

PROFESSIELE ONTWIKKELING VAN BESTUURDERS IN HET VOORTGEZET ONDERWIJS

# COLLEGIALE BESTUURLIJKE VISITATIES





Het benutten van elkaars expertise is een krachtig professionaliseringsmiddel, ook voor bestuurders van vo-organisaties. Niet voor niets wordt in een van de kwaliteitsafspraken in het Sectorakkoord gesteld dat collegiale visitaties behulpzaam kunnen zijn bij het versterken van de bestuurskracht. Dat kan door het inrichten van een visitatiestelsel.

De aanbeveling om voor bestuurders in het voortgezet onderwijs een stelsel voor collegiale visitatie in te richten, kwam in het najaar van 2014 ook van de commissie Goed Onderwijsbestuur. Een onbekend fenomeen was collegiale visitatie op dat moment al lang niet meer. Onderlinge visitaties op schoolniveau komen steeds vaker voor, denk bijvoorbeeld aan het visitatiestelsel bij tweetalig onderwijs en de cultuurprofiel scholen.

Een systeem van collegiale visitaties op bestuursniveau is nieuw. De commissie Goed Onderwijsbestuur verwacht dat het voor bestuurders zinvolle mogelijkheden biedt om van elkaar te leren, elkaar feedback te geven en zo de bestuurskracht in het voortgezet onderwijs te versterken.

### **Eigen behoefte**

De eerste afspraken hierover werden vorig jaar gemaakt in het sectorakkoord 2014. Het ministerie van OCW en de VO-raad kwamen overeen dat bestuurders gaan 'participeren in netwerken en/of werken met collegiale visitatie'. Deze afspraken kwamen bovenal tegemoet aan een door bestuurders zelf gevoelde behoefte om hun handelen te professionaliseren, verbeteren en vernieuwen.

Daarnaast zijn er andere redenen om te werken aan professionele ontwikkeling, verbetering en vernieuwing. Om te beginnen lijkt het maatschappelijk vertrouwen in de expertise en het morele kompas van schoolbesturen door diverse incidenten gedaald. Ook heeft de toegenomen autonomie en schaalvergroting de laatste decennia een 'gat' geslagen in het systeem van verantwoording. Steeds meer besturen en scholen zijn bezig dat gat te dichten door actief te werken aan kwaliteitszorg en horizontale verantwoording. Collegiale visitatie kan een van de



middelen zijn om het ervaren 'verantwoordingsstekort' te helpen oplossen. Schoolbesturen kunnen ermee laten zien dat zij in staat zijn zelf hun werkterrein te beoordelen en de kwaliteit van hun functioneren en hun morele kompas te bewaken.

Collegiale bestuurlijke visitaties zijn inhoudelijk gestructureerde bezoeken aan een schoolbestuur door collega-bestuurders die het bestuurlijk denken en handelen van het schoolbestuur onder de loep nemen en feedback verschaffen met als doel een sterke vorm van reflectie op gang te brengen waardoor schoolbesturen leren hun bestuurlijk denken en handelen te professionaliseren, te verbeteren en/of te innoveren.

De VO-academie heeft laten onderzoeken onder welke condities collegiale visitatie succesvol kan zijn en welke ondersteuning daarvoor gewenst is. Dit onderzoek is uitgevoerd door hoogleraar Edith Hooge en onderzoeker Hartger Wassink. Het rapport dat hieruit voortvloeide staat op de site van de VO-academie: *Leren van besturen, collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs*. ([www.vo-academie.nl/publicaties](http://www.vo-academie.nl/publicaties))

## ZEVEN TIPS VOOR SUCCESVOLLE COLLEGIALE VISITATIE

### **1. Gebruik een inhoudelijke leidraad**

Een inhoudelijke leidraad houdt iedereen bij het onderwerp van visitaties (te weten bestuurlijk denken en handelen) en bevat concrete thema's en gespreksvragen. Een checklist moet het echter niet worden. Het gaat vooral om de focus, de afbakening: besturen in het voortgezet onderwijs, wat houdt dat in en welk denken en handelen hoort erbij?

### **2. Werk met een visitatiepool**

Dat de visitatiecommissie uit collega's bestaat, spreekt voor zich; anders was het geen collegiale visitatie. Maar hoe vind je die collega's? Het handigst lijkt het de onderzoekers om te werken met een pool van bestuurders in het voortgezet onderwijs, waaruit voor elke visitatie drie visitatoren worden gekozen. Bestuurders melden zich zelf aan voor deze pool, maar deelname is wel een voorwaarde om zelf gevisiteerd te kunnen worden.

### **3. Investeer in training**

Gezien de focus op leren en verbeteren verdient het aanbeveling dat alle leden van de visitatiepool worden ondersteund en getraind in de ins en outs van succesvol visiteren, zoals gericht vragen stellen en effectief feedback geven.

### **4. Kies gesprekspartners zorgvuldig**

Uit de inhoudelijke leidraad vloeit ook voort welke partijen bij het visitatiebezoek worden betrokken. In andere sectoren is het gebruikelijk dat een visitatiecommissie met verschillende combinaties van belanghebbenden en betrokkenen kan spreken, zowel binnen als buiten de organisatie.

### **5. Houd de uitkomsten vertrouwelijk**

Omdat het leren van elkaar centraal staat, bevelen de onderzoekers aan om de uitkomsten van bestuurlijke visitaties in het voortgezet onderwijs vertrouwelijk of op zijn minst geanonimiseerd te laten zijn.

### **6. Regel de follow-up**

Er zijn tal van aanwijzingen dat zelfevaluatie, feedback verwerken en leren in het algemeen meer opleveren als ze periodiek worden herhaald. Bij een cyclische aanpak die dwingt tot systematische reflectie, is de kans groter dat het leren wordt geborgd. Daarom pleiten de onderzoekers ervoor om bij visitaties altijd afspraken te maken over een vorm van follow-up: wat is er met de uitkomsten gedaan?

### **7. Zorg voor eigenaarschap**

Naarmate bestuurders het systeem van collegiale visitaties meer als iets van henzelf ervaren, zeggen de onderzoekers, zullen de leeropbrengsten groter zijn. Daarom is collegiale visitatie voor het vo juist zo geschikt. Wel zal er ondersteuning nodig zijn om te komen tot een goed werkend systeem.

*Bron: Leren van besturen, collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs.*

### **3. Investeer in training**

Gezien de focus op leren en verbeteren verdient het aanbeveling dat alle leden van de visitatiepool worden ondersteund en getraind in de ins en outs van succesvol visiteren, zoals gericht vragen stellen en effectief feedback geven.

### **4. Kies gesprekspartners zorgvuldig**

Uit de inhoudelijke leidraad vloeit ook voort welke partijen bij het visitatiebezoek worden betrokken. In andere sectoren is het gebruikelijk dat een visitatiecommissie met verschillende combinaties van belanghebbenden en betrokkenen kan spreken, zowel binnen als buiten de organisatie.

### **5. Houd de uitkomsten vertrouwelijk**

Omdat het leren van elkaar centraal staat, bevelen de onderzoekers aan om de uitkomsten van bestuurlijke visitaties in het voortgezet onderwijs vertrouwelijk of op zijn minst geanonimiseerd te laten zijn.

### **6. Regel de follow-up**

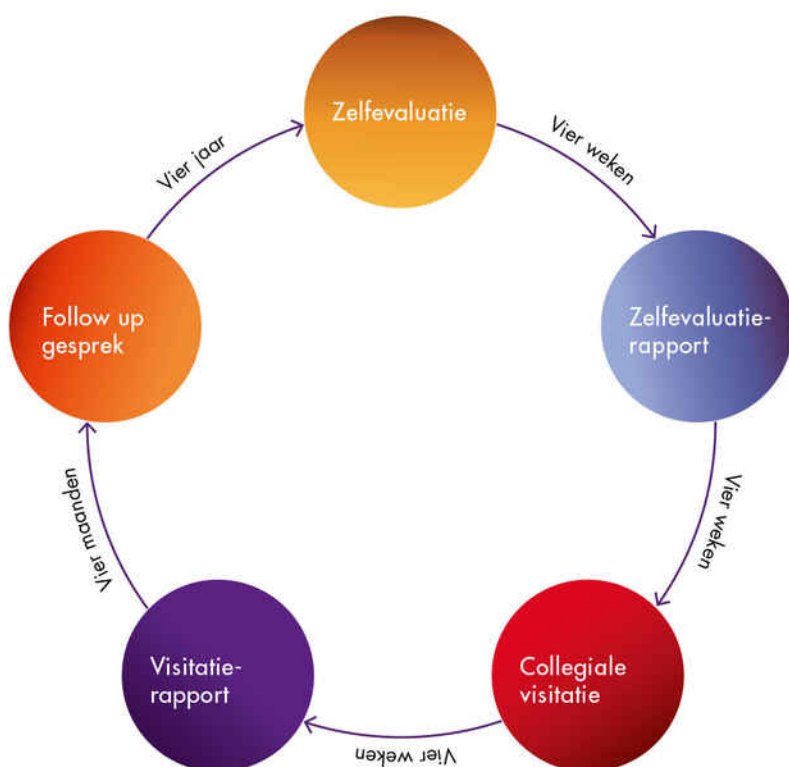
Er zijn tal van aanwijzingen dat zelfevaluatie, feedback verwerken en leren in het algemeen meer opleveren als ze periodiek worden herhaald. Bij een cyclische aanpak die dwingt tot systematische reflectie, is de kans groter dat het leren wordt geborgd. Daarom pleiten de onderzoekers ervoor om bij visitaties altijd afspraken te maken over een vorm van follow-up: wat is er met de uitkomsten gedaan?

### **7. Zorg voor eigenaarschap**

Naarmate bestuurders het systeem van collegiale visitaties meer als iets van henzelf ervaren, zeggen de onderzoekers, zullen de leeropbrengsten groter zijn. Daarom is collegiale visitatie voor het vo juist zo geschikt. Wel zal er ondersteuning nodig zijn om te komen tot een goed werkend systeem.

*Bron: Leren van besturen, collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs.*





De visitatiecyclus (zie pagina 18, eerste pijl)

### Hoe kunt u zich aanmelden?

Besturen in het voortgezet onderwijs, die belangstelling hebben voor deelname aan deze pilot, worden uitgenodigd zich aan te melden via [www.vo-academie.nl/bestuurkracht](http://www.vo-academie.nl/bestuurkracht). Er is vooralsnog plaats voor 12 deelnemende besturen. Bij grote belangstelling zal selectie plaats vinden. Als selectiecriteria zullen onder andere gelden: spreiding over het land, spreiding over organisatiesamenstelling en – omvang. Ook wordt rekening gehouden met denominatie. De aanmeldingstermijn sluit op **31 mei 2015**.

### Meer informatie?

Voor meer informatie verwijzen we u naar [vo-academie.nl/bestuurkracht](http://vo-academie.nl/bestuurkracht). Hier vindt u ook het rapport *Leren van besturen, collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs*.

Voor vragen kunt u contact opnemen met:

Marie-Anne van Reijen, projectleider bestuurkracht VO-academie

Email: [marie-annevanreijen@vo-raad.nl](mailto:marie-annevanreijen@vo-raad.nl)

Telefoon: 06-13966163