

Collegiale bestuurlijke visitaties

Informatie tranches 2023-2024



In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

Eigenlijk is er maar één ding nodig voor een collegiale bestuurlijke visitatie (CBV). En dat is de durf om het te doen. Om die ene stap te zetten en te zeggen tegen collega-bestuurders: *'ik wil graag het gesprek aan over mijn eigen bestuurlijk denken en handelen. Hoe doe ik het nu en waar kan het anders of beter'*. In deze brochure leest u meer over de meerwaarde en het proces van een collegiale bestuurlijke visitatie. En hoe en wanneer u mee kunt doen.

Een collegiale bestuurlijke visitatie is een krachtig instrument voor besturen en bestuurders om stappen te zetten in professionalisering. Door met collega-bestuurders het gesprek aan te gaan doet u nieuwe ideeën en inzichten op en heeft u de mogelijkheid te reflecteren op het eigen bestuurlijk handelen. Dat versterkt de bestuurskracht en de bestuurskwaliteit. Het levert ook een bijdrage aan een verdere verbetering van de onderwijskwaliteit voor onze leerlingen in het voortgezet onderwijs.

“Met het geschetste beeld en advies kan ik goed uit de voeten. Ik heb er erg veel aan gehad. Het kwam precies op het goede moment voor mijn organisatie.”

oud-deelnemer over de aanbevelingen van de commissie

Wat is de meerwaarde voor u?

Deelname aan een vorm van collegiale bestuurlijke visitatie kent veel voordelen:

- » U leert van en met collega-bestuurders.
- » U krijgt gedegen adviezen en feedback op het eigen bestuurlijk denken en handelen in relatie tot de schoolorganisatie.
- » U laat zien dat u als bestuurder werkt aan uw eigen professionele ontwikkeling.
- » U levert een bijdrage aan een sterke VO-sector.
- » U schrijft een zelfevaluatie die u op meerdere plekken kunt inzetten, bijvoorbeeld in de cyclus bij het opstellen of evalueren van uw strategische beleidsplan, in het gesprek met de raad van toezicht en de Onderwijsinspectie of als u zelf wilt weten welke professionele ontwikkeling u al hebt doorgemaakt en welke volgende stap u daarin wilt zetten.
- » U gaat naast de eigen visitatie als visitor, deelnemen aan drie visitaties bij collega-besturen.

“Bijzonder veel aan gehad. Ze passen heel goed in de fase van de organisatie. Dit helpt me om de richting scherp te krijgen en ondersteunt mij om bepaalde dingen duidelijk te maken aan de organisatie.”

oud-deelnemer over de aanbevelingen van de commissie

Afspraak: elke vier jaar een visitatie

Tijdens de ALV van de VO-raad in mei 2018 is de afspraak gemaakt dat alle besturen in het voortgezet onderwijs eens in de vier jaar gevisiteerd worden. Deelname aan een collegiale bestuurlijke visitatie is zo minder vrijblijvend geworden. Vervolgens stemden de leden van de VO-raad op 6 juni 2018 in met de actualisatie van de Code Goed Onderwijsbestuur VO. In de nieuwe code staat dat: *“het bestuur eens in de vier jaar deelneemt aan een vorm van collegiale bestuurlijke visitatie.”* Die afspraak zetten we graag om in daden. Van en met elkaar leren is immers de normaalste zaak van de wereld. Door deze visitaties sectorbreed in gang te zetten kunnen we gezamenlijk blijven bouwen aan goed onderwijs en goed bestuur in het voortgezet onderwijs. En laten we zien dat onderwijsbesturen zichzelf blijven ontwikkelen en versterken.

Sinds 2015 faciliteert de VO-academie deze gestructureerde bezoeken van bestuurders aan collega-bestuurders gericht op het bestuurlijk handelen. Inmiddels hebben ongeveer 90 besturen deelgenomen en zijn er op dit moment twee groepen bezig met het visitatietraject.

De VO-academie heeft laten onderzoeken onder welke condities visitatie succesvol kan zijn en welke ondersteuning daar voor gewenst is. Dit onderzoek is uitgevoerd door hoogleraar Edith Hooge en onderzoeker Hartger Wassink. Op basis van dit rapport is de bestaande methodiek van collegiale bestuurlijke visitatie in het vo gebaseerd. Dit rapport getiteld *'Leren van besturen, collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs'* vindt u op www.vo-academie.nl.

“Ik zou collega-bestuurders zeker adviseren om aan deze visitaties mee te doen. Niet alleen het gevisiteerd worden is heel erg leerzaam, ook het deel uitmaken van een visitatiecommissie. Het is heel goed om bij elkaar in de keuken te kijken.”

oud-deelnemer aan het traject

Wat is een collegiale bestuurlijke visitatie?

Collegiale bestuurlijke visitaties zijn (samengevat) inhoudelijk gestructureerde bezoeken aan een schoolbestuur door collega-bestuurders die participeren in een visitatiecommissie (onder begeleiding van een voorzitter en secretaris). Deze commissie onderzoekt met een open en onafhankelijke geest het bestuurlijk denken en handelen van een bestuurder en geeft professionele en zorgvuldige feedback. Het doel van een visitatie is om een sterke vorm van reflectie op gang te brengen waardoor een bestuur leert haar denken en handelen te professionaliseren, te verbeteren en/of te innoveren.

“Of het nu gaat om je rolopvatting als bestuurder, hoe je de verbinding maakt met de scholen, hoe je de afstand en nabijheid regelt of wat je toegevoegde waarde is als bestuurder: daar krijg je heel goed zicht op.”

BESTUURDER
GEVISITEERDE SCHOOL

Het mes snijdt aan twee kanten

In het CBV-traject leert u op twee manieren: u ontvangt een visitatiecommissie en u participeert in een visitatiecommissie. In beide gevallen is het leer- en ontwikkelings-effect groot.

Het gevisiteerde bestuur krijgt zicht op de eigen ontwikkelpunten. De ervaring leert dat door de onderlinge discussies en gesprekken buiten de eigen onderwijsinstelling ook de bezoekende bestuurders zelf nieuwe inzichten opdoen.

Waarom meedoen?

Met de uitkomsten van een collegiale bestuurlijke visitatie kunnen besturen direct aan de slag om de eigen bestuurskracht te versterken. En met een visitatie laat u aantoonbaar zien dat u in staat bent het eigen werkterrein te beoordelen en de kwaliteit van uw functioneren en uw morele kompas te bewaken. Bestuurders hebben hierbij ook een voorbeeldfunctie naar de eigen medewerkers en de omgeving waarin ze opereren.

“Buitengewoon nuttig. Het dwingt je om met meer afstand naar de eigen organisatie en het eigen handelen te kijken. Reeds de eerste versie van de zelfevaluatie levert nieuwe inzichten op. Vervolgens voer je allerlei goede gesprekken met verschillende mensen in de school waar je anders geen tijd voor neemt. Daaruit haal je dingen die je anders niet zou weten.”

OUD-DEELNEMER OVER
DE ZELFEVALUATIE

Hoe ziet het CBV-traject eruit?

Van het visitatietraject is het maken van de zelfevaluatie een belangrijk onderdeel: de bestuurder reflecteert op zijn/haar bestuurlijk handelen. De zelfreflectie leidt tot het formuleren van de persoonlijke leervragen en is daarmee de basis voor de visitatie. Ter ondersteuning bij het schrijven van deze zelfevaluatie ontvangt u bij aanvang het [richtsnoer](#) CBV voor collegiale bestuurlijke visitaties in het voortgezet onderwijs. Dit geeft inzicht in het visitatiekader - de domeinen en thema's die tijdens de visitatie aan bod komen - en hoe het proces verloopt.

Het programma ziet er als volgt uit:

1. Gezamenlijke startbijeenkomst

In deze eerste bijeenkomst krijgt u meer informatie over het traject en maakt u kennis met deelnemers, voorzitters en secretarissen. U bespreekt voorbeelden van zelfevaluaties en leervragen van oud-deelnemers. Ook volgt u de 'training als visitor'.

2. Schrijven zelfevaluatie

De zelfevaluatie vormt het hart van de visitatie. Rond zeven thema's verzamelt u relevante schriftelijke informatie zoals beleidsplannen, strategiedocumenten en financiële gegevens. Ook verzamelt u ervaringsgegevens om zicht te krijgen op de effecten van het huidige bestuurlijk handelen en denken. Bijvoorbeeld door het gesprek aan te gaan met belanghebbenden zoals schoolleiders en leden van de raad van toezicht of medezeggenschapsraad. Het voordeel is dat er een objectivering van het bestuurlijk zelfbeeld plaatsvindt en er draagvlak ontstaat voor het traject. Uit de

“Deze was zorgvuldig en uitgebreid. Los van het bepalen van de inhoud, was de voorbereiding nodig om op één lijn te komen hoe we het spel met elkaar zouden gaan spelen. Met elkaar betrachten we een bepaalde zorgvuldigheid, ook voor de bestuurders die na deze pilot deel gaan nemen aan het traject.”

OUD-DEELNEMER OVER DE
STARTBIJENKOMST TER
VOORBEREIDING VAN DE VISITATIES

zelfevaluatie komen ook de leervragen van het bestuur naar boven.

3. Bezoek visitatiecommissie en eindrapportage

Nadat de zelfevaluatie is afgerond en verzonden naar de visitatiecommissie, volgt de visitatiedag bij het ontvangende bestuur. De commissie gaat na een gezamenlijke voorbereiding een gehele dag visiteren. Gedurende de dag spreekt de commissie met het bestuur, leden van de raad van toezicht, eindverantwoordelijk schoolleiders, ouders, docenten, leerlingen en bijvoorbeeld medewerkers van het stafbureau. Aan het einde van de dag komt de commissie op hoofdlijnen met de eerste bevindingen. Enkele weken later volgt de eindrapportage en een telefonische evaluatie.

4. Delen eindrapportage in de eigen organisatie

Het is aan te bevelen de eindrapportage te delen in de eigen organisatie en het gesprek aan te gaan over de resultaten en conclusies. Zo creëert u ook draagvlak om

eventuele verbeteringen of aanpassingen in de organisatie door te voeren.

bestuurder uitvoering heeft gegeven aan de aanbevelingen.

5. Follow up visitatiecommissie

Na enkele maanden neemt de voorzitter van de visitatiecommissie nog een keer contact op met de gevisiteerde bestuurder om te bespreken op welke manier de

Drie domeinen en zeven thema's

Het kader voor de zelfevaluatie bestaat uit drie domeinen en zeven thema's. Meer over de betekenis van de domeinen en de thema's vindt u in het [richtsnoer CBV](#). Deze ontvangt u bij de start van een collegiale bestuurlijke visitatie. Om goed zicht te krijgen op leer- en verbetermogelijkheden schenkt de visitatiecommissie vooral aandacht aan die (onderdelen van de) thema's die het ontvangende bestuur voor verbetering vatbaar vindt. De zelfevaluatie heeft in principe betrekking op alle thema's, maar het bestuur kan ervoor kiezen bepaalde thema's extra te belichten, mede in relatie tot de leervragen van het ontvangende bestuur.

Domein	Thema
Bestuurlijke taak	1. Strategisch positioneren van de organisatie 2. Waarborgen van de onderwijskwaliteit 3. Waarborgen van de kwaliteit van Strategisch HRM 4. Waarborgen van goed financieel beleid en beheer
Bestuurlijk vermogen	5. Beschikken over een integrale koppeling tussen de persoonlijke eigenschappen en de gewenste kennis en vaardigheden
Bestuurlijke opgave	6. Adresseren van de specifieke opgave 7. Goed besturen

Deze domeinen en thema's zijn verder uitgewerkt in het richtsnoer.

“ Collega-bestuurders hoeven veel minder moeite te doen om zich een voorstelling te maken van de positie waar jij zit, van de problemen waarvoor jij staat en de afwegingen die je maakt. Ook al zitten mensen op totaal andere scholen, ze kunnen zich toch goed inleven in jouw positie. ”

OUD-DEELNEMER

Uitgangspunten collegiale bestuurlijke visitatie

De methodiek van collegiale bestuurlijke visitaties berust op een aantal uitgangspunten:

1. De doelstelling van de collegiale bestuurlijke visitatie is leren en ontwikkelen door een sterke vorm van reflectie. Om recht te doen aan deze leer- en verbeterfunctie zijn de uitkomsten van de visitatie vertrouwelijk.
2. Het onderwerp van de collegiale bestuurlijke visitatie is (de kwaliteit van) het bestuurlijk denken en handelen te verbeteren. Om focus te behouden tijdens de visitatie is het zeer aan te bevelen het richtsnoer CBV te gebruiken. Het richtsnoer heeft een open karakter om te voorkomen dat het als een controlelijst gaat fungeren en er ongewenste bureaucratie ontstaat.
3. Zelfevaluatie vormt een belangrijke basis voor de visitatie. Het hierboven genoemde inhoudelijke richtsnoer geeft richting aan de zelfevaluatie. Zelfevaluatie is een noodzakelijke voorwaarde om de benodigde reflectie voor leren en verbeteren op gang te brengen. Dit onderdeel kan men daarom niet los zien van de eigenlijke visitatie en de feedback die het ontvangende schoolbestuur ontvangt.
4. Feedback die aanzet tot leren en verbeteren is een belangrijk onderdeel van het visitatiebezoek. Het is daarom van groot belang dat de visitatoren zich bewust zijn van het belang van de kwaliteit en de gerichtheid van de feedback die ze geven en dat zij over de kennis en vaardigheden beschikken om effectieve feedback te geven.
5. Om het leer- en verbetereffect te borgen is een follow-upgesprek een vast onderdeel van de collegiale bestuurlijke visitatie.
6. De uitvoering van een collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs gebeurt door een visitatiecommissie bestaande uit drie visitatoren (deelnemende bestuurders), een externe voorzitter en een externe secretaris. Dit betekent dat elk deelnemend bestuur zelf wordt gevisiteerd en deelneemt aan drie visitatiecommissies. Er wordt door de VO-academie een indeling gemaakt zodat besturen niet wederkerig bij elkaar op bezoek gaan.

INFORMATIE

Voor wie? Het leertraject Collegiale bestuurlijke visitatie is ontwikkeld voor besturen in het voortgezet onderwijs. Als een bestuur bestaat uit meerdere leden dan is het zeer aan te bevelen dat alle bestuursleden deelnemen aan de visitatie.

Kosten De kosten bedragen per bestuur € 10.000,- exclusief btw. 50% wordt door de VO-academie betaald en 50% is voor rekening van het deelnemende schoolbestuur.

Aanmelden Zoals aangegeven is de afspraak gemaakt dat alle schoolbesturen in het voortgezet onderwijs eens in de vier jaar gevisiteerd worden. Per tranche zijn er maximaal 12 plaatsen beschikbaar. Let op: het is zeer aan te raden om als voltallig bestuur deel te nemen aan het traject. Namens het bestuur is één inschrijving voldoende. **Aanmelden kan via de site van de VO-academie: www.vo-academie.nl.**

Katern CBV In 2017 publiceerde de VO-academie het katern 'Een frisse blik. Collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling'. Deze kunt u [downloaden of bestellen](#) op de website.

Richtsnoer CBV Bij deelname ontvangt u het richtsnoer CBV. Hierin vindt u achtergrond, opzet en werkwijze van het traject. Ook bevat het een handreiking bij de verschillende onderdelen.

Vragen? Neem dan contact op met de VO-academie: info@vo-academie.nl of 030 - 232 48 00.



Postbus 8282 | 3503 RG Utrecht | T 030 232 48 00
www.vo-academie.nl | info@vo-academie.nl

De VO-academie is een programma van de VO-raad opgezet om schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering. Sinds 2012 willen we bereiken dat zij blijven reflecteren op hun eigen effectiviteit en handelen en zich blijven ontwikkelen.