor leerlingen, medewerkers en stakeholders van de scholen in het schoolbestuur.

Er zijn drie elementen in dit aspect van het functioneren van de bestuurder:

- I. Boegbeeld en vertegenwoordiger van de organisatie;
- II. De maatschappelijke verantwoordelijkheid en de maatschappelijke opdracht;
- III. Verantwoordelijkheid en rekenschap.

Deze elementen worden hieronder kort toegelicht.

Boegbeeld en vertegenwoordiger van de organisatie

De bestuurder:

- Staat voor de organisatie en vertegenwoordigt de onderwijsorganisatie.
- Staat ook voor de maatschappelijke opdracht en betekenis van de onderwijsorganisatie en de interne vertaling daarvan: de positionering van de organisatie.
- Zet in de organisatie de 'toon' waar het gaat om werkcultuur. Hij representeert in persoon en gedrag de kernwaarden en de cultuur van de organisatie. Het gaat hierbij om voorbeeldgedrag, de keuzes van de gehanteerde taal, de mate van transparantie en toegankelijkheid.
- Heeft een duidelijke visie op de onderwijsopdracht van de organisatie.
- Dient proactief te (kunnen) handelen en te reageren op vaak complexe situaties.

De maatschappelijke verantwoordelijkheid en de maatschappelijke opdracht

De bestuurder:

- Werkt in een breed speelveld: de directe context van de onderwijsorganisatie (lokaal en regionaal), het maatschappelijke speelveld en de publieke meningsvorming rond de taak en verantwoordelijkheid van scholen en schoolbesturen.
- Neemt deel aan het maatschappelijke debat in de sector en daarbuiten. Onderwijsorganisaties zijn voluit netwerkorganisaties geworden, die op vele manieren verbonden zijn met andere organisaties.
- Zoekt de samenwerking met derden: andere onderwijsorganisaties, andere maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven, lokale en landelijke overheden. Het gaat altijd om afweging tussen publieke, private en professionele belangen. Weet wie de relevante stakeholders zijn en kan de omgang met hen op een goede wijze vormgeven. Daarmee zorgt de bestuurder voor maatschappelijke legitimiteit voor de organisatie en daarmee ook voor zijn eigen functioneren.
- Is in staat te analyseren welke duurzame publieke waarde de organisatie in haar omgeving kan bieden en kan deze formuleren en vormgeven in overleg met interne en externe stakeholders.
- Verbindt maatschappelijke ontwikkelingen en -opgaven aan de eigen organisatie.

Verantwoordelijkheid en rekenschap

De bestuurder:

- Stuurt effectief op het realiseren van merkbare resultaten op korte en lange termijn.
- Draagt zorg voor de externe en interne verantwoording over het functioneren en de resultaten van de organisatie: extern richting relevante stakeholders en richting overheid (zoals de onderwijsinspectie en het ministerie); intern richting het intern toezichthoudend orgaan, de medewerkers, de interne stakeholders en belanghebbenden.
- Zorgt ervoor dat de organisatie integer is en voldoet aan zowel de letter als de geest van wet- en regelgeving.
- Zorgt voor het maken van een risicoanalyse en maatregelen om deze risico's te beheersen, zodat de organisatie ook in de toekomst kan blijven functioneren.

C. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP:

dat wat de bestuurder van zichzelf inbrengt in zijn gedrag om leiding te kunnen geven aan een complexe organisatie van onderwijsprofessionals.

**Kennisinhoudelijke
en cognitieve
kwaliteiten**

**Reflectieve, sociale
en communicatieve
kwaliteiten**

**Ethische waarden,
integriteitsbewaker
en moreel kompas**

C. Het persoonlijk leiderschap van de bestuurder

De bestuurder beschikt over persoonlijke leiderschapskwaliteiten om de organisatie te leiden en te verbinden met de maatschappelijke opdracht. Dit vraagt veel van een persoon die de rol van bestuurder vervult.

De drie elementen van de persoonlijke kwaliteiten zijn:

- I. Kennisinhoudelijke kwaliteiten en denkvermogen;
- II. Reflectieve, sociale en communicatieve kwaliteiten;
- III. Ethische waarden, integriteit en moreel kompas.

Deze elementen worden hieronder kort toegelicht.

Kennisinhoudelijke kwaliteiten en denkvermogen

De bestuurder:

- Maakt een integrale verbinding tussen zijn persoonlijke eigenschappen en de kennis en vaardigheden om de taak goed te kunnen uitvoeren. Hierbij gaat het om de verbinding en de vermenging van technisch-inhoudelijke kennis aan de ene kant en de eigen (on)mogelijkheden, beperkingen en idealen aan de andere kant.
- Beschikt over het benodigde abstractievermogen om zich nieuwe omstandigheden eigen te maken en leiding te kunnen geven aan de inhoudelijke vraagstukken van de organisatie.
- Is in staat hoofd- van bijzaken te onderscheiden en anderen de ruimte te geven hun professionaliteit te benutten.

Reflectieve, sociale en communicatieve kwaliteiten

De bestuurder:

- Maakt verbinding met zichzelf en de ander. Daarvoor heeft een bestuurder een goed zelfinzicht en is hij in staat kritisch naar zijn eigen functioneren te kijken.
- Kan in dialoog met anderen reflecteren op de effecten van zijn handelen en deze bijsturen.

- Is vanuit zijn persoonlijk functioneren verbindend naar de ander, of dit nu individueel of groepsgewijs gebeurt. Daarbij hanteert de bestuurder diverse sociale vaardigheden en communicatiestijlen.
- Kan vanuit een empathische en nieuwsgierige stijl met anderen samenwerken en keuzes maken. Vanuit deze stijl en samenwerking neemt hij de organisatie mee de gemaakte keuzes.

Ethische waarden, integriteit en moreel kompas

De bestuurder:

- Brengt vooral zichzelf en zijn morele kompas mee omdat hij intern en extern het boegbeeld is. Met name bij lastige afwegingen en morele dilemma's wordt het gedrag van een bestuurder nauwlettend gevolgd.
- Zet de 'toon' van de waarden van de organisatie en is zich hier sterk van bewust. Hij handelt vanuit zijn eigen integriteit en morele kompas, maar is tevens verantwoordelijk dat waarden van de organisatie ook in de cultuur van de organisatie worden gehanteerd. Het gaat om de juiste combinatie van de kernwaarden van de organisatie met de eigen waarden van de bestuurder.
- Is in staat om al deze waarden, afwegingen en dilemma's vanuit zijn morele kompas te verwoorden en dit in de organisatie vorm te geven.
- Bewaakt het integere handelen binnen de organisatie en is in staat te handelen als kwesties rond integriteit aan de orde zijn.



Maria van Hattum

“Beroepsprofiel geeft duidelijk aan wat het werk echt voorstelt”

De ontwikkeling van het beroepsprofiel en de accreditatie-systematiek voor bestuurders in het funderend onderwijs is vooral een proces. Een gedragen proces waarin bestuurders zelf aan zet zijn om het te gebruiken. Vanaf het eerste uur was vo-bestuurder Maria van Hattum betrokken bij dit proces als lid van de klankbordgroep. Van Hattum heeft een duidelijke, uitgesproken mening die ze niet onder stoelen of banken steekt.

Belangrijk instrument

“Het beroepsprofiel is ook een belangrijk instrument aan de hand waarvan de raad van toezicht met bestuurders en schoolleiders kan praten”, zegt Maria van Hattum, voorzitter van het college van bestuur van de onderwijsorganisatie Achterhoek VO, waar vijftien scholen in het oosten van Nederland bij horen. “Want dat beroepsprofiel geeft duidelijk aan wat het werk echt voorstelt. Weliswaar is bestuurswerk van organisatie tot organisatie verschillend, maar de harde kern is overal hetzelfde. En die is in het beroepsprofiel terechtgekomen.”

Nog even terug naar het begin. Het opgestelde beroepsprofiel kent drie kerngebieden waarop een onderwijsbestuurder zich verder zou kunnen ontwikkelen: inhoudelijk, bestuurlijk en persoonlijk. Het eerste kerngebied gaat over de taken van scholen, waaronder allereerst het verzorgen van onderwijs: de onderwijsinhoud. Het tweede gaat over de rol van bestuurder en de invulling daarvan. Het derde gaat over de bestuurder als persoon en diens persoonlijke ontwikkeling. Ook is gekeken hoe je een goed evenwicht krijgt tussen de drie kernelementen: het persoonlijke, inhoudelijke en bestuurlijke.

Hoe naar een bestuurder kijken

Van Hattum kon deze ontwikkelingen als lid van de klankbordgroep van nabij volgen. “Mijn rol was bescheiden, ik las – samen met andere bestuurders – mee en bekeek of het profiel enigszins realistisch was. En of het werkbaar is. Zou ik er zelf mee uit de voeten kunnen?” Het resultaat mag er zijn, volgens haar. “Het is heel erg goed geworden, vind ik. Laat de buitenwereld er maar naar kijken, dan zien ze wat voor geweldig werk er is gedaan.” Verder

kijkend naar het instrument zegt ze: Uiteindelijk gaat het erom dat je je als bestuurder met het beroepsprofiel in de hand kunt afvragen of je al tot volle wasdom bent gekomen. Dat biedt houvast aan de raad van toezicht. “Hoe moet je naar zo’n bestuurder kijken? Daarvoor kun je het beroepsprofiel ook gebruiken.”

“

Dat je als professional trots kunt zijn op je vak, los van je persoonlijke opvattingen.

Wanneer het accreditatietraject ter sprake komt is Van Hattum net zo uitgesproken. “Alles staat en valt natuurlijk wel met het goede gesprek”, zegt ze. “Maar je krijgt geen cijfer en daar moet je ook niet bang voor zijn. Uiteindelijk zou het een onderdeel van je functioneren moeten zijn. Je wilt ook geen chirurg aan het bed van je geliefde die niet de goede bijscholing heeft gehad.” Uiteindelijk, zegt ze, is het een onderdeel van de professionalisering van het vak. “Dat je als professional trots kunt zijn op je vak, los van je persoonlijke opvattingen. Dat je een aantoonbaar fundament hebt waarop je wordt beoordeeld en dat je met alle trots aan de buitenwereld kunt laten zien.”

Voor ons eigen werk staan

Daarom vindt ze ook dat vo-bestuurders niet al te gefrustreerd moeten zijn over de politieke signalen die er zijn over de wording van het beroepsprofiel en de accreditatie. “We moeten voor ons eigen werk gaan staan”, zegt ze. “Verantwoording af willen leggen. Trots zijn op het werk dat we doen. Hier ben ik!” Vandaar dat ze het beroepsprofiel toejuicht. “Primair laat je daarmee zien wat het werk als bestuurder nu precies inhoudt. En secundair dat we onszelf de maat nemen. Vandaar dat die accreditatie zo van belang is.” “Het is geen hobby, dit bestuurswerk”, zegt Maria van Hattum tot slot. “Het is een complex vak. En met dit beroepsprofiel en de accreditatie wordt dat nog duidelijker.”

Quotes van dit interview zijn onderdeel van een groot artikel over beroepsprofiel en accreditatie, verschenen in het VO-magazine, februari 2024.

“

Primair laat je daarmee zien wat het werk als bestuurder nu precies inhoudt. En secundair dat we onszelf de maat nemen.

3. Het beroepsprofiel in de praktijk



Het beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs bevat de drie aandachtsvelden in het werk van een bestuurder: inhoudelijk leiderschap, bestuurlijk leiderschap en persoonlijk leiderschap. Daarmee geven bestuurders een nadere invulling aan het vak. Hoe kan dat er in de praktijk uitzien?

Professionele ontwikkeling en individuele leervragen

Het beroepsprofiel geeft richting aan de professionalisering en ontwikkeling van onderwijsbestuurders. Omdat het profiel de elementen van het vak omvat, kun je ermee je sterktes en ontwikkelpunten bepalen, bijvoorbeeld door elk jaar aan de hand van het beroepsprofiel een check-up te doen. Op welke gebieden ben je bekwaam en welke verdienen aandacht om mee aan de slag te gaan?

Inzicht krijgen in de eigen leerbehoefte en het daaraan verbinden van een passende leervraag is niet altijd eenvoudig. Een goede leervraag richt zich niet zozeer op vaardigheden, maar stimuleert de vraagsteller om kritisch te kijken naar zichzelf en het eigen functioneren. Reflectie is essentieel, het profiel biedt daarvoor het kader. Een zelf-evaluatie op basis van het beroepsprofiel in combinatie met bijvoorbeeld 360-graden-feedback kan helpen bij het nadenken over de eigen ontwikkeling.

Gerichte professionalisering

Het beroepsprofiel is een kader om die professionalisering goed vorm te geven. Als je de juiste ontwikkelvragen kunt formuleren dan kun je gericht op zoek gaan naar passende professionaliseringsactiviteiten. Daarmee versterken we ook de kwaliteitscultuur op sectorniveau.

Goed werkgeverschap

De raad van toezicht is de werkgever van de bestuurder. Hij kan het beroepsprofiel gebruiken als leidraad bij gesprekken, om te zorgen dat beide partijen dezelfde taal spreken. Maar ook om duidelijk te hebben wat je van een bestuurder mag en kan verwachten en welke ondersteuning een bestuurder nodig heeft. Het profiel is geen beoordelingskader en geen specifiek functieprofiel. Iedere raad van toezicht zal namelijk ook context-specifieke verwachtingen hebben van een bestuurder en diens professionele ontwikkeling.

Daarnaast is het handig om de wensen en behoeftes in een vacature voor een nieuwe bestuurder helder te krijgen: welke competenties heeft de organisatie of het bestuur nu

en in de nabije toekomst nodig, en welke bestuurder zoek je dus? Het beroepsprofiel kan ook helpen bij het inrichten van een assessment-traject.

Professionalisering verbinden aan schoolontwikkeling

Professionaliseringsactiviteiten worden pas echt effectief als je individuele ontwikkeling koppelt aan schoolontwikkeling. Welke thema's zijn actueel in de onderwijsorganisatie waar je als bestuurder verantwoordelijk voor bent en waar je wellicht minder bekwaam in bent? Welke professionalisering heeft urgentie als je kijkt naar wat de organisatie van je vraagt?

Duidelijkheid bieden aan de omgeving en samenleving

Ook voor de mensen om de bestuurder heen is het beroepsprofiel belangrijk. Het geeft onder andere leraren, schoolleiders, ouders, toezichthouders en stakeholders duidelijkheid over wat zij van een bestuurder mogen en kunnen verwachten.

Bestuurders willen rekenschap afleggen aan de maatschappij, omdat zij leidinggeven aan scholen waar honderdduizenden kinderen en jongeren naar toe gaan en verantwoordelijk zijn voorzet inzetten van publieke middelen. In de samenleving leven allerlei — positieve en negatieve — verwachtingen van de onderwijsbestuurder. Het beroepsprofiel geeft een handvat om duidelijk te communiceren wat mensen van mogen verwachten en hoe bestuurders zich ontwikkelen.



Inge Ambaum-Jordens

“Van een bestuurder mag je een bestuurdersbevoegdheid verwachten”

De pilot bestuurlijke accreditatie en beroepsprofiel is in volle gang. Elf bestuurders uit zowel het primair- als het voortgezet onderwijs nemen deel. Inge Ambaum-Jordens, lid van het College van Bestuur bij Stichting kom Leren is een van hen. Een gesprek over verantwoording afleggen, elkaar de maat nemen en het belang van zelfreinigend vermogen in de sector.

Vooropgesteld: ik ben absoluut vóór accreditatie, zo trapt Ambaum af. “Dit zijn we verplicht aan onze maatschappelijke opgave. Als bestuurder ben ik verantwoording verschuldigd waar ik belastinggeld, naar eer en geweten, aan besteed. Ik vind het dan ook niet meer dan normaal dat je voor een bestuurder een bestuurdersbevoegdheid mag verwachten. Net als dat er een onderwijsbevoegdheid voor onze leraren is.”

Elkaar de maat nemen

Toch is Ambaum niet onverdeeld positief over de pilot. “Enerzijds begrijp ik de keuze voor een ontwikkelingsgerichte accreditatie. In het onderwijs draait het tenslotte om ontwikkeling, zowel van leerlingen als professionals. Maar wat mij betreft mag het nog wat steviger. De vraag is dan ook: moet je een ontwikkelvraag centraal stellen of moet je elkaar juist de maat nemen?”

“Doorgezaagd worden met moeilijke vragen over waar jouw lat ligt ten opzichte van de basis op orde en waarom jij vindt dat je aan die lat voldoet, niet voldoet óf juist ontstijgt. Om vervolgens te kunnen zeggen: jij bent geaccrediteerd en mag bestuurder zijn. Maar tegelijkertijd ook de vraag te stellen: wat neem jij mee om je de komende vier jaar te ontwikkelen op weg naar een volgend accreditatiemoment?”

PO-Raad als keurmerk

Ambaum vervolgt: “als je lid bent van de PO-Raad dan heb je je zaken op orde. Dit betekent onder andere dat je geaccrediteerd bent en je de stukken publiceert die je moet publiceren. Trots zijn op het merk PO-Raad,

als keurmerk. Wat mij betreft mag de vereniging daar best meer van worden.”

“In het huidige tijdsgewricht is de twijfel ontstaan of wij ons werk wel goed doen. Enerzijds kun je hier het nodige van vinden, maar anderzijds is het te makkelijk om naar buiten te kijken en te zeggen dat de ander het niet snapt. De vraag die we onszelf moeten stellen is: willen we ter verantwoording geroepen worden of willen we verantwoording afleggen? Kortom, hoe maken we beter inzichtelijk wat we doen?”

“Accreditatie biedt geen garantie, maar het laat wel zien dat we onze maatschappelijke taak serieus nemen. Het is een manier om verantwoording af te leggen aan de maatschappij, onze kinderen en onze collega’s dat wij ons werk goed doen.”

Zuivere sector

“Het mooie aan een pilot is dat er ruimte is. Niet alleen om uit te proberen maar ook voor persoonlijke inbreng. Zoals ik het zie zouden we in overweging moeten nemen om externe auditoren de accreditatiegesprekken te laten voeren, wellicht aangevuld met (oud)bestuurders. Al met al sta ik 100 procent achter accreditatie van bestuurders. Dit is een van de manieren om er samen voor te zorgen dat onze sector zuiver is én blijft.”



Alice Vellinga

“Een grote winst dat het bestuurdersprofiel er nu ligt”

“Het bestuurdersprofiel is een soort garantie voor de kwaliteit in onze sector. Onderwijs is een ontzettend belangrijke taak in de samenleving. Een van de belangrijkste zelfs! Schoolbesturen vormen zelfstandige organen die de verantwoordelijkheid hebben om deze opdracht te vervullen. Met de accreditatie van bestuurders draagt dit bij aan de waarborging van die kwaliteitstandaard.” Aan het woord is Alice Vellinga, bestuurder van CS Vincent van Gogh en lid van de ontwikkelgroep voor het bestuurdersprofiel en accreditatie.

“Deze beweging kwam meer van buiten naar binnen, de andere ontwikkeling was toch het stimuleren van het lerend vermogen van de bestuurder. Ik vind dat je het als bestuurder verplicht bent om te blijven leren. De samenleving verandert. Het kan altijd beter en dat betekent dat je mee ontwikkelt. Tegelijkertijd, welk voorbeeld geef je in je organisatie als je zelf ook niet leert?”

Teken van kracht

Alice Vellinga vindt niet dat de trajecten voor het bestuurdersprofiel en de accreditatie-systematiek te laat gestart zijn. “Bij bijvoorbeeld de woningcorporaties vormde een aantal schandalen de trigger. Dat speelt in het onderwijs minder een rol. Het is eigenlijk heel mooi. Het was nog mooier geweest als het initiatief ook was gekomen van de besturen zelf. Nee, het is zeker nog niet te laat.”

“Staan voor kwaliteit is een sterk punt wanneer we als beroepsgroep bezig zijn met de ontwikkeling van de standaarden. Dat kun je als beroepsgroep het beste zelf doen. Wetenschappers hierbij laten meekijken vind ik wel heel verstandig. Dat is hier ook gebeurd.”

“Een beroepsprofiel opstellen gaat niet vanzelf. Daarom hadden we als ontwikkelgroep een flink aantal bijeenkomsten. Eerst is heel zuiver gekeken wat het beroepsprofiel moet bevatten en welke elementen daarin doorslaggevend zijn. Een basis vormde de professionaliserings-thema’s van de VO-Academie. Vervolgens zijn inhoudelijke discussies gevoerd. Een voorbeeld is of je één profiel moet hanteren omdat bestuurlijke functies zo veel verschillen of juist meerdere. Waar leg je de lat, waar ligt het

zwaartepunt in soorten leiderschap en welke positie neemt de Raad van Toezicht in waren andere bespreekpunten.”

Kwetsbaar proces

Als tweede invalshoek kwam de aanpak aan bod. Want hoe ga je het profiel meten? En hoe draagt dat bij aan het lerend vermogen? Het is ook een kwetsbaar proces dat waarborgen moet kennen. Zo stonden inhoud en proces centraal en leden van de ontwikkelgroep konden daar iedere keer feedback op geven. Vervolgens is een pilot gestart. Die ervaringen zijn meegenomen. Bovendien is ruggenspraak gehouden met de PO- en VO-raad en beroepsvereniging.

“Het is een grote winst dat het profiel er nu ligt. Een belangrijke vervolgstap vind ik te zorgen voor goede auditoren en een goede procedure inclusief een beroepsmogelijkheid. Deze accreditatie geeft je als bestuurder de mogelijkheid te weten waar je staat. Dat is een mooi cadeau.”

“Voor de sector en voor mij persoonlijk is dit proces een winstpunt. Het is ontwikkeld door de sector, de Raden van Toezicht kunnen zich een beeld vormen, de samenleving weet duidelijker wat van een onderwijsbestuurder verwacht kan worden en als bestuurder scherpt het je. Je krijgt namelijk een prachtige ‘foto’ van jezelf waar je veel van kunt leren. Als ontwikkelinstrument gaat dit zeker helpen, maar het moet geen ‘afvinklijstje’ worden. Ik vind het te overwegen of het voordeliger wordt om een bestuurlijke rol te vervullen of lid van de VO-raad wilt worden.”

4. Het beroepsprofiel en accreditatie

Accreditatie gaat over waardering, leren en ontwikkelen en niet over functioneren. Essentieel is daarom dat accreditatie bijdraagt aan de professionalisering en kwaliteit van de bestuurder. In het accreditatieproces zal een bestuurder reflecteren op de elementen van het beroepsprofiel, hoe hij/zij werkt aan zijn/haar ontwikkeling en in welke mate dat zichtbaar is in het bestuurlijk handelen.

Wat verstaan we onder accreditatie?

- Accreditatie gaat over de bestuurder en niet over het bestuur als orgaan of de rechtspersoon dan wel de onderwijsorganisatie. Het is niet gericht op het functioneren van bestuurders, maar op de wijze waarop een bestuurder aan zijn/haar professionaliteit werkt en in staat is om te reflecteren op het eigen handelen.
- Het beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs is de basis van de accreditatie.
- Tijdens een accreditatietraject wordt door geschoolde auditoren en een accreditatiecommissie een onafhankelijke inschatting gemaakt over hoe een bestuurder aan zijn/haar professionele ontwikkeling werkt en van zijn/haar reflectief vermogen en wat daarvan merkbaar is in het handelen. Accreditatie vervangt nadrukkelijk niet de werkgeversrol van het intern toezicht. Het intern toezicht gaat over de beoordeling van een bestuurder.
- Deelname aan accreditatie vraagt van de bestuurder een brede reflectie op alle aspecten uit het beroepsprofiel. Het verzamelen van feedback (bij collega's binnen en buiten de organisatie) ten behoeve van deze reflectie hoort hier ook bij.
- Wanneer een bestuurder geaccrediteerd is, betekent dit dat hij/zij heeft aangetoond actief te werken aan de eigen professionalisering, in lijn met het vastgestelde beroepsprofiel, en over reflectief vermogen te beschikken.

De weg naar een accreditatiesystematiek

Gelijktijdig aan de ontwikkeling van het beroepsprofiel hebben VvOB, PO-Raad en VO-raad een werkwijze voor accreditatie ontwikkeld. Hiervoor werden bestuurders en stakeholders geraadpleegd en werd gekeken naar voorbeelden in andere (semi-) publieke sectoren, zoals de accreditatie voor zorgbestuurders.

In twee pilots hebben inmiddels dertig bestuurders het accreditatietraject doorlopen. De pilots leverden informatie op voor de aanscherping en verdere uitwerking van bouwstenen voor de accreditatiesystematiek.

Uit de pilots en de raadpleging blijkt dat er over het algemeen goede bereidheid van bestuurders is om deel te nemen aan accreditatie. Accreditatie zou volgens bestuurders

geen doel op zich moeten zijn, maar een manier om aan te tonen dat een bestuurder zijn/haar professionaliteit serieus neemt. Het uitvoeren van de accreditatie vraagt om onafhankelijkheid ten opzichte van de VvOB, PO-Raad en VO-raad. Een volgende stap is de oprichting van een zelfstandige organisatie die in de toekomst verantwoordelijk is voor het goed functioneren van het accreditatiestelsel.

De accreditatiesystematiek in het kort

- De bestuurder staat centraal, het gaat immers over zijn/haar persoonlijke reflectie, ontwikkeling en accreditatie.
- De bestuurder bereidt de accreditatie voor met het ophalen van 360-graden-feedback die ingaat op alle elementen van het beroepsprofiel. De feedback wordt opgehaald bij onder andere de raad van toezicht, management, medezeggenschap, medewerkers, een externe samenwerkingspartij en eventueel een collega-bestuurder binnen de organisatie. Ook voert de bestuurder een gesprek met alle personen die feedback geven. Daarna schrijft de bestuurder een zelfreflectie en een persoonlijk ontwikkelingsplan. Verder wordt informatie aangeleverd ter voorbereiding op het accreditatiegesprek: het CV en contextuele informatie zoals een jaarverslag en strategisch meerjarenplan van de organisatie.
- Twee auditoren, aangesteld door de accreditatiecommissie, bereiden het accreditatiegesprek voor op basis van de aangeleverde informatie en het beroepsprofiel. De auditoren zijn onbevooroordeeld en hebben geen banden met de bestuurder of diens onderwijsorganisatie. Het gesprek gaat over de bestuurder zelf.
- De auditoren komen vervolgens tot een afweging op drie aspecten: professionele ontwikkeling, zelfreflectie en vertaling van reflectie en ontwikkeling in bestuurlijk handelen. De waardering luidt: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet.
- De auditoren geven de accreditatiecommissie een advies. Dat kan luiden: accreditatie voor vijf jaar, accreditatie voor twee jaar of geen accreditatie verlenen. De accreditatie is persoonsgebonden. Het is mogelijk om bezwaar en beroep in te dienen over het advies.
- Een onafhankelijke accreditatiecommissie neemt het besluit over accreditatie en baseert zich op het advies van auditoren.
- Als een bestuurder wordt geaccrediteerd wordt hij/zij opgenomen in een openbaar register. Dit bevat alleen de naam van de bestuurder en de datum van accreditatie. Alle onderliggende informatie is niet openbaar.
- Als een bestuurder voor maximaal twee jaar wordt geaccrediteerd is het de bedoeling dat de bestuurder zo snel mogelijk aan de slag gaat met de aangegeven ontwikkelpunten, maar daar ook wel tijd voor moet krijgen.
- Als een bestuurder niet wordt geaccrediteerd kan hij/zij na een jaar opnieuw het accreditatietraject starten.



Hans van Beekum

Accreditatie: het goede voorbeeld geven

**Aan de pilot voor het accreditatie-
stelsel deden in totaal 30 onderwijs-
bestuurders mee. Wat zijn hun
ervaringen? Bestuurder Hans van
Beekum heeft zijn eigen rol scherp
op zijn netvlies: “Een bestuurder
moet ondernemend zijn en dienst-
baar aan de professionals in zijn
onderwijsorganisatie.”**

Sinds maart 2023 is Hans voorzitter van het College van Bestuur van Scholen aan Zee, een brede scholengemeenschap in Den Helder met vier afdelingen: Beroepsonderwijs aan Zee, Lyceum aan Zee, het Junior College als onderbouwlocatie en een school voor anderstaligen. “Villa aan Zee is een nieuw initiatief, een school met internationaal karakter”, vertelt Hans, “met gemiddeld 300 nieuwkomers van 4-18 jaar. Een mooi staaltje van samenwerking met het primair onderwijs.”

Ontwikkelingsgericht

Hans is als voorzitter het enige lid van het CvB, wat een goede reden is om mee te doen aan de accreditatie. “De ontwikkelingsgerichte benadering spreekt me aan. Voor mij is leren en ontwikkelen een vanzelfsprekend onderdeel van mijn loopbaan. Als ‘jonge’ bestuurder voel ik de behoefte om te professionaliseren en feedback op te halen. Een bestuursfunctie brengt extra verantwoordelijkheden met zich mee, waar kennis en kunde voor nodig zijn. Door dit traject kan ik inschatten waar ik sta in mijn professionele ontwikkeling.”

“Door deelname aan dit accreditatietraject wil ik ook het goede voorbeeld geven”, voegt hij eraan toe. “Ik wil dat ontwikkelingsgerichte voorleven. Wij verwachten dat onze docenten aan de slag gaan met de feedback van hun leerlingen. Iedere docent is voortdurend aan het bijleren. Een dergelijke houding verwacht ik ook van de schoolleiders en het ondersteunend personeel. Door samen te leren en te werken versterken we de synergie binnen de organisatie.”

“Als bestuurder hecht ik veel waarde aan de gouden governance-driehoek”, vervolgt Hans. “Het samenspel tussen bestuur, medezeggenschap en toezicht is voor mij heel belangrijk. Ook een goede verstandhouding met collega-bestuurders en stakeholders vind ik van groot belang.”

“

Door dit traject
kan ik inschatten
waar ik sta in mijn
professionele
ontwikkeling.

Transparantie

Na een oproep in de mail meldde hij zich aan voor de accreditatie. Een gesprek met projectleider Carla Grootjen volgde, waarna hij mee kon doen aan de tweede pilot. “Vanaf de start werd de vertrouwelijkheid van het proces benadrukt. Voor mij is dat eerlijk gezegd niet zo belangrijk. Ik deel de uitkomsten van de accreditatie met de remuneratiecommissie. Transparantie over je ontwikkelpunten werkt positief door.”

Ervaring met feedback ontvangen had hij al. Nadat de vorige bestuurder was vertrokken kreeg hij de kans om als interimmer te starten. “Daarvoor kreeg ik 360-graden feedback van

23 referenten.” De uitkomsten vielen samen met zijn zelfevaluatie. “Als kritisch punt kwam naar voren dat collega’s vinden dat ik met grappen maken soms te ver ga. Verder zijn de meningen over de inzet van humor overwegend gunstig.”

Deelname aan deze pilot van accreditatie leverde een bevestiging op van eerdere feedback. Onder de 15 referenten zaten een projectleider voor digitale geletterdheid, de directeur/bestuurder van de bibliotheek, bestuurders uit het primair en het speciaal onderwijs, de secretaris van de MR en leden van de Raad van Toezicht. “Op alle onderdelen van het beroepsprofiel spraken zij hun waardering uit.” Daarnaast gaven de referenten hem als aandachtspunt onder andere financiën mee.

Vakmensen

“Als voormalig docent Nederlands is financieel beheer me niet met de paplepel ingegoten”, licht Hans toe. “In een organisatie met een begroting van 24 miljoen is dat wel een essentieel onderdeel. Zeker met al die tijdelijke subsidies. Mijn oplossing is om vakmensen om mij heen te verzamelen, zoals een kundige controller. Daarnaast heb ik de hulp van een expert ingeroepen om de financiële bewustwording binnen de hele school aan te wakkeren.”

Met twee auditoren voerde hij een gesprek over de feedback. “Vooraf had het wel iets van een sollicitatiegesprek, maar het gesprek zelf verliep prettig”, vertelt Hans. Huub van Blijswijk en Willem de Vos bleken over ervaring en kennis van zaken te beschikken. “Na afloop ontving ik een uitstekende weergave van ons gesprek. Al met al was ik er veel tijd mee kwijt, maar was het zeer de moeite waard. Ik heb er een mooi ontwikkelplan aan overgehouden waar ik mee vooruit kan.”

Sensitiviteit

Tijdens het gesprek kon Hans reflecteren op zijn rol als bestuurder. “Je moet leren om op je handen te zitten. Het zijn de professionals in je organisatie die het echte werk doen. Je bent een soort kwartiermaker, die vooruitkijkt en met de mensen meedenkt. Daar heb je sensitiviteit voor nodig.”

“

Al met al was ik er veel tijd mee kwijt, maar was het zeer de moeite waard. Ik heb er een mooi ontwikkelplan aan overgehouden waar ik mee vooruit kan.

5. Eigenaarschap

De onderwijsbestuurder staat centraal bij het beroepsprofiel en de accreditatie. De beroepsgroep neemt daarmee de verantwoordelijkheid om de kwaliteit te laten zien en om zichzelf te laten bevragen.

Het beroepsprofiel benoemt de ingrediënten van het beroep. Welke kwaliteiten, kennis en vaardigheden heb je nodig om het vak goed te kunnen uitoefenen? Hoe een individuele bestuurder het profiel gebruikt is aan hem of haar. In deze publicatie staat een aantal mogelijkheden.

Het initiatief voor accreditatie ligt bij de bestuurder zelf. Accreditatie is dan ook persoonsgebonden, het gaat immers over leren en ontwikkelen. In het accreditatieproces reflecteert een bestuurder op de elementen van het beroepsprofiel, hoe hij/zij werkt aan zijn/haar ontwikkeling en in welke mate dat zichtbaar is in het bestuurlijk handelen.

De raad van toezicht is de werkgever van de bestuurder. Het beoordelen van het functioneren van een bestuurder blijft het domein van de toezichthouder. Een bestuurder bepaalt zelf of en hoe hij/zij de uitkomsten van een accreditatie deelt.



Arjan van der Wart

‘Solliciteren terwijl het geen solliciteren is’

“Ik was nieuwsgierig hoe accreditatie in z’n werk gaat, omdat je veel verschillende soorten bestuurders hebt in Nederland. Er zijn grote besturen en tegelijkertijd heb ik als rector-bestuurder een compact bestuur. Ik ben net anderhalf jaar rector-bestuurder van een ‘eenpitter’ en wilde weten hoe het bestuurlijk handelen in deze rol gezien wordt. Of je dus de knip kunt maken tussen rector en bestuurder”, zegt een openhartige Arjan van der Wart van het Krimpenerwaard College.

“Mijzelf ontwikkelen en weten waar mijn ontwikkelpunten liggen zijn mijn drijfveren, omdat ik de dingen graag goed wil doen. Daarom doe ik aan deze verlengde accreditatiepilot mee. Als traject is het fijn en absoluut de moeite waard, want zo ontvang je van alle kanten feedback. Hoewel het voor de mensen intern wel moeilijk was om onderscheid te maken tussen Arjan de rector en Arjan de bestuurder. Als klein bestuur is zo’n traject best spannend. Binnen de organisatie hebben mensen minder zicht op mijn rol als bestuurder. Rector is toch anders dan bestuurder zijn! Voor hen was het lastiger het bestuurlijk handelen van mij buiten de eigen organisatie te beoordelen. Terwijl dat wel een groot deel van mijn werk is.”

Inzicht in ‘rolvervaging’

“Juist omdat we een kleine school zijn en ik iedereen ken, treedt er een soort ‘rolvervaging’ op. Mij leverde dit het inzicht op dat ik bewuster die rollen af en toe moet scheiden. De twee dames met wie ik het auditgesprek had, bleken heel goed op de hoogte te zijn over wat ik had geschreven. In het gesprek ging het echt over mij en stelden ze hele goede vragen. Zo ontstond een fijn spiegelmoment, waarin ik gedwongen werd naar mijn bestuurlijk handelen te kijken zonder dat het een functioneringsgesprek was. Een soort diepte-interview over Arjan als bestuurder!”

‘Solliciteren’

“Zoiets is altijd wel ergens enerverend. Gelukkig heb ik hier niets te verliezen, want er staat niets op het spel. Ik moest wel even Arjan de rector achter mij laten. Gelukkig had mij ik goed voorbereid en waardevolle feedback opgehaald. Het gesprek met de twee mensen van buiten

de organisatie voelde voor mij een beetje als solliciteren terwijl het geen solliciteren is. Het ging over onderwijs, de maatschappelijke opdracht en hoe ik daar mijn bijdrage aan lever. In die raakvlakken ontmoetten we elkaar en ontstond een mooi gesprek dat ‘oordeellos’ was. Ook de leden van de accreditatiecommissie vonden het spannend, juist omdat ik een beginnend rector-bestuurder ben.”

“Wat ik van dit traject opgestoken heb, is dat ik op mijn rol als bestuurder meer kan reflecteren. Meer bezinnen en bewust worden wat die rol van bestuurder voor mij betekent. Ik ben hierdoor anders naar mijzelf gaan kijken. Dat is een echte meerwaarde voor mij evenals het persoonlijk ontwikkelplan. Het betekent voor mij structureel creëren van ruimte om mij af te vragen waarom doe ik wat ik doe en of ik het goede doe. De uitkomst van het accreditatietraject is hierbij een mooie basis van waar ik uit kan vertrekken.”

Hulpmiddel

“Of accreditatieverslagen gedeeld moeten worden is nog een vraag die overblijft. Persoonlijk heb ik daar geen moeite mee als het maar een eigen keuze is, je dit goed overweegt en zorgvuldig doet. Trouwens, mijn voorzitter van Raad van Toezicht heeft mij ook feedback gegeven, dus terugkoppeling is in die zin logisch. Uiteindelijk vind ik het fijn dat een onafhankelijke commissie ook iets vindt van mij als bestuurder. Zo kan accreditatie zeker een goed hulpmiddel zijn voor onze beroepsgroep.”



Frits Hoekstra & Bert van Leeuwen

Accreditatie van bestuurders: ‘Geen rondje om de kerk!’

Samen als bestuur het accreditatietraject doorlopen. Kan dat wel? Ja, dat kan samen maar ook weer apart. Frits Hoekstra en Bert van Leeuwen van SCOPE scholengroep deden beiden, collegiaal en als bestuur mee aan de tweede pilot vanuit een gemeenschappelijk belang dat verder reikt dan hun eigen scholenorganisatie. Waar samen leren een positieve uitwerking heeft op voorbeeld zijn, persoonlijke ontwikkeling, vertrouwen, transparantie, en je ook nog eens verrijkt. Een open interview met deze twee bestuurders met een missie.

“Het is goed dat wij als onderwijsbestuurders de maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en laten zien dat we ertoe capabel zijn. Het heeft te maken met de legitimering als schoolbestuur: niet iedereen kan zo maar leraar worden en niet iedereen zo maar schoolbestuurder! Datgene wat wij van onze leraren en van onze schoolleiders vragen, zouden we als bestuurders moeten voordoen. Daarom hebben we aan dit accreditatietraject meegedaan”, zegt Frits Hoekstra, voorzitter College van Bestuur SCOPE scholengroep.

Zichtbaar maken

Zijn bestuurscollega Bert van Leeuwen vult hem aan, want ze hebben als bestuur samen de accreditatie doorlopen. Bert: “Je ziet dat onderwijsbestuurders de laatste tijd steeds meer in de schijnwerpers van publiek en samenleving staan. Om ons heen zien we dat het vertrouwen in bestuurlijk vermogen en integriteit bijzonder laag is. Wat ons betreft reden te meer dat er een accreditatiesysteem komt, dat gericht is op de wijze waarop wij als bestuurders transparant werken aan onze eigen ontwikkeling en die zichtbaar maken.” Frits Hoekstra knikt daarbij instemmend.

Bert vervolgt. “In onze koers schrijven we ook ‘samen leren samen beter worden’. Dat begint bij jezelf door je kwetsbaar op te stellen.” “Zeker”, vult Frits aan. “Zo zijn we samen het accreditatietraject ingegaan. Wij trekken daarin samen op. In dat proces waar je reflectie vraagt van 10 mensen om je heen, gaat het toch om het gesprek met die ander aangaan over jou. Het is ook het gesprek wat je samen hebt over jouw persoonlijke groei”, aldus Bert. “We hebben elk 10 mensen uit onze organisatie

gevraagd en alles zelf verwerkt”, zegt Frits. Wijzend naar Bert: “Natuurlijk hebben we onderling met elkaar gesproken, want ik heb het formulier voor Bert ingevuld en Bert voor mij. We hebben met elkaar het gesprek gevoerd wat we aan elkaar hebben teruggegeven. En tussendoor gevraagd, goh wat krijg jij terug en wat betekent dat nu? Maar ook toen we een persoonlijk ontwikkelingsplan aan het schrijven waren hebben we dat met elkaar besproken: hebben we elkaar nodig, vullen we elkaar aan en zijn er overeenkomsten die we misschien samen moeten oppakken?”

“

Datgene wat wij van onze leraren en van onze schoolleiders vragen, zouden we als bestuurders moeten voordoen.

Open, constructief en prettig

Met de 360 gradenscan kregen Frits en Bert heel wat persoonlijke en inhoudelijke informatie over hoe andere mensen tegen hen als bestuurder aankeken. Frits: “Over het bestuurlijk vermogen wordt écht iets teruggegeven wat heel persoonlijk is. Daar heb ik best wel over nagedacht. Op die basis heb ik mijn reflectie gemaakt en met de auditoren besproken, iets

wat ik best wel spannend vond. Tegelijkertijd was het een heel open, constructief en prettig gesprek waarbij wel kritisch gevraagd en doorgevraagd werd.”

“

Je krijgt een spiegel voor je waardoor je bewuster bent over je ingesleten denk- en werkpatronen.

“Idem”, vult Bert aan. “Het is een best stevig traject en ‘geen rondje om de kerk!’ Dat kan natuurlijk ook niet. Je bereidt dit heel serieus voor. Wat Frits ook zegt, we hebben met regelmaat samen zitten sparren over hoe doe jij dit. Dat scherpt ons weer in onze samenwerking en dat is heel mooi dat je aanvullend bent. Na 10 gesprekken, de verslagen, je reflectieverslag en ontwikkelplan was het gesprek met de auditorencommissie plezierig. Want de mensen die daar zitten zijn deskundige mensen die invoelend kunnen luisteren. In onze voorbereiding waren de projectleiders ook erg behulpzaam. Spannend en lastig was het wel, omdat we in de pilotgroep zaten en beperkt tijd hadden.”

Dicht bij je

“Ja”, zegt Frits, “we hebben amper drie á vier weken de tijd gehad. Het voordeel was dat het heel snel en krachtig was, maar het kwam wel boven op het andere werk wat je had én het komt ook heel erg dicht bij je! Al met al ben ik 20 tot 24 uur ermee bezig geweest.” Bert: “Ik wat langer omdat ik eerst nog moest uitzoeken hoe ik het goed en duidelijk in het format moest krijgen. Omdat het in je hoofd gaat zitten doet het wat met je. Maar als je het goed wilt doen moet je er de tijd voor nemen.”

Frits: “Trouwens, we nemen de 360 graden feedback ook mee naar onze Raad van Toezicht. Dus het is niet zo dat het dubbel werk is. Delen of aspecten van onze ontwikkelplannen gebruiken we in ons gesprek met hen. Die keuze hebben we zelf gemaakt. Ik vind wel dat de Raad van Toezicht daar niet om mag vragen. Wel mogen ze een 360 graden feedback vragen en dan is het aan jou welke feedbackscan je gebruikt.” Bert vult aan: “Wat zo mooi en iets zegt over onze samenwerking is, dat mede door onze koers en besturingsfilosofie zij nu naar een waarderend toezicht gaan. Zo heb ik onderdelen van mijn ontwikkelplan gebruikt voor mijn gesprek met de remuneratiecommissie.”

Frisse blik

Beide bestuurders vinden dat accreditatie gaat om je persoonlijke groei en ontwikkeling waar je van leert. Frits: “Je krijgt een spiegel voor je waardoor je bewuster bent over je ingesleten denk- en werkpatronen. Zo van oké, dit is misschien wel mijn valkuil geworden. Daar zou ik effectief en kwalitatief iets mee moeten doen om een goed bestuurder te blijven. Dus ja, je krijgt handvatten hoe je je werk en rol als

bestuurder oppakt en een frisse blik en ideeën hoe je dingen in de organisatie wilt brengen”. Bert vult hem aan: “Met de 10 mensen met wie we de gesprekken hadden heb je ook functioneringsgesprekken. Maar nu ging het over ons, ging het over mij, mochten zij kritisch zijn en merkte ik dat ze dit erg waardeerden.”

Op de vraag wat er met het verslag en het advies gebeurt geven beiden aan dat dit na de accreditatie door de commissie vernietigd wordt en je als bestuurder wel een eigen exemplaar houdt. “Daar hebben we het volste vertrouwen in dat het zo verloopt als is afgesproken”, aldus Frits. Hij geeft als advies aan andere bestuurders, “dat accreditatie echt een aanvulling en een verrijking voor jezelf is, een verrijking van de samenwerking met je collega en het verrijkt bovendien je relatie met de mensen intern die zich ook kwetsbaar hebben opgesteld. Dat vertrouwen krijg je, heb je opgebouwd en is wederzijds. Zo is accreditatie een cadeautje geworden wat ik iedere bestuurder kan aanraden.”

Serieus nemen

Aan het einde van het interview geven Frits en Bert nog aan dat accreditatie op termijn verplicht zou mogen kunnen worden. “Als wij het niet afspreken, net zoals in een aantal andere sectoren, gaan anderen het voor ons afspreken en gaan wij er zelf niet meer over. Die verantwoordelijkheid moet je nemen om als beroepsgroep serieus te worden genomen”, zegt Frits tot besluit. Waarbij Bert instemmend knikt.

6. Tijdlijn





Liesbeth Schöningh

Accreditatie: Zeggen wat je doet en doen wat je zegt

De tweede pilot voor de accreditatie van onderwijsbestuurders is achter de rug. Tijd om terug te kijken op het proces met auditor Liesbeth Schöningh. Wat zijn haar bevindingen? “Een auditor heeft ruimte nodig voor een eigen invulling, maar wel binnen duidelijke kaders.”

Liesbeth heeft niet alleen ervaring met het bestuur van grote onderwijsorganisaties maar ook met accreditatie. “Ik heb aan beide kanten van de tafel gezeten”, geeft ze aan. “Het mooie aan zo’n pilot als dit vind ik dat niet alles vast ligt in structuren en protocollen. Samen met mijn collega-auditoren kon ik uitzoeken hoe we het wilden aanpakken. Dat heb ik als prettig ervaren.”

Verslaglegging

Bij de start van haar werkzaamheden viel het Liesbeth op dat er geen introductiepakket lag voor de auditoren. “Je wil als auditor duidelijk hebben wat precies de bedoeling is en wat het kader is waarin je de werkzaamheden uitvoert. Waarom doen we dit en op welke manier?” In gesprekken met projectleider werd dat duidelijk. Voor de toekomst zouden duidelijker kaders wel nuttig zijn, geeft Liesbeth aan. “Ik kan me voorstellen dat je een raamwerk neerlegt, zowel voor de gespreksvoering als voor het verslag. Dat is fijn voor de auditoren, maar biedt ook een helder beeld van het proces aan de bestuurders.”

Aan de voorkant van het proces zag ze een grote variatie in de deelnemende bestuurders. “Sommige bestuurders waren ruim een jaar in functie, anderen waren al 10 jaar of langer bezig. Ik vroeg me af of daar een bewuste keuze achter zit.” Uit de gesprekken met de bestuurders bleek dat ze een professionele of juist een persoonlijke reden hadden om mee te doen aan de pilot. “Het is moedig als iemand na een jaar in functie al aangeeft behoefte te hebben aan feedback.”

Minimale zittingsduur

Vraag is wel of je na zo’n korte periode al echt van accreditatie kan spreken, vindt Liesbeth. “De gesprekken gaan dan meer over professionalisering”, geeft Liesbeth aan. “Voor de pilot was dat zeker nuttig, maar wellicht zou je straks toch voor een minimale zittingsduur van 2 of 3 jaar moeten kiezen. Bij een beginner praat je over professionele ontwikkelingsvragen, maar dient dat het bredere doel van de accreditatie?”

“

Ik kan me voorstellen dat je een raamwerk neerlegt, zowel voor de gespreksvoering als voor het verslag.

“Bij accreditatie gaat het er om te toetsen of een bestuurder doet wat hij of zij zegt”, vervolgt ze. “Daarvoor moet de bestuurder een repertoire hebben opgebouwd. Je kan wel een beleidsplan hebben opgesteld maar bij de accreditatie is het van belang hoe de implementatie eruit ziet. Voor de beoordeling van de kwaliteit van het bestuur in het onderwijs heb je een referentiekader nodig. Kern van de accreditatie is of een bestuurder systematisch aan zijn professionele ontwikkeling werkt, reflectief is en met feedback kan omgaan.”

“

De toon was respectvol en gericht op een waarderend gesprek in het belang van de bestuurder. Inhoudelijk was het serieus en diepgaand en toch bleef de sfeer lichtvoetig.

Het lijkt Liesbeth zinnig om het daar met haar collega-auditoren over te hebben. Tijdens een gemeenschappelijke kalibratiesessie voorafgaand aan de tweede pilot gingen de auditoren in gesprek over hun manier van beoordelen. “Waar kijken we naar, hoe kijken we en waar liggen de grenzen?” Bij die sessie bleek dat de meeste auditoren niet uit de voeten konden met het oordeel “voldoet ten dele”. “Je voldoet wel aan de eisen om geaccrediteerd te worden of je voldoet niet.”

Kwaliteitsbesef

De gesprekken die Liesbeth, samen met een andere auditor, met drie onderwijsbestuurders voerde, verliepen aangenaam. “De toon was respectvol en gericht op een waarderend gesprek in het belang van de bestuurder. Inhoudelijk was het serieus en diepgaand en toch bleef de sfeer lichtvoetig. Op basis van onze vragen hielden wij de bestuurders een spiegel voor.”

Voor het vervolg ziet ze voor zich dat de accreditatie ingekaderd wordt om er een volwassen systeem van te maken. Na een evaluatie kunnen de partners – VvOB, PO-Raad en VO-raad — het systeem met vertrouwen neerzetten. “Het accreditatiestelsel voor onderwijsbestuurders moet hetzelfde kwaliteitsbesef uitstralen als wij voor het onderwijs nastreven.”

7. Literatuurlijst

- 'Een duidelijke positie voor schoolbesturen'
(advies Onderwijsraad, september 2023)
- Code Goed Onderwijsbestuur VO
- Code Goed Bestuur in primair onderwijs
- 'Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie. Een set professionaliserings-thema's voor bestuurders in het funderend onderwijs' (publicatie maart 2019)
- Beroepsprofiel voor onderwijsbestuurders
(november 2023)
- Accreditatie voor onderwijsbestuurders
(mei 2024)

