

## Samenvatting

De verdeling van verantwoordelijkheden in het Nederlandse onderwijs luistert nauw. De overheid moet zich ervan vergewissen dat aanbieders van onderwijs zich bewegen binnen de kaders die de wet stelt. Kinderen en hun ouders, deelnemers en studenten moeten erop kunnen vertrouwen dat hun school of opleiding kwalitatief goed onderwijs biedt. De verantwoordelijkheid voor de afzonderlijke onderwijsinstellingen ligt echter bij de besturen. De raad concludeert dat de maatschappelijke legitimiteit van onderwijsbesturen door deregulering en autonomievergroting en een aantal spraakmakende incidenten onder druk is komen te staan. Hij benadrukt in dit advies dat de minister de publieke belangen van onderwijs alleen kan waarborgen als die belangen ook door onderwijsbesturen worden behartigd.

De raad beschouwt onderwijsbesturen als onmisbare knooppunten in de bestuurlijke verhoudingen. Het is aan onderwijsbesturen om de wereld van de politiek te vertalen naar de wereld van de praktijk binnen scholen en opleidingen, en andersom. Onderwijsbesturen hebben ook een specifieke verantwoordelijkheid om de wereld binnen het onderwijs te verbinden met de wereld buiten het onderwijs. De roep om meer regelgeving of om terugkeer naar centrale sturing, biedt volgens de raad geen oplossing voor de ontstane knelpunten. Te veel sturing en controle door de overheid doet onvoldoende recht aan pluriformiteit. Het kan het proces van kwaliteitsverbetering belemmeren, innovatie in de weg staan en tot een gebrek aan vertrouwen leiden. Te veel ruimte voor instellingen kan echter leiden tot risico's op het veronachtzamen van publieke belangen en het verspillen van publieke middelen. Evenwicht in de bestuurlijke verhoudingen tussen onderwijsinstellingen en overheid is belangrijk.

'Goed bestuur' is volgens de raad mogelijk in het huidige besturingsmodel en met de huidige regels. Wijzigingen in het governancemodel zijn niet noodzakelijk, en op dit moment zelfs onwenselijk. De raad wil de aandacht richten op een betere toepassing van het model in de praktijk. Hij pleit voor een versterking van het besturend vermogen van instellingen en voor professionalisering van onderwijsbesturen. In zijn visie zijn duurzame bestuurlijke verhoudingen en kwaliteitsverbetering van het onderwijs tevens gebaat bij een gerichtere inzet van verschillende vormen van toezicht en verantwoording.

### **Aanbeveling 1: versterk het besturend vermogen**

De raad vindt dat het besturend vermogen van instellingen kan worden verbeterd door de expertise van bestuurders en interne toezichthouders te omschrijven en op te nemen in de governancecodes voor de verschillende sectoren. Hier ligt een taak voor de sectororganisaties. Hij pleit ervoor ook de normatieve component van goed bestuur in de codes op te nemen: integriteit en bescheidenheid, oog voor het publieke belang en het organiseren van dialoog met voldoende tegenspraak. Juist werkwijzen en gedrag van besturen zijn voor het verkrijgen (of verspelen) van legitimatie van groot belang.

### **Aanbeveling 2: zet inspectie beter in voor kwaliteitsbevordering**

Overheid en onderwijsbesturen delen de verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit. Via het risicogerichte toezicht heeft de overheid zich vooral gericht op het bewaken van de ondergrens. Voor de sturing op verdere kwaliteitsverbetering kan meer gebruik worden gemaakt van de kwaliteitsbevorderende rol van de Inspectie. De Inspectie kan scholen met elkaar vergelijken en ze daarmee feedback geven. De raad vindt dat bij kwaliteitsbevordering die verder reikt dan de basiskwaliteit vormen van 'verantwoording' beter passen dan vormen van toezicht. Verantwoording is gericht op leren en verbeteren. Interactie en uitwisseling over wat goed gaat en wat niet (en waarom), is daarvoor essentieel.