

Onlangs verscheen VO Magazine met een nieuwe column die ik daarvoor schreef, over onderwijsbestuur in deze coronatijd. Naar aanleiding daarvan kreeg ik de vraag over wat dit betekent voor de toezichthouder. Daar schreef ik eerder een serie blogs over, aan het begin van de coronacrisis. Nu we met een tweede golf te maken hebben, wil ik er nog eens op terugkomen. De vraag die me gesteld werd, was: Wat is de boodschap die de intern toezichthouder moet uitstralen naar het bestuur?

Vrijwel alle vraagstukken op het gebied van bestuur en toezicht beschouw ik vanuit de afweging tussen beoogd resultaat en te hanteren risico's. Door vanuit die twee pijlers te vertrekken, wordt de ruimte duidelijk waarbinnen bestuur en toezicht de dialoog kunnen voeren.

Resultaat

Nu vind ik, laat ik dat maar ronduit zeggen, dat het gesprek over het beoogd resultaat in het

onderwijs nog onderontwikkeld is. We nemen vaak bepaalde activiteiten (lessen, toetsen, etc) als doel op zich en praten te weinig over waarom we die activiteiten eigenlijk ondernemen. Als we breder naar het resultaat (leren en ontwikkelen van leerlingen) zouden kijken, zou je veel meer mogelijkheden kunnen zien om andere, minder coronagevoelige activiteiten te ondernemen, waarmee we net zo goed (of misschien zelfs beter) die resultaten zouden kunnen bereiken.

Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan natuurlijk. Niemand vindt het prettig om een bestaande routine te verlaten. De opbrengst van de nieuwe activiteiten is ongewis (vandaar dat ik altijd spreek over 'beoogd resultaat' — garanties zijn er niet). We vinden het erger om iets te verliezen, dan om niets te winnen, dus doen we liever niet iets onbekend. Dan hebben we niets gewonnen, maar in ieder geval niets verloren. Dat heet 'loss aversion'. Een ander fenomeen heet de 'sunk costs fallacy'. Als je al veel geïnvesteerd hebt in een bepaalde werkwijze (veel kosten hebt gemaakt, de 'sunk costs') wordt het steeds moeilijker om het besluit te nemen toch iets anders te gaan doen. Je hebt je als het ware steeds verder ingegraven. Tot het moment komt dat het echt niet meer gaat. Dat voorkomen, en tijdig de steven wenden, zonder dat je zeker weet wat het goede moment is, dat is wat besturen is. Dat was de kern van de column die ik schreef voor VO-magazine.

Risico

De dimensie risico heeft te maken met zorgvuldigheid en ethiek. Zorgvuldigheid gaat over het beheersmatigheid: het in de hand houden van alle werkprocessen. Is het betaalbaar? Halen we de minimale kwaliteitseisen? Voldoen we aan wet- en regelgeving? Ethiek gaat in dit verband om gezondheid van leraren, leerlingen en hun naasten. Maar ook om ongelijkheid in kansen. Sommige leerlingen hebben meer nadelen van afstandsonderwijs dan anderen. Dat zijn lastige afwegingen, die soms tegenstrijdig zijn.

Besturen (en toezichthouden) gaat uiteindelijk over het maken van dat soort afwegingen. Welke concessies doen we aan betaalbaarheid en kwaliteit met het oog op het resultaat dat we beogen? Misschien moeten we nu even meer investeren en accepteren dat het niet vlekkeloos gaat, omdat we op lange termijn met de nieuwe werkwijze meer gaan bereiken. Welke gezondheidsrisico's vinden we aanvaardbaar, als we onderkennen dat onderwijs een vitaal beroep is, een contactberoep in zekere zin, en een bepaalde mate van fysieke

nabijheid onvermijdelijk is voor een goed resultaat van onderwijs (in brede zin)?
Welke verschillen in de 'behandeling' van leerlingen vinden we aanvaardbaar? Als leerlingen thuis onderwijs krijgen, vinden we het dan geoorloofd om sommige leerlingen (veel) meer begeleiding te geven dan anderen, omdat onze tijd nu eenmaal beperkt is?

Nogmaals: geen gemakkelijke vragen. Maar dit zijn de vragen die voorliggen voor bestuur en toezicht op dit moment. Bij het beantwoorden ervan, gaat het erom, dat de toezichthouder steeds het langetermijnperspectief inbrengt. Vanuit welk mens- en wereldbeeld werken wij? Welke betekenis heeft ons onderwijs op lange termijn? Hoe weten we wat ouders en andere belanghebbenden daarvan vinden, en hoe kunnen we hun perspectief meewegen?

Ijkkpunten

Het is aan de bestuurder om met initiatieven te komen en aan de toezichthouder om die initiatieven te toetsen aan dat kader van langetermijn-ijkkpunten. Daar komt dan weer het

onderscheid tussen resultaten en risico's terug. Het helpt enorm als je die ijkpunten al eens eerder hebt besproken en hebt vastgelegd. En als je structureel in dialoog bent met belanghebbenden om die ijkpunten van tijd tot tijd te herzien. Die set van ijkpunten vormt de agenda voor het gesprek tussen bestuur en toezicht, en geeft houvast bij rolvastheid en het scheiden van de verantwoordelijkheden.

Als je zo werkt, zul je als toezichthouder merken dat het gesprek automatisch verschuift naar de langetermijn. Op korte termijn gaat het gesprek over het beheersbaar houden van risico's, op lange termijn zul je als toezichthouder de bestuurder uitdagen en met hem/haar sparren over wat het beoogd resultaat van onderwijs is en hoe je daar nog meer vorm aan kunt geven. Ga er nu eens van uit, dat we nog drie schooljaren met corona te maken hebben. Hoe zou je als bestuurder dan nu gaan plannen en organiseren?

Wat in dat gesprek ontstaat, is afhankelijk van de waarden van waaruit je wilt werken; ontleend aan het gesprek met de omgeving. Wat vinden ouders en andere stakeholders op lange termijn belangrijk in het onderwijs? Hoe kunnen we dat nog meer vormgeven, dan op de manier die we gewend zijn, nu we ertegen aan lopen dat die oude manier niet meer kan voorlopig?

Vergelijk de KLM. Niemand verwacht dat we binnen enkele jaren weer zoveel vliegen als voorheen. Je kunt dan miljarden in een bedrijf blijven stoppen in de hoop dat het wel weer gaat gebeuren. Of die miljarden aanwenden om nieuwe vormen mogelijk te maken waarbij mensen elkaar op afstand kunnen ontmoeten. Waar je voor kiest, hangt af van je mens- en wereldbeeld.