



8

# VO ACADEMIE

## EEN FRISSE BLIK

Collegiale visitatie als instrument  
voor professionele ontwikkeling

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

---

### **Eerder verschenen in deze brochurereeks:**

- Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs*  
Mei 2013
- (1) *Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders*  
Maart 2014
- (2) *Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs*  
Juni 2014
- (3) *Doelgericht Vertrouwen – Strategisch HRM voor schoolleiders*  
November 2014
- (4) *Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs*  
Maart 2015
- (5) *Samen leren in netwerken – Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders*  
September 2015
- (6) *Ontmoeting en interactie – Coaching als ontwikkelinstrument*  
Maart 2016
- (7) *Sturen vanuit visie – Strategisch onderwijskundig leiderschap*  
December 2016

VO-academie, 30 maart 2017

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



---

## **EEN FRISSE BLIK**

Collegiale visitatie als instrument  
voor professionele ontwikkeling

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

# INHOUD

<b>Inhoud</b>	<b>2</b>
<b>Vooraf</b>	<b>3</b>
<b>1 Waarom dit katern?</b>	<b>5</b>
<b>2 Collegiale visitatie: een kennismaking</b>	<b>9</b>
2.1 Kenmerken en achtergronden van collegiale visitatie	10
2.2 Doelen van collegiale visitatie	16
2.3 Vormgeving van collegiale visitatie	17
<b>3 Collegiale visitatie: opbrengsten en voorwaarden</b>	<b>27</b>
3.1 Opbrengsten van collegiale visitatie	28
3.2 Voorwaarden voor effectieve collegiale visitatie	30
<b>4 Persoonlijk leren van collegiale visitatie</b>	<b>43</b>
4.1 De sleutelrol van de leidinggevende	44
4.2 Persoonlijke leeropbrengsten van collegiale visitatie	45
4.3 Praktische handvatten voor schoolleiders en bestuurders	48
<b>5 Collegiale bestuurlijke visitatie</b>	<b>59</b>
5.1 Achtergronden van collegiale bestuurlijke visitatie	60
5.2 Uitgangspunten voor collegiale bestuurlijke visitatie	61
5.3 Opzet en inrichting van collegiale bestuurlijke visitatie	62
5.4 Instrumenten voor collegiale bestuurlijke visitatie	65
5.5 Indrukken uit de praktijk	69
5.6 Reacties van bestuurders	74
5.7 Effectief visiteren: de nieuwste inzichten	75
<b>6 Toekomst van collegiale visitatie</b>	<b>87</b>
<b>Bronnen</b>	<b>93</b>

---

# VOORAF

Wat zouden de schoolleiding en het bestuur van deze school volgens jullie nog kunnen leren? Het is een vraag die ik tijdens onze VO2020-tour op scholen regelmatig aan leerlingen stel. Steeds weer valt mij op dat leerlingen haarscherp kunnen aangeven of het schoolleiders en bestuurders lukt om ambities zichtbaar te laten worden in de werkelijkheid van alledag: de les aardrijkskunde, de manier van beoordelen en toetsen, de sfeer in de gangen tijdens de pauzes. Het is niet voor niets dat het leren van leidinggevendens de laatste tijd zo in de belangstelling staat. Lerende leerlingen verdienen lerende schoolleiders en bestuurders. De VO-raad wil het initiatief nemen om de leer- en verbetercultuur op scholen te versterken. En daarbij in het bijzonder aandacht besteden aan de persoonlijke professionalisering van schoolleiders en bestuurders.

Het is in dit licht dat de visitatietrajecten in het kader van Stap 2 en de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie moeten worden gezien. De ervaringen in deze trajecten vormen een belangrijke inspiratiebron voor dit katern, waarin het nog vrij jonge fenomeen van collegiale visitatie in kaart wordt gebracht. Wat is het? Wanneer werkt het? En is het ook een zinvol instrument voor persoonlijk professioneel leren van schoolleiders en bestuurders?

Deelnemers aan Stap 2 en de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie laten er geen twijfel over bestaan: hun antwoord op die laatste vraag is 'ja'. Collegiale visitatie, dat is leren van collega's die uit ervaring spreken. Het is leren in de praktijk van je eigen school en die van anderen. Het levert je een groter vermogen tot zelfreflectie op, het bevestigt je in punten waar je op de goede weg bent en het verbreedt en verdiept je perspectief.

Hoe groot het enthousiasme ook is, zo'n vorm van professionalisering komt meestal niet vanzelf op gang. Voor collegiale visitatie is de aanzet nu gegeven. Waar het de komende tijd om gaat, is dat u zelf het stokje overneemt. Dat collegiale visitatie, jezelf regelmatig een spiegel laten voorhouden, iets wordt wat 'gewoon' bij je taakopvatting als leidinggevende hoort. De deelnemers aan de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie zijn al zo ver. Zij staan te popelen om mee te denken over de borging van visitatie in de sector. Het enige wat ik hen daarbij nog wil meegeven, is dit: luister ook naar leerlingen. Want vaak zijn zij het die ons de beste spiegel voorhouden.

Paul Rosenmöller, voorzitter VO-raad



# 1

## Waarom dit katern?

Collegiale visitatie is in het voortgezet onderwijs in een kort tijdsbestek populair geworden. Steeds meer scholen en bestuurders maken gebruik van deze vorm van professionalisering, onder meer binnen trajecten van de VO-raad en de VO-academie. Er is echter nog maar weinig in kaart gebracht, zeker als het gaat om de vraag hoe schoolleiders en bestuurders persoonlijk van collegiale visitatie kunnen leren. Daarover gaat dit katern.

Leren van collega's door samen te kijken naar elkaars functioneren, is voor schoolleiders en bestuurders een krachtig middel voor professionele ontwikkeling. In collegiale visitaties houden personen of organisaties elkaar op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen een spiegel voor. Zij toetsen met behulp van de feedback hun eigen visie en kijken kritisch naar hun handelen. De frisse en deskundige blik van vakgenoten – 'buitenstaanders uit eigen kring' - maakt het gemakkelijker om eventuele blinde vlekken op het spoor te komen.

### **Persoonlijke professionalisering**

Voor bestuurders bestaat sinds kort een sectorbrede vorm van collegiale visitatie die specifiek op persoonlijke professionalisering is gericht: collegiale bestuurlijke visitatie. De eerste trajecten georganiseerd door de VO-academie tellen 32 deelnemers van 27

besturen. Hun positieve ervaringen geven aanleiding tot een vervolg. Maar een collegiale visitatie hoeft niet uitsluitend op *persoonlijk* handelen gericht te zijn om van waarde te zijn voor de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders: in hun positie komen zoveel aspecten van schoolontwikkeling samen dat ook bredere collegiale visitaties een schat aan leerervaringen kunnen opleveren. Dergelijke visitaties vinden bijvoorbeeld plaats in het kader van Stap 2, een project van de VO-raad gericht op professionele schoolontwikkeling.

### Randvoorwaarden

Persoonlijk leren ontstaat echter nooit vanzelf en al zeker niet in visitaties waar de focus ligt op de ontwikkeling van de organisatie als geheel. Dat vraagt bewuste keuzes. Collegiale visitatie op zich is al een tijdrovend proces, dat alleen zinvol is als het goed wordt aangepakt: qua structuur, zelfevaluatie, feedback, training, follow-up en draagvlak bij de deelnemers. Voor persoonlijk professioneel leren komen daar nog andere randvoorwaarden bij: een lerende houding, eigen ontwikkelingsvragen, vaardigheden op het gebied van reflectie en feedback en een gerichte follow-up om het geleerde te verankeren.

### In dit katern

Al deze aspecten komen aan bod in dit katern. Het geeft zowel een indruk van de huidige inzichten uit wetenschappelijk en praktijkonderzoek als praktische handvatten voor schoolleiders en bestuurders. Door alle hoofdstukken heen reflecteren deelnemers aan visitatietrajecten op hun ervaringen met visiteren en gevisiteerd worden. Daarnaast vertellen schoolleiders en bestuurders in korte portretten over de betekenis die collegiale visitatie voor hun professionele ontwikkeling heeft gehad. Tot slot lichten woordvoerders van de VO-academie toe hoe deze informatie gebruikt kan worden voor de verdere vormgeving van collegiale (bestuurlijke) visitatie in het voortgezet onderwijs.

### Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** gaan we in op achtergronden, doelen en kenmerken van collegiale visitatie, en op de keuzes die bij de opzet en inrichting van een visitatietraject moeten worden gemaakt. Aan de hand van het collegiale intervisietraject dat georganiseerd wordt door het project Stap 2 van de VO-raad laten we zien hoe zo'n traject er in de praktijk uit kan zien.



“De spiegel was hard, maar ook goed.  
Een eye opener.” (Een gevisiteerde)

**Hoofdstuk 3** beschrijft wat er bekend is over de leeropbrengsten van visitatie in het algemeen en de randvoorwaarden waaronder deze kunnen optreden. In **hoofdstuk 4** zoomen we vervolgens in op de persoonlijke leeropbrengsten voor schoolleiders en bestuurders. Waarom ligt het voor de hand dat juist zij hun voordeel doen met collegiale visitaties? Wat kan hun dat opleveren? En wat kunnen zij doen om die leeropbrengsten te vergroten? Ter illustratie vertellen twee schoolleiders wat collegiale visitatie achtereenvolgens hun school (hoofdstuk 3) en hunzelf (hoofdstuk 4) heeft gebracht.

**Hoofdstuk 5** beschrijft de ervaringen in een visitatietraject dat uitdrukkelijk op persoonlijk professioneel leren van bestuurders is gericht: de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie. Achtergronden, uitgangspunten, opzet en ervaringen komen aan bod, geïllustreerd met persoonlijke interviews.

In **hoofdstuk 6** bliken we vooruit naar de betekenis van collegiale visitatie voor het voortgezet onderwijs in de toekomst.

*Omwille van de leesbaarheid duiden we de schoolleider of bestuurder in dit katern soms aan met ‘hij’. Daar kan natuurlijk ook ‘zij’ gelezen worden.*

### **VO-academie: Schoolleiders leren van en met elkaar**

De VO-academie is een programma van de VO-raad dat is opgezet om schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering. Om de kwaliteit binnen de sector een impuls te geven, wil de VO-academie bijdragen aan de professionalisering van alle schoolleiders en bestuurders in het vo, van beginners tot ervaren leidinggevendenden. Daartoe speelt zij een actieve rol bij het organiseren van scholing(smogelijkheden) naar aanleiding van opleidingsbehoeften in de sector. Ook bevordert de VO-academie dat er voldoende aanbod beschikbaar is, dat de kwaliteit van leren transparant is en makelt en schakelt zij tussen vraag en aanbod.



## 2

# Collegiale visitatie: een kennismaking

Scholen en besturen professionaliseren in hoog tempo en maken daarbij steeds vaker gebruik van collegiale visitatie. Maar wat houdt collegiale visitatie eigenlijk in en wat maakt het aantrekkelijk? Voor welke doelen is het geschikt? En welke keuzes gaan ermee gepaard?

Rondvraag leert dat collegiale visitatie in het voortgezet onderwijs vele verschijningsvormen kent. In dit hoofdstuk gaan we binnen die verscheidenheid op zoek naar de kern. Wat hebben de vele varianten van collegiale visitatie gemeen en waar zit het wezenlijke onderscheid met andere vormen van professioneel leren?

We plaatsen de groeiende populariteit van collegiale visitatie in het licht van de ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs en vinden een verklaring in de aansluiting op de leervoorkeuren van docenten, schoolleiders en bestuurders.

Vervolgens kijken we in meer detail naar de opzet en inrichting van collegiale visitatie. Welke doelen hopen scholen en besturen ermee te bereiken? Wat zijn de wezenlijke elementen in de visitatiecirkel? En voor welke keuzes zien scholen en besturen zich bij elk van deze elementen gesteld?

## 2.1 Kenmerken en achtergronden van collegiale visitatie

Een doordeweekse ochtend, op een school in het midden van het land. Het is minstens zo druk als anders in de teamkamer van de bovenbouw. Passerende leerlingen zien echter maar weinig bekende gezichten, want de teamleiders en docenten die hier normaal hun thuisbasis hebben, hebben hun heil elders gezocht. Op deze manier kunnen de visitatoren die vandaag op bezoek zijn, in alle rust hun werk doen.

De datum van dit bezoek stond al lange tijd min of meer vast. Het is onderdeel van een bezoekenreeks waarmee scholen elkaar in hun professionele ontwikkeling helpen door elkaar een spiegel voor te houden.

De voorbereiding op deze dag begon enkele maanden geleden, met het formuleren van een ontwikkelingsvraag en het uitvoeren van een zelfevaluatie door de school. De weerslag daarvan werd naar het visitatieteam (de 'visitatiecommissie') gestuurd.

Vandaag komt dit team persoonlijk langs om in gesprekken met vertegenwoordigers van diverse schoolgeledingen op zoek te gaan naar antwoorden. Zien de visitatoren terug wat in de zelfevaluatie is beschreven, zowel de sterke als de zwakke punten? Zijn er 'blinde vlekken' die de schoolleider/bestuurder niet ziet, maar die voor een relatieve buitenstaander duidelijk zichtbaar zijn? Wat is er te zeggen over de ontwikkelingsvraag? Aan het eind van de middag zullen de visitatoren hun bevindingen presenteren aan een vertegenwoordiging van de school, en binnen een afgesproken periode volgt een rapport. Dan is het aan de school om aan de slag te gaan en het visitatieteam op de hoogte te houden van de vorderingen... tot het opnieuw tijd is voor een visitatie.

### Collegiale visitatie en andere vormen van leren

Collegiale visitatie is veel méér dan een bezoek door collega's. Bij *visitatie*, schrijven governance-experts Edith Hooge en Hartger Wassink in een studie die ze in 2015 in opdracht van de VO-academie uitvoerden, 'staat centraal dat personen en organisaties elkaars functioneren en prestaties vergelijken, al dan niet afgezet tegen een professionele standaard.' De term komt van '*site visit*', de Engelse aanduiding voor het bezoek dat hierbij wordt afgelegd.

## Bij collegiale visitatie liggen de verhoudingen wezenlijk anders dan bij een inspectiebezoek.

*Collegiale* visitatie (in het Engels ‘*peer review*’) voegt daar het element van samen leren aan toe. De Boer et.al. (2013) noemen collegiale visitatie ‘*een instrument waarmee personen of organisaties elkaar de spiegel voorhouden, zodat ze na visitatie over en weer een volgende stap (kunnen) zetten in het eigen ontwikkelingsproces.*’

### **Collegiale visitatie, supervisie, intervisie, critical friendship, netwerkleren, audits: wat is het verschil?**

Naast *collegiale visitatie* zijn er andere manieren om de praktijk en de prestaties van organisaties en professionals te evalueren en van feedback te voorzien.

Bij *supervisie* is meestal sprake van een opleidings- of begeleidingscontext. De deelnemers hebben geen gelijkwaardige positie.

*Intervisie* kent grote overeenkomsten met *visitatie*. Het meest kenmerkende verschil is dat bij *visitaties* de beschrijving van de situatie door de *visitatores* zelf wordt getoetst, door te kijken en te luisteren tijdens een bezoek.

*Critical friendship* is een belangrijk element van *collegiale visitatie*.

Hieronder wordt verstaan dat aan een of meerdere personen wordt gevraagd om ontwikkelingsgerichte feedback. Dat kan methodisch gebeuren, maar het hoeft niet, en een zelfevaluatie is geen verplicht onderdeel.

Ook *netwerkleren* is gelieerd aan *collegiale visitatie*. Hierbij staat reflecteren en uitwisselen van kennis met vakgenoten centraal. *Netwerkleren* is een vorm van informeel leren. Sociale contacten worden benut om werkgerelateerde vraagstukken aan te pakken en doelgericht van elkaar te leren.

*Audits* gaan een paar stappen verder dan *collegiale visitatie* doordat zij strakkere vormvoorschriften hebben. Een *audit* is een externe beoordeling op basis van een zelfevaluatie door geschoolde auditoren. Vaak worden de resultaten van een *audit* openbaar gemaakt, bijvoorbeeld om een keurmerk af te geven of ten behoeve van een kwaliteitsbewakingssysteem.

(Hooge en Wassink, 2015)

De verhoudingen liggen bij een collegiale visitatie wezenlijk anders dan bijvoorbeeld bij een inspectiebezoek. Een collegiale visitatie is een ‘bezoek op verzoek’: de visitatiecommissie werkt op uitnodiging van de te visiteren organisatie of persoon. Het is ook een ‘bezoek met een opdracht’: de visitatiecommissie krijgt een ontwikkel- of leervraag mee waarop deze organisatie of persoon door de feedback van de commissie meer zicht hoopt te krijgen.

“De visitatie is eigenlijk een gratis consultatie van mensen die de hele dag kijken naar zaken waar je zelf niet aan toekomt.”

*(Marieke Klein Gunnewiek, afdelingsleider Montessori College Twente)*

### **Opkomst van collegiale visitatie**

In het voortgezet onderwijs mag collegiale visitatie zich in een groeiende populariteit verheugen. Dat is geen ontwikkeling van vandaag of gisteren, al is duidelijk dat het onderwijs op dit punt in Nederland niet tot de koplopers heeft behoord. In de gezondheidszorg bijvoorbeeld was collegiale visitatie al langer gebruikelijk, evenals in de woningcorporatiesector en bij de rechterlijke macht (De Boer et.al, 2013).

### *Stand van zaken*

Het huidige landschap van visitaties in het voortgezet onderwijs ziet er gevarieerd uit, schrijven Hooge en Wassink (2015). Visitaties spelen zich af op verschillende niveaus: van school tot afdeling, van team tot individu.

Ook verschillen de aanleidingen. Zo zijn er groepen scholen met een bepaald profiel (denk aan tweetalig onderwijs en cultuurprofiel scholen) die elkaar visiteren om vast te stellen of zij nog aan de gewenste kenmerken voldoen. Ditzelfde geldt voor scholen die zijn aangesloten bij de verenigingen voor dalton- en montessorionderwijs. Daarnaast zijn er besturen die collegiale visitatie inzetten als onderdeel van hun kwaliteitsbeleid. Sommige laten hun eigen scholen onderling visiteren, andere kiezen voor visitaties met scholen buiten hun bestuur.

## Leren van elkaar is een belangrijk instrument om de kwaliteit van het schoolleiderschap te verbeteren.

Verder zijn er bestuurders die hun eigen functioneren tot onderwerp van een visitatie maken. Met dergelijke bestuurlijke visitaties zijn zowel in po als vo inmiddels ervaringen opgedaan (zie hoofdstuk 5).

### *Pro-actief en reactief*

Scholen of besturen die beginnen met collegiale visitatie, doen dat meestal omdat ze hun onderwijs en/of hun functioneren willen verbeteren. Dit is wat De Boer et.al. (2013) een pro-actieve aanleiding noemen, in tegenstelling tot visitaties die worden gestart onder maatschappelijke druk om transparant te zijn en verantwoording af te leggen.

Dat scholen meestal niet onder maatschappelijke druk voor visitatie kiezen, wil natuurlijk niet zeggen dat hun keuze los staat van landelijke ontwikkelingen. Zo staat het belang van een lerende cultuur al enkele jaren sterk in de aandacht. Als voorbeeld halen De Boer et.al. (2013) een in 2013 verschenen rapport over de kwaliteit van het onderwijs aan. Onder de titel 'Het Nederlands onderwijs: beter dan we denken, maar niet zo goed als we willen' stelt adviesbureau McKinsey dat 'leren van elkaar' voor Nederlandse docenten nog eerder uitzondering dan regel is, terwijl uit ervaringen op excellente scholen toch blijkt dat dit een belangrijk instrument is om de kwaliteit van het leraarschap te verbeteren. Volgens McKinsey geldt dit evenzeer voor de kwaliteit van het schoolleiderschap. Als op scholen een cultuur ontstaat waarin het gewoon is dat scholen en schoolleiders van elkaar leren, aldus McKinsey, kan dit ons onderwijs van goed naar excellent brengen.

### *Van sectorakkoord naar projecten*

Dit pleidooi van McKinsey viel bij de sector in vruchtbare aarde. Het kreeg een vertaling in het Sectorakkoord 2014-2017 dat op dat moment in de maak was: de overeenkomst waarin de VO-raad namens de sector kwaliteitsafspraken maakt met het ministerie van OCW. Het akkoord pleit uitdrukkelijk voor een ambitieuze leercultuur waarin iedereen op een passende manier wordt toegerust en uitgedaagd. Ook bevat het akkoord de afspraak dat de sector het initiatief neemt voor een programma gericht op het versterken van de intrinsieke leer- en verbetercultuur van scholen. Dit is het project Stap 2 van de VO-raad geworden. Het uitvoeren van collegiale visitaties is hier onderdeel van (zie pag. 24).

Een lerende school verdient lerende schoolleiders en bestuurders. Net als voor docenten en teamleiders geldt voor deze functionarissen dat zij elkaars expertise en ervaringen kunnen benutten om hun eigen professionaliteit te versterken. Daarom bevat het Sectorakkoord 2014-2017 tevens een pleidooi voor collegiale *bestuurlijke* visitatie. Dit heeft in de praktijk gestalte gekregen in de eerdergenoemde pilot uitgevoerd door de VO-academie (zie hoofdstuk 5).

“Het is goed om een spiegel voorgehouden te krijgen.  
Niet omdat het moet, maar omdat je wilt. Vanuit jezelf,  
vanuit een lerende houding.”

*(Hanneke Strakkinga, schoolleider Hilfertsheem, Hilversum)*

### **Aantrekkelijkheid van collegiale visitatie**

Opvallend is dat scholen/besturen vrijwel nooit meer stoppen met collegiale visitatie als ‘de bal eenmaal rolt’, schrijven De Boer et.al. (2013). Een belangrijke verklaring voor dit enthousiasme is dat deze vorm van leren heel goed aansluit bij de leervoorkeuren van veel mensen die in het onderwijs werken.

Collegiale visitatie is een vorm van **non-formeel leren**: het is doelgericht en georganiseerd, maar het is geen reguliere opleiding die afsluit met een bewijs van bekwaamheid of erkend diploma (zie kader). Het is bij uitstek een vorm van samen leren in de praktijk, en uit onderzoek van Kessels, Hulsebos e.a. (in: Visser & Van Teeseling, 2014) weten we dat docenten en schoolleiders juist hier een voorkeur voor hebben. Zij vinden het leren waardevoller als ze samen leren met collega’s die tegen dezelfde vraagstukken aanlopen. Ook leren ze graag door problemen te analyseren en aan oplossingen te werken – bij voorkeur door in de school met vernieuwingen en verbeteringen bezig te zijn. Collegiale visitatie verenigt al deze aspecten in zich en lijkt dan ook een gedroomde leervorm voor het voortgezet onderwijs.



Net als voor docenten en teamleiders geldt voor schoolleiders en bestuurders dat zij elkaars expertise en ervaringen kunnen benutten om hun eigen professionaliteit te versterken.

### Collegiale visitatie op het leerspectrum

Een veelgebruikt onderscheid is dat tussen formeel, non-formeel en informeel leren (Van den Dungen en Smit, 2010).

- **Formeel leren** vindt doelgericht en georganiseerd plaats. Het gaat om wettelijk gereguleerde opleidingen met afgesproken inhouden en kwaliteitseisen. Ze leiden tot een landelijk erkend kwalificatiebewijs voor het uitoefenen van het beroep. Voor docenten is de lerarenopleiding een vorm van formeel leren; voor artsen een studie geneeskunde.
- **Non-formeel leren** is ook doelgericht en georganiseerd, maar het valt buiten de reguliere, erkende opleidingen en sluit niet per definitie af met een bewijs van bekwaamheid of erkend diploma met een civiel effect. Voorbeelden zijn congressen, lezingen, studiereizen en coaching, maar ook langerlopende opleidingen, cursussen én collegiale visitatie.
- **Informeel leren** is doorgaans niet doelgericht en niet georganiseerd. Het kan overal plaatsvinden. Wanneer collega's samen werken aan een lastig vraagstuk in de school, bijvoorbeeld. Maar ook in het maatschappelijk verkeer of tijdens een avond met vrienden.



“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.”

*(Kees Elsinga, voorzitter CvB Gooise Scholenfederatie, Bussum)*

## 2.2 Doelen van collegiale visitatie

In de literatuur worden meestal twee hoofddoelen van collegiale visitatie onderscheiden, schrijven Hooge en Wassink (2015): leren verbeteren (de cybernetische functie) en het winnen van vertrouwen (de fiduciaire functie). Net als De Boer et.al. (2013) constateren zij dat het in het voortgezet onderwijs vrijwel uitsluitend gaat om het eerste doel: ‘aanzetten tot leren en verbeteren door middel van een sterke vorm van reflectie.’

Individuele scholen kiezen dus over het algemeen voor collegiale visitatie om er zelf van te leren. Zo noemen besturen als motieven dat collegiale visitatie:

- Stimuleert tot nadenken over eigen schoolontwikkeling
- Stimuleert tot reflecteren op basis van bevindingen van anderen
- De samenwerking tussen scholen bevordert
- Een impuls geeft aan de organisatieontwikkeling en de kwaliteit van het onderwijs
- Leren van andere organisaties mogelijk maakt
- Helpt om leernetwerken te creëren.

(De Boer et.al., 2013).

Maar op sectorniveau gaat het om méér. Door collegiale visitatie te stimuleren, streeft de sector ook nevensdoelen na die verband houden met het winnen van vertrouwen, stellen Hooge en Wassink. Naarmate visitatie meer ingeburgerd raakt, kan er immers ‘een vertrouwenwekkend signaal over kwaliteitsbewaking en -verbetering’ van uitgaan. Dat zelfde geldt voor ‘het genereren van een vergelijkingsperspectief, door bijvoorbeeld een benchmark.’ De onderzoekers concluderen dan ook: “Het feit dat collegiale visitaties worden ondernomen, heeft een positieve uitstraling en daarmee kan het vertrouwen van politiek en samenleving worden gewonnen.”

## Scholen kiezen over het algemeen voor collegiale visitatie om er van te leren.

Dat vertrouwen zou nog kunnen worden versterkt door de uitkomsten van collegiale visitaties openbaar en transparant te laten zijn, zoals Schillemans (2017) suggereert. Maar dat staat op gespannen voet met de leerfunctie van collegiale visitatie die op de scholen juist zo belangrijk gevonden wordt. De neiging om tijdens een visitatie aan ‘window dressing’ te gaan doen, groeit als bij een negatieve beoordeling ineens ook de reputatie van de school op het spel staat, maken Hooge en Wassink duidelijk. Dit brengt hen tot de conclusie dat het ‘niet vanzelfsprekend is dat collegiale visitatie het doel van verantwoording en legitimering dient. Daarvoor lijken audits, extern toezicht en accreditatie geschiktere instrumenten.’

“Sommige dingen zie je na een lange tijd niet meer en een frisse blik maakt je weer scherper.”

*(Vicky Platzbeeker, teamleider Dendron College, Horst)*

### 2.3 Vormgeving van collegiale visitatie

Een visitatietraject bevat diverse elementen die van scholen en besturen een keuze vragen. De Boer et.al. (2013) geven het advies om bij het opzetten van een traject zorgvuldig over deze keuzes na te denken: “Zorg ervoor dat de inrichting van het visitatieproces past bij de schoolcultuur en bij de doelen van de visitatie. Besturen, koepels of groepen van scholen hebben niet alleen verschillende overwegingen en doelen voor visitatie, maar verschillen ook in de cultuur en de context waarin de visitatie vorm krijgt. Een bestuur dat voorop wil lopen als lerende organisatie richt het visitatieproces op een andere manier in dan een bestuur dat vooral is gericht op verantwoording en beoordeling.”

Naarmate de gemaakte keuzes beter aansluiten bij de schoolcultuur en de doelen van de visitatie, zal de opbrengst groter zijn. In die zin ligt een deel van het succes al vast voordat de eerste visitor ook maar een voet over de drempel heeft gezet.

### De visitatiecirkel

Trajecten voor collegiale visitatie bestaan over het algemeen uit vier stappen, die cyclisch doorlopen worden. De voorbereiding begint met een **zelfevaluatie**, die de basis vormt voor het formuleren van een leer- of ontwikkelingsvraag. Van de uitkomsten wordt schriftelijk verslag gedaan aan de visitatiecommissie. In de uitvoeringsfase vindt de daadwerkelijke **visitatie** plaats, waarvan de bevindingen worden vastgelegd in een **rapport**. Na afloop volgt een evaluatie of **follow-up**, waarna de cyclus opnieuw kan beginnen.



### Keuzes voor opzet en inrichting

Voordat de eerste cyclus van start kan gaan, moeten de initiatiefnemers van de visitatie van alles regelen. Bij de opzet en inrichting van het traject zijn tal van keuzes denkbaar, die zich vaak tussen twee uitersten bevinden (zie schema).

KENMERK	FUNCTIE
DOEL	ontwikkelen ..... legitimeren
AANLEIDING	proactief ..... reactief
UITKOMST	vertrouwelijk ..... openbaar
SCOPE	open ..... gesloten
STATUS	advies ..... beoordeling
METHODE	dialogoog ..... check

Zinnvolle richtvragen bij het maken van deze keuzes zijn:

- Wat past het best bij de doelstelling die we hebben met dit traject?
- Wat is realistisch en uitvoerbaar op onze school / in ons bestuur?
- Op welke manier hebben de gevisiteerden er het meest aan?

(Vermaas, 2016).

### *Open of gesloten?*

De eerste vraag is natuurlijk waar de visitatie eigenlijk over moet gaan, want aan de hand daarvan kan de gevisiteerde de ontwikkelingsvraag of -vragen formuleren die later het hart gaan vormen van de visitatie.

In de praktijk zijn op dit punt uiteenlopende verschijningsvormen te zien (Hooge & Wassink, 2015). Bij een inhoudelijk ‘gesloten’ visitatie liggen de te onderzoeken onderwerpen vast: alle scholen van een bestuur visiteren elkaar bijvoorbeeld aan de hand van een vast kader over hetzelfde aspect van kwaliteitszorg. Bij een inhoudelijk ‘open’ visitatie kan de gevisiteerde zelf een keuze maken. Denk aan een school die wil weten in hoeverre activerende didactiek al zichtbaar is in de lessen of aan een bestuurder die feedback vraagt op zijn leiderschapstijl. Vaak worden open en gestructureerde benaderingen gecombineerd, schrijven Hooge en Wassink: de visitatie vindt dan bijvoorbeeld wel plaats aan de hand van een visitatiekader, maar daarbinnen wisselen de onderwerpen. Of het bestuur kiest één onderwerp en daarnaast kiezen scholen een schoolspecifiek thema (De Boer et.al., 2013).

### *Zelfevaluatie: beknopt of uitvoerig?*

Een goede zelfevaluatie is belangrijk voor een succesvolle visitatie (Hooge & Wassink, 2015). Door zelfevaluatie worden mensen zich meer bewust van hun eigen functioneren en hun prestaties en komen er verbeterpunten aan het licht. Bovendien hangt de kwaliteit van de latere feedback voor een aanzienlijk deel samen met de inhoud van de zelfevaluatie, aldus onderzoeker Annemarie Neeleman, die onderzoek deed naar de pilots Collegiale bestuurlijke visitatie (Nijboer, 2016).

Een goede zelfevaluatie vraagt echter nogal wat. In veel gevallen zijn er gesprekken met diverse geledingen in de school voor nodig. Dat is niet alleen veel werk (Lillis, 2016); ook zijn niet alle betrokkenen van nature in staat om op een onderzoekende, reflectieve manier naar eigen prestaties te kijken (Van Dael & Hooge, 2013). Dit zijn zaken om rekening mee te houden bij de planning en de inzet van collega's.

In het verlengde hiervan is het goed om na te denken over de verslaglegging. Om de zelfevaluatie optimaal te benutten, moet de visitatiecommissie voorafgaand aan haar bezoek kennis kunnen nemen van de uitkomsten. Zeker in meer gestructureerde visitatietrajecten gebeurt dit binnen een vast format: dat van een zelfevaluatierapport. In de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie is hiervoor bijvoorbeeld een handreiking gemaakt (zie hoofdstuk 5).

Ook het opstellen van zo'n rapport vraagt echter veel tijd. Als de visitatie een meer open karakter heeft, kan ook worden gedacht aan de inzet van een beknopter instrument, zoals de Schoolfie die ontwikkeld is in het kader van Stap 2 (zie pagina 24).

**“Je kijkt met behulp van een kijkwijzer naar je eigen organisatie en constateert: dit en dit is nog niet helemaal op orde. Je gaat daardoor voor de visitatie al aan de gang met verbeteringen.”**

*(Frans Ebskamp, bestuurder stichting Scholengemeenschap voor vrijeschoolonderwijs)*

“Het contact was collegiaal en prettig en de wederkerigheid maakt het traject sterk”  
(Een bestuurder)

### *Wederkerig of niet?*

Een belangrijk element van collegiale visitatie is dat scholen of besturen elkaár feedback geven. Die wederkerigheid kan echter verschillende vormen aannemen. Bij visitaties op schoolniveau wordt soms gewerkt met een *pool*, om te voorkomen dat scholen moeten visiteren bij de school door wie zij net zelf gevisiteerd zijn: school A kan dan gevisiteerd worden door school B, school B door C en C door A. Het komt echter ook voor dat besturen vaste duo's maken van scholen die elkaar om de beurt visiteren. Het voordeel daarvan is dat er minder centrale sturing nodig is, zeggen De Boer et.al. (2013), maar een nadeel is dat de werkwijzen van duo tot duo geleidelijk uiteen kunnen gaan lopen.

### *Alleen peers of ook externen?*

Collegiale visitatie zou niet collegiaal zijn als er in de visitatiecommissie geen vakgenoten zitting hebben. Juist dit 'samen leren' maakt collegiale visitatie voor scholen en besturen zo interessant (zie 2.2). Wel wijst ervaring uit dat het optreden van de voorzitter van de visitatiecommissie zo cruciaal is, dat deze op zijn minst voldoende ervaren, en wellicht zelfs onafhankelijk moet zijn.

Voor een frisse blik is het eveneens mogelijk om buitenstaanders aan de commissie toe te voegen, maar dat gebeurt in de praktijk nog niet zo vaak (De Boer et.al, 2013).

“Het is waardevol dat het collega's zijn: die herkennen zaken, plaatsen het in een goede context. Maar experts kijken weer meer met een helicopterview, dus juist die koppeling tussen expert en collega is heel waardevol.”

*(Bram Thielen, afdelingsleider Cambreur College)*

### *Vooraf trainen of niet?*

Collegiale visitatie staat of valt met de kwaliteit van de feedback die de visitatiecommissie geeft. Dit stelt specifieke eisen aan visitatoren. Collega's die voor het eerst de rol van visitor vervullen, kunnen gebaat zijn met een training in gespreksvaardigheden en het geven van feedback.

### *Open of gedetailleerd programma?*

Voor de invulling van de visitatiedag bestaan zoveel varianten als er trajecten en scholen zijn. In sommige visitatietrajecten ligt het programma vast, in andere trajecten kunnen gevisiteerden eigen keuzes maken. Sommigen geven dan de voorkeur aan een geheel open programma, andere kiezen voor een open programma met enkele vaste componenten, of juist voor een zeer gedetailleerd programma. Ook kan de duur van een bezoek variëren: van een halve dag tot een hele dag. Sommige visitatiecommissies spreken alleen met bestuurders en schoolleiders of alleen met schoolleiders en docenten; andere spreken ook met panels van ouders en leerlingen en weer andere leggen ook lesbezoeken af. Als laatste kan de terugkoppeling aan het eind van de dag verschillen, zowel qua vorm (wie is erbij aanwezig?) als inhoud (spiegelt de visitatiecommissie alleen of doet zij ook aanbevelingen?)



*“De betrokkenheid van verschillende geledingen heeft een buitengewoon positieve invloed. Mensen vinden het belangrijk om mee te doen, voelen zich gezien en gewaardeerd doordat ze gesprekspartner zijn.”*

*Kees Hoefnagel, voorzitter visitatiecommissie collegiale bestuurlijke visitatie*

### *Beknopte of uitvoerige rapportage?*

Vrijwel alle visitatiecommissies leggen hun observaties vast in de vorm van een rapport dat achtereenvolgens bevindingen, conclusies en aanbevelingen bevat (De Boer et.al., 2013). In veel gevallen is het de secretaris die schrijft, waarna de commissieleden reageren en aanvullen. Vervolgens krijgt de gevisiteerde het rapport ter correctie op onjuistheden voorgelegd. Na bijstelling gaat het definitieve rapport naar de gevisiteerde. Zeker bij meer ‘open’ visitaties kan de gevisiteerde als ‘opdrachtgever’ eigen voorkeuren aangeven. Liever een beknopt of een uitvoerig rapport? Alleen conclusies gericht op de leervraag of ook andere adviezen en tips?



---

“Ik ben heel benieuwd naar het verslag, ook omdat wij wel een ingewikkelde vraag hadden. Krijgen we handvatten en nieuwe inzichten om ons proces verder vorm te geven?”

*(Bram Thielen, afdelingsleider Cambreur College)*

*Follow-up: gevisiteerde of visitatiecommissie aan zet?*

Niet de visitatie, maar wat ermee gebeurt is waar het uiteindelijk om gaat. De ene school zal op de aanbevelingen reageren door een reflectie te schrijven, de ander maakt wellicht een actieplan voor de korte termijn en weer een ander een plan op langere termijn. Bij sommige trajecten wordt het aan de gevisiteerde overgelaten om naar aanleiding hiervan nogmaals contact op te nemen met de visitatiecommissie, in andere gevallen neemt de commissie het initiatief.

“De aanbevelingen van de visitatiecommissie hebben ertoe geleid dat we voor het huidige schooljaar onze beleidsvoornemens van 27 naar 10 hebben teruggebracht.”

*(Sectordirecteur Annemarie Lukassen, Het Kwadrant, Weert – in: Neeleman & Jansen, 2016)*

## Voorbeeld: collegiale visitatie in het kader van Stap 2

### In het kort

De collegiale visitaties in het kader van Stap 2 staan in het teken van professionele schoolontwikkeling. De **eigen ontwikkelingsvraag van de school of de afdeling / het team** staat centraal. Deze ontwikkelingsvraag formuleert de school met behulp van de *Schoolfie*, een zelfevaluatie-instrument rond ambitieus leerklimate en professionele schoolontwikkeling. Met **brede betrokkenheid** van docenten en schoolleiding wordt een goede, gedragen **ontwikkelingsvraag** geformuleerd. In een **intakegesprek** met de voorzitter van de visitatiecommissie en een of twee visitatoren wordt de ontwikkelingsvraag aangescherpt en samen met de school een visitatieprogramma op maat gemaakt.

De visitatie zelf wordt uitgevoerd door een **visitatieteam** dat bestaat uit 4 tot 5 collega-visitatoren en een onafhankelijk voorzitter. De visitatoren zijn mensen van andere scholen die een gerichte **training** tot peer-visitor hebben gevolgd. Zij kijken in hoeverre het beeld dat de school van zichzelf heeft overeenkomt met het beeld dat het visitatieteam krijgt op basis van de **eigen voorbereiding, lesbezoeken en gesprekken met panels** van schoolleiders, teamleiders, docenten, leerlingen en/of andere relevante gesprekspartners. Aan het eind van de visitatie geeft het visitatieteam zowel mondeling als schriftelijk zijn bevindingen terug. Dit doet zij **zonder oordeel en advies**.

Wel kunnen aandachtspunten benoemd worden, evenals een denkrichting of 'vindplaats' voor verbetermogelijkheden in de school. Een **verdiepende training** helpt deelnemers om aan de bevindingen gevolg te geven in de praktijk.

### Achtergrond en deelnemers

De visitatietrajecten in het kader van Stap 2 zijn geïnspireerd door de afspraak in het Sectorakkoord 2014-2017 dat er een 'door de sector zelf geïnitieerd programma komt gericht op het versterken van de intrinsieke leer- en verbetercultuur van de school'. In de eerste anderhalf jaar hebben 60 scholen meegedaan, waarvan 11 in de ontwikkelgroep.

### Doelen van de visitatie

- Het voorhouden van een spiegel aan de school/het team.
- Het reflecteren op de ontwikkelingsvraag van de school/het team.
- Het stimuleren van professionele schoolontwikkeling en leren van elkaar.

### Uitgangspunten voor de visitatie

- De visitaties vinden plaats op basis van **wederkerigheid**. Scholen die gevisiteerd worden, gaan ook zelf visiteren (maar niet over en weer, om onafhankelijkheid en objectiviteit te waarborgen).

- 
- Er is rekening gehouden met **randvoorwaarden voor effectieve collegiale visitatie** (meer hierover in hoofdstuk 3):
    - *Zorg voor een goede structuur:* visitaties vinden plaats binnen een vaste structuur aan de hand van hiertoe ontwikkelde instrumenten.
    - *Maak werk van zelfevaluatie:* deelnemers vullen groepsgewijs de Schoolfie in, analyseren de uitkomsten en formuleren aan de hand hiervan de ontwikkelingsvraag.
    - *Stuur op effectieve feedback/train de visitatoren:* visitatoren worden geschoold in gespreksvaardigheden, analyse en terugkoppeling en feedback.
    - *Leer door herhaling en follow-up:* eerst geeft het visitatieteam een mondelinge terugkoppeling, gevolgd door een reflectie van de school. Dan voert het visitatieteam nog een nagesprek met de schoolleiding. Binnen circa twee weken volgt een schriftelijke rapportage. Een verdiepende training ondersteunt bij follow-up in de praktijk.

### **Ontwikkelde visitatie-instrumenten**

- 'Schoolfie' (zelfevaluatie-instrument) met stappenplan en handleiding
- Format voor het formuleren van een ontwikkelingsvraag
- Hulpinstrument vraagarticulatie
- Agenda intakegesprek

- Format dagindeling visitatie
- Organisatiechecklist ter voorbereiding op de visitatie
- Flyer voor de school
- Kijkwijzer ambitieus leerklimaat in de klas (voor lesbezoeken)
- Gespreksleidraden voor medewerkers, leerlingen
- Format mondelinge terugkoppeling
- Format visitatierapport.

### **Ervaringen van schoolleiders**

Uit de reacties van de in totaal ruim honderd deelnemende schoolleiders/visitatoren blijkt dat de collegiale visitaties zorgen voor bewustwording op meerdere vlakken. Schoolleiders krijgen een nieuw besef van het belang van hun rol voor het realiseren van een professionele cultuur in de school. Ook worden ze zich meer bewust van hun eigen perspectief en oordeel en hoe dat hun waarneming kleurt. Een veelgenoemde ervaring is dat er vaak verschillen zitten tussen wat een managementteam en wat de school ervaart als urgent. Veel schoolleiders nemen uit een visitatie dan ook het voornemen mee om beter te luisteren naar alle geledingen in de school, met name ook naar leerlingen.

Meer ervaringen uit Stap 2 zijn te lezen in de citaten verspreid door dit katern, in hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 beschrijven we een voorbeeld van *collegiale bestuurlijke* visitatie.



# 3

## Collegiale visitatie: opbrengsten en voorwaarden

Over de waarde van collegiale visitatie voor het voortgezet onderwijs lijkt brede overeenstemming te bestaan. Maar wat weten we eigenlijk over de opbrengsten en de voorwaarden waaronder die effectief kunnen worden behaald?

*‘Verfrissende kijk op eigen functioneren’, ‘De frisse blik van een buitenstaander’, ‘Dubbel leren met collegiale visitatie’, en niet te vergeten: ‘Visitatie, een krachtig middel voor onderwijsontwikkeling’.*

Een literatuurlijst over collegiale visitatie in het Nederlands taalgebied laat zich lezen als één grote aanbevelingsbrief voor deze vorm van leren. Des te verrassender is het om te constateren dat er nog maar weinig kwantitatieve gegevens zijn over de opbrengsten ervan in het Nederlandse voortgezet onderwijs. Wel is het een en ander bekend over voorwaarden en succesfactoren. In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste wetenschappelijke en praktijkgerichte inzichten op een rij.

### 3.1 Opbrengsten van collegiale visitatie

Een vorm van collegiaal leren die in korte tijd zo populair geworden is, móet wel effectief zijn. Het klinkt aannemelijk en het zou best eens waar kunnen zijn. Kijkend naar het voornaamste doel van collegiale visitatie in het voortgezet onderwijs – leren en verbeteren, zie paragraaf 2.2 – valt op dat de meerderheid van de deelnemers de bewering lijkt te ondersteunen. Ze doen uitspraken als ‘dit is de beste managementcursus ooit’ (De Boer et.al., 2013), ‘dit is grandioos’ (bestuurder in de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie) en ‘je doet jezelf tekort als je het niet doet’ (schoolleider in Stap 2). (Meer uitspraken van deelnemers zijn te vinden in de hoofdstukken 4 en 5 en als losse citaten verspreid door dit katern.)

#### Kwantitatief bewijs

Een feit is echter dat er voor Nederland nog nauwelijks kwantitatief bewijs voorhanden is. Zo had het deelonderzoek van De Boer naar het effect van collegiale visitaties op schoolontwikkeling betrekking op in totaal twaalf casussen. Gevraagd naar de mate van invloed van het visitatietraject op het ‘reflecterend en lerend vermogen van het hele schoolteam’ gaven de deelnemers een score van drie op een schaal van vijf. De invloed van het traject op het lerend en reflecterend vermogen van het management werd groter ingeschat: vier op een schaal van vijf. Dat kan echter komen doordat er onder de deelnemers veel directeuren waren, schrijven de auteurs.

Gaat het om de vraag wat collegiale visitatie bijdraagt aan het einddoel – beter onderwijs – dan wordt het nog lastiger. “Visitatie is een proces waaraan per definitie moeilijk eenduidig resultaten zijn toe te wijzen”, constateert De Boer. Dat ligt ook wel voor de hand, want is het inzicht dat school X moet werken aan meer eigenaarschap bij docenten, nu geboren tijdens de visitatie of op de jaarlijkse studiedag? Komt het voornemen om beter te gaan samenwerken binnen teams voort uit bevindingen in het visitatierapport of zijn het de discussies in intervisiegroepen die feitelijk de doorslag hebben gegeven?

#### Indirect bewijs

Wel zijn er bronnen die de effectiviteit van visitatie onderbouwen op een manier die je in de rechtspraak zou aanduiden als ‘het geven van indirect bewijs’. Zo wijzen Jansen en Neeleman (2013) op de ideeën van de Britse professionaliseringsdeskundige Charles Jennings, die stelt dat leren zich voltrekt volgens het 70-20-10-model: 70 procent

“Visitatie is een proces waaraan per definitie moeilijk eenduidige resultaten zijn toe te wijzen”

van het leren vindt plaats door tijdens het werk ervaringen uit te wisselen; 20 procent door vormen van non- en informeel leren en 10 procent door formele opleidingen en trainingen. Dat collegiale visitatie zowel in de 70 als 20 procentscategorie zit, wijst in de richting van een hoog leereffect, is de gevolgtrekking van Jansen en Neeleman.

Collegiale visitatie is verder een uitstekend voorbeeld van het type leren dat hoogleraar onderwijskunde Femke Geijssel (2014) aanduidt als het opdoen van ‘praktijkwijsheid’. Geijssel constateert dat de kennis die docenten en schoolleiders in hun initiële opleidingen opdoen, in de complexe schoolpraktijk van nu niet meer volstaat. De vraag die professionals zich voortdurend zouden moeten stellen, is of het hun lukt om “betekenisvolle connecties te maken met leerlingen, het onderwijs en de school als organisatie”, en daarbij zijn reflectie en zelfreflectie onmisbaar. “Zonder reflectief ‘voedsel’ roest wijsheid vast”, schrijft Geijssel vervolgens. “Dat geldt voor onderwijsleiders net zo goed als voor leraren.”

De link met collegiale visitatie ligt voor de hand. Een goed doordacht visitatietraject kan aan alle gewenste aspecten bijdragen: zelfevaluatie én een ‘blik van buiten’, en dat voor alle professionals in de school.

“Dit is een prettige en laagdrempelige manier om reflectie te krijgen.”

*(Elisabeth de Velde, schoolleider Vakcollege Noordoostpolder)*

### **Kanttekeningen**

Het feit blijft dat collegiale visitatie in het vo nog niet bewezen effectief genoemd kan worden. Zeker omdat er bij die effectiviteit ook wel kanttekeningen te plaatsen zijn. Zo zijn er in het onderzoek van De Boer et.al. (2013) deelnemers die vinden dat visitaties over het algemeen niet meer opleveren dan ‘een bevestiging van wat we al weten’ en dat het maar zelden gebeurt dat uit een visitatie rechtstreekse verbeteringen voortkomen. Ook Hooge & Wassink (2015) constateren in navolging van Schillemans (2007) dat leren geen gegarandeerde uitkomst van visitaties is. “Bij niet-verplichte visitaties wordt geregeld geconstateerd dat niet alle en soms zelfs geen van de conclusies worden

opgepikt. Conclusies kunnen inhoudelijk gemakkelijk terzijde worden geschoven door de gevisiteerden met als argument dat het slechts een momentopname of foto is”, schrijven zij. Een goede follow-up is dan ook van belang.

Om te voorkomen dat scholen maar blijven visiteren zonder de meerwaarde goed voor ogen te houden – gewoon omdat ze de leervorm als prettig ervaren – is het geen gek idee om periodiek te checken of de beoogde doelen wel worden gerealiseerd, adviseert De Boer. En dat brengt ons bij andere voorwaarden en succesfactoren voor effectieve collegiale visitatie.

## 3.2 Voorwaarden voor effectieve collegiale visitatie

Zo weinig als er geschreven is over de feitelijke opbrengsten van collegiale visitaties, zo veel is er geschreven over de voorwaarden waaronder ze effectief zijn en de do's en don'ts die daarbij van belang zijn. We noemen vijf randvoorwaarden die door Hooge & Wassink (2015) zijn geformuleerd op basis van uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek, aangevuld met een observatie vanuit de praktijk.

### 1 Zorg voor een goede structuur

Het aanbrenge van *inhoudelijke* structuur in een visitatie geeft houvast, schrijven Hooge en Wassink. Daar is zowel tijdens de zelfevaluatie als de daadwerkelijke visitatie behoefte aan. Dikwijls krijgt dit vorm in instrumenten en kaders, zoals de Schoolfie uit Stap 2, de Handreiking zelfevaluatie en de inhoudelijke leidraad van de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie, en het zelfevaluatieprotocol en visitatiekader van het Limburgse schoolbestuur LVO (Jansen en Neeleman, 2016).

Het is wel een kwestie van balans: als het inhoudelijke kader te ver wordt dichtgetimmerd, kan visitatie doorslaan naar het 'afvinken' van lijstjes. Dat gevaar ligt sowieso op de loer naarmate visitatietrajecten langer lopen, zeggen Hooge en Wassink. Het risico bestaat dan dat een visitatie niet meer gaat over de praktijk of uitoefening van een beroep, maar over de documentatie erover. Het kader moet dus zo 'gesloten' zijn dat het genoeg houvast geeft, maar wel zo 'open' dat er voldoende ruimte is voor eigen invulling.



# Zelfevaluatie dwingt je tot reflectie op zaken waar je in de hectiek van het dagelijkse schoolleven aan voorbijloopt.

Naast voldoende inhoudelijke structuur is ook *organisatorische* structuur van belang. Hierover is in de praktijkliteratuur het een en ander te vinden. Als het gaat om visitaties binnen een bestuur adviseren De Boer et.al. (2013) het aanstellen van een projectleider (mèt voldoende tijd en middelen) die de planning en kwaliteit kan bewaken. In de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie heeft vanuit soortgelijke overwegingen de secretaris van de visitatiecommissie deze rol.

“De formulieren zijn helder en goed. Je moet ze niet gebruiken als afvinklijst, maar als leidraad”

*(Een visitor)*

## 2 Maak werk van zelfevaluatie

Als er ergens consensus over bestaat, dan is het wel over de waarde die een goede zelfevaluatie voor collegiale visitatie heeft. Die is bijzonder leerzaam, vinden veel betrokkenen: zelfevaluatie dwingt je tot reflectie op zaken waar je in de hectiek van het dagelijkse schoolleven aan voorbijloopt, en bevordert het analyserend vermogen (De Boer et.al. 2013). Ook kunnen gesprekken met mensen in de organisatie leiden tot verdieping van inzichten.

Toch is het niet zo dat met zelfreflectie de slag al bijna gewonnen is. Hooge en Wassink constateren dat een collegiale blik nodig blijft: “De opbrengsten van de zelfevaluatie blijkt eerder te liggen in het stimuleren van discussie en het inventariseren van vraagstukken, dan dat het tot daadwerkelijke verbeteringen leidt. Om tot daadwerkelijk verbeteren te komen, is daarom altijd een combinatie met vreemde ogen via een externe review en externe evaluatie noodzakelijk.”

En hoe leerzaam zelfevaluatie ook is, tijdrovend is het ook en dat maakt het raadzaam om de omvang enigszins binnen de perken te houden, waarschuwt De Boer: “Spits [de zelfevaluatie] toe op de thema’s en vragen. Verwijs zo gericht mogelijk naar bijlagen, zoals jaar- of locatieplannen. Bedenk waar de school over twee tot vier jaar wil staan en welke vragen daarvoor echt beantwoord moeten worden. [...] Terugblikken is prima, maar vooral ten behoeve van de blik vooruit.”

“De eerste versie van de zelfevaluatie levert al nieuwe inzichten op. Vervolgens voer je allerlei goede gesprekken in de school waar je anders geen tijd voor neemt. Daaruit haal je dingen die je anders niet zou weten.”

*(Een bestuurder)*

### **3 Stuur op effectieve feedback**

Scholen en bestuurders zijn net als leerlingen in de zin dat ze het meest leren van opbouwende feedback. Voor effectieve collegiale visitatie zijn ‘coachend, doelgericht en veilig’ de belangrijkste steekwoorden, zeggen Hooge en Wassink. En net als in de klas moet de feedback de feitelijke situatie of het feitelijke gedrag betreffen en geen oordeel over personen inhouden. De Boer tekent hierbij nog aan dat visitatie als middel effectiever lijkt te zijn wanneer ook in andere verbanden binnen de school (docenten, teams, secties) ervaring bestaat met reflecteren en feedback ontvangen, bijvoorbeeld in de vorm van intervisie.

In het algemeen geldt dat de ontmoeting dient plaats te vinden in “een sfeer van vertrouwen waarin er tweerichtingsverkeer op gang komt tussen de feedbackgever en de feedbackontvanger.” De voorzitter van de visitatiecommissie speelt volgens de onderzoekers een doorslaggevende rol; dat pleit er dus voor om deze persoon zorgvuldig te kiezen. Sowieso is een veilige sfeer eerder binnen handbereik als uitsluitend met ‘peer’ visitatoren wordt gewerkt, concluderen Hooge en Wassink.

Afhankelijk van opzet en onderwerp van de visitatie kan het verstandig zijn diverse geledingen in de visitatiecommissie zitting te laten nemen, schrijven Krul et.al. (2011): bijvoorbeeld docenten, middenmanagers en schoolleiders. “Dat leidt tot meer expertise en invalshoeken, hetgeen het beeld van de kwaliteit van de school ten goede komt.”



“Informatie uit panels helpt om dingen meer te laten landen in de organisatie. Je kunt als bestuurder mooie vergezichten hebben, maar de organisatie moet het wel gaan doen.”

*(Kees Hoefnagel, oud-bestuurder, voorzitter visitatiecommissie)*

Een bijzondere situatie doet zich voor als binnen de school conflicten spelen die het leerproces van de visitatie in gevaar kunnen brengen. Dit vraagt om weloverwogen handelen. Binnen de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie is voor dit doel een speciaal protocol ontwikkeld (zie hoofdstuk 5).

Het grootste gevaar bij collegiale visitatie lijkt overigens niet te schuilen in een overmaat aan strengheid. De échte valkuil is te veel collegialiteit: een critical friendship waarin de balans te ver naar de vriendschap doorslaat. Krul pleit daarom voor het werken met onafhankelijke (in- of externe) begeleiders: “De begeleiders houden de visitatiecommissie in feite ook een spiegel voor, waardoor de formulering van de bevindingen en aanbevelingen vaak scherper wordt. Het geheel krijgt een wat formeler karakter, met als voordeel dat iedereen serieus zijn rol kan vasthouden.”

Een overmaat aan vriendelijkheid gaat over het algemeen gepaard met vrijblijvendheid. De Boer vindt dat een visitatie meer moet zijn dan een spiegel, “want een spiegel bevestigt vooral dat wat men al weet. Er mag best een context en waardering aan observaties worden gegeven, mits het niet leidt tot een afstandelijk oordeel. En of dat laatste zo wordt beleefd, wordt vooral bepaald door de wijze waarop iets wordt gezegd.”

Ook Krul stelt dat visitatie aan kracht wint als de commissie niet alleen haar bevindingen neerlegt bij de school, maar tevens aanbevelingen en suggesties doet die de school aanzetten tot het overdenken van het eigen handelen en inspireren tot concrete verbeteringen.

“Geef ook tips over hoe de school verder kan gaan: denkrichtingen, vindplaatsen voor verbetermogelijkheden.”

*(Een visitor)*

#### **4 Train de visitatoren**

Omdat de rol van visitor zo'n lastige balanceer-act is, is het verstandig om visitatoren vooraf in die rol te laten scholen. In de hierboven genoemde visitatietrajecten (Stap 2, Collegiale bestuurlijke visitatie, LVO) is dat ook steeds gebeurd.

De training moet naar de mening van Hooge en Wassink niet alleen gericht zijn op het werken met de inhoudelijke structuur (kaders, instrumenten), maar zeker ook op gespreksvoering en verslaglegging. “Van groot belang is dat er tijdens het visitatieproces een dialoog op gang komt, en dat de balans wordt gehouden tussen een vrijblijvend gesprek en een scherp optredende visitatiecommissie.”

De Boer wijst erop dat het belangrijk is dat visitatoren ook elkaar feedback geven.

“Omdat de commissie sterk gericht is op de ontvangende school, wordt dit gemakkelijk uit het oog verloren.”

“C'est le ton qui fait la musique: toonzetting is belangrijk!”

*(Een visitor)*

Voorkomen moet worden dat iedereen na de visitatie weer overgaat tot de orde van de dag.

## 5 Leren door herhaling en follow-up

“Vaak wordt een visitatie als afgerond beschouwd op het moment dat het definitieve verslag is opgeleverd”, schrijft Krul. De meest cruciale stap in het kwaliteitszorgproces moet dan echter nog volgen: bepalen hoe de school, of de bestuurder, omgaat met de constatering en aanbevelingen die uit de visitatie naar voren komen. “Voorkomen moet worden dat de visitatie een eenmalige activiteit is en dat iedereen na de visitatie weer overgaat tot de orde van de dag.” Om deze reden heeft een follow-up-gesprek bijvoorbeeld binnen de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie en binnen Stap 2 een vaste plek in de visitatie.

Borging van de uitkomsten is vooral te bereiken door visitaties vorm te geven in een cyclisch proces, waarbij elke volgende visitatie doorbouwt op de uitkomsten van de vorige. Ervaringen uit de praktijk bevestigen dat dit werkt: “Scholen die deelnemen aan een tweede of zelfs derde ronde visitaties, stellen vast dat de scherpte toeneemt, opbrengsten hoger zijn en meer toepassing plaatsvindt” (De Boer). In veel sectoren buiten het onderwijs wordt gekozen voor een vier- of vijfjarige cyclus (Hooge & Wassink).

Om te voorkomen dat de uitkomsten van de visitatie tussentijds op de achtergrond raken, is het verstandig ze onderdeel te maken van de reguliere beleidscyclus van de school, schrijft De Boer, en ze een plaats te geven in het overleg tussen schoolleiding en bestuur.



“We hebben met de scholen een soort activiteitenmatrix gemaakt waarin alle doelen voor de komende vier jaar terugkomen. Dit evalueren we regelmatig tijdens overleggen die toch al plaatsvinden met de schoolleiding. Dat is een concrete opbrengst van de visitaties.”

*(Kees Elsinga, voorzitter CvB Gooise Scholen Federatie, Bussum)*

## 6 Investeer in eigenaarschap

Een aanbeveling die niet uit het onderzoek van Hooge en Wassink naar voren komt, maar in de praktijk veelvuldig wordt gehoord, is dat het bij visitaties op school-, afdelings- of teamniveau essentieel is om te investeren in eigenaarschap.

Scholen (teams, docenten) zullen meer met de resultaten van de visitatie doen als die gaat over hun échte vragen of problemen, zegt onder meer De Boer. Het draagvlak en daarmee de potentiële opbrengst wordt dan ook vele malen groter met een gedegen voorbereiding binnen de hele school, dus niet alleen op managementniveau. Wel tekent De Boer aan dat dit ertoe kan leiden “dat de focus van de visitatie wordt verlegd en/of aangescherpt.”

Ook bij de visitatie zelf zouden dan zoveel mogelijk teamleden moeten worden betrokken: “Benut bijvoorbeeld het momentum van de terugkoppeling aan het einde van de visitatiedag om een gedeeld urgentiebesef te bewerkstelligen.” Diezelfde verbinding moet er zijn in het eindrapport: “Voorkom te veel nuance en ‘wollig’ taalgebruik, maar combineer scherpheid en waardering.”

Bij visitaties op initiatief van besturen is het verder nog van belang dat scholen ‘hun’ visitatierapporten ook aan het bestuur presteren en dat het bestuur daarop reageert.

“Het creëren van eigenaarschap zit soms in kleine activiteiten, zoals het organiseren van presentaties van het visitatieverslag door de scholen aan het bestuur.”

*(Projectleider collegiale visitaties in het po – in De Boer et.al., 2013)*

Scholen zullen meer met de resultaten van een visitatie doen als die gaat over hun échte vragen of problemen.

## 'Een vorm van aandacht'

**In 2016 deden alle afdelingen van de Koninklijke Scholengemeenschap Apeldoorn mee aan collegiale visitatie in het kader van Stap 2. Rector Clementine van den Berg en afdelingsleider Job Kooi vertellen wat dit de school heeft opgeleverd.**



“De collegiale visitatie heeft ons vooral geholpen aan een feitelijke basis onder onze ambities voor een professionele cultuur en lerende organisatie. De stippen op de horizon hadden we al gezet. Een overzicht van de stand van zaken was er niet, wel een onderbuikgevoel. Daardoor konden we ook niet vaststellen welke stappen we moesten zetten om die stippen op de horizon te bereiken. Ons voornaamste doel was dus het verkrijgen van een nulmeting. Daar kwam bij dat we net in de opmaat zaten naar een nieuw schoolplan en dat we de opbrengst van de visitatie daar mooi in konden meenemen.

We hebben al onze afdelingen afzonderlijk laten visiteren. De aftrap was in de havo, waar vier docenten uit het kernteam zelf ontwikkelvragen voor de visitatie hebben geformuleerd. Docenten uit andere afdelingen hebben die vervolgens als basis gebruikt. Het was een bewuste keus om niet van bovenaf vragen te formuleren: wie zelf vragen formuleert, is ook geïnteresseerd in de antwoorden.

Vervolgens kwam de zelfevaluatie. Die zet je aan het denken over zaken waar je in de dagelijkse drukte aan voorbijgaat. Doordat je nu a) de tijd ervoor neemt en b) wéét dat een ander er iets van gaat vinden, kijk je toch kritischer. Dat gold voor de docenten, maar ook voor ons als





Job Kooi en Clementine van den Berg

MT. We werden aan het denken gezet: zitten we in het MT allemaal op dezelfde lijn, leggen we in alle afdelingen de lat hoog genoeg, en ook: faciliteren we onze collega's zodanig dat zij die lat kunnen bereiken?

Per visitatie aan een afdeling hebben de visitatoren 24 lesbezoeken afgelegd om een goede nulmeting te krijgen. Vooraf hebben we met alle collega's besproken: dit is geen inspectie, dit zijn collega's uit het land die aan de hand van onze kijkwijzer naar onze vragen komen kijken. Dat heeft bijgedragen aan de goede sfeer die dag: energiek, veilig, niet-vijandig. Het mooie was dat we later hoorden dat collega's het als een



---

vorm van aandacht hebben ervaren: dat het MT het belangrijk genoeg vindt om te investeren in zo'n uitgebreide visitatie.

Zoals we docenten zelf de vragen lieten formuleren, zo wilden we ook dat alle docenten bij de terugkoppeling zouden zijn. Het is belangrijk dat mensen de uitkomsten zelf horen, niet via-via of alleen uit een rapport, dat in de drukte dan vaak ongelezen blijft. Als je erbij bent, kun je ook vragen stellen. We hebben dat trouwens heel pragmatisch bevorderd door er een etentje of een borrel na afloop aan te koppelen.

De visitatoren presenteerden hun bevindingen op een prettige manier, maar de inhoud was confronterend. Het was zoals we dachten: als het gaat om uitdagende lessen, de leerling centraal stellen en elkaar feedback geven, hebben we echt een weg te gaan. Na de visitatie hebben we hier dan ook consequenties aan verbonden. Diverse speerpunten uit ons schoolplan zijn rechtstreeks tot de visitatie te herleiden. Ook hebben we er voor het totale personeel scholing aan gekoppeld.

De visitatie heeft aan onze verwachtingen voldaan. We kunnen ons voorstellen dat we met externe visitaties doorgaan, gekoppeld aan het interne visitatiesysteem dat we inmiddels hebben opgezet. Extern geeft toch een andere dynamiek dan intern. Een ander pluspunt is dat collega's zelf ook gaan visiteren en zo de kans krijgen in andere scholen te kijken. Daardoor kijk je met een andere blik naar je eigen school. Dat is misschien wel net zo waardevol!"

**Op pagina 54 vertelt Clementine van den Berg wat de visitaties op haar school voor haar eigen professionele ontwikkeling hebben betekend.**

## ‘De visitatie was een cadeautje’

**Het ‘s-Gravendreef College in Leidschenveen en Leidschendam nam deel aan het visitatietraject Stap 2. Dat gaf een impuls aan de professionele schoolontwikkeling, vertelt directeur Leonie Drabbe.**

“Wat de collegiale visitatie ons vooral heeft gebracht, is bewustwording van het feit dat dingen moeten veranderen. Eerder in het jaar hadden we de inspectie al op bezoek gehad. De uitkomsten van de visitatie waren daarmee in lijn, maar de vorm was anders. Omdat een visitatie een collegiaal karakter heeft, voelden collega’s zich toch vrijer dan bij het inspectiebezoek en kwam er een gesprek op gang waarin de visitatoren ons vanuit hun praktijk dingen konden aanreiken. In die zin heeft de visitatie veel opgeleverd, ook nog precies op het moment waarop we veranderingen gingen inzetten. Het was echt een cadeautje.

Omdat de urgentie al werd gevoeld – onze school in Leidschendam had van de inspectie de beoordeling ‘zwak’ gekregen – stonden de collega’s wel open voor de zelfevaluatie die de basis voor de visitatie vormt. Ook op onze andere vestiging in Leidschenveen werd het invullen van het zelfevaluatie-instrument niet moeilijk gevonden. Mensen vonden het juist wel leuk om over hun organisatie na te denken. In de dagelijkse praktijk ben je vaak zo druk dat dit er niet van komt. Nu neem je tijd en afstand om verder te kijken dan je eigen lessen, je eigen rol. Dat is interessant.

De feitelijke visitatie kwam niet op het beste moment. Het was het einde van het schooljaar, mensen waren moe en vonden het daardoor lastig om de terugkoppeling van de visitatiecommissie goed te ontvangen. Dat lag niet aan de presentatie, maar aan de timing. Een volgende keer zou ik kiezen voor een moment eerder in het jaar en zorgen voor een betere voorbereiding. Als je het als staf goed brengt – wij vragen deze critical friends om ons te helpen – maak je het voor een team makkelijker om open te staan voor de feedback. Wij zijn nog niet zo goed in het ontvangen daarvan; die reflectieve cultuur is bij ons echt in ontwikkeling.

.....

“Als het echt uit de organisatie komt, krijgt visitatie meer betekenis.”

.....

Dat zegt evenwel niets over de opbrengsten van de visitatie; daar hebben we veel aan gehad. Met behulp van het implementatieschema dat we kregen aangereikt in de verdiepingstraining achteraf, hebben we een tweejarig plan geschreven dat we nu aan het uitvoeren zijn. Het gaat vooral om meer doelmatigheid in onze lessen en om het borgen van zaken die we op zich goed doen: denk aan systemen en protocollen voor leerlingenzorg en determinatie.

Ik zou de visitatiecommissie volgend jaar graag terugzien om te vragen of zij zien dat we in de tussentijd gegroeid zijn. Dat kan bijna niet anders, we werken er hard aan. Maar is dat zichtbaar in onze lessen? Daar zou ik graag hun mening over horen. En dan bij voorkeur twee of drie jaar later weer, want ik denk dat het heel goed is om je school periodiek te laten visiteren. Daar zou ik dan wel vooraf en achteraf meer aandacht aan besteden. Waarom zou je een zelfevaluatie niet tot onderwerp van een studiemiddag maken in plaats van het neer te leggen bij een kleine groep op school? Als het echt uit de organisatie komt, krijgt visitatie meer betekenis.”

**Op pagina 56 vertelt Leonie Drabbe wat de visitaties voor haar eigen professionele ontwikkeling hebben betekend.**





# 4

## Persoonlijk leren van collegiale visitatie

Schoolleiders en bestuurders kunnen collegiale visitatie benutten voor persoonlijke professionele ontwikkeling. Maar hoe pak je dat aan?

Een collegiale visitatie is leerzaam voor alle geledingen in de school, maar zeker voor schoolleiders en bestuurders, die in de organisatie een sleutelrol vervullen. Visitatie kan een sterke vorm van reflectie in gang zetten waardoor zij hun denken en handelen kunnen professionaliseren, verbeteren en innoveren. In dit hoofdstuk verkennen we hoe het zit met de sleutelrol van schoolleiders en bestuurders en hoe zij persoonlijk hun voordeel kunnen doen met een visitatietraject: zowel in hun rol als gevisiteerde als hun rol als visitor.

## 4.1 De sleutelrol van de leidinggevende

Niemand heeft een grotere invloed op de onderwijsprestaties dan leerlingen en leraren zelf. Dat ligt voor de hand, en blijkt ook uit onderzoek (Creemers en Reezigt, 1996). Interessanter is echter dat schoolleiders wat betreft invloed op de tweede plaats staan (Leithwood, Seashore Louis, Anderson en Wahlstrom, 2004). Voor zwakkere scholen is zelfs aangetoond dat hun verbeterkansen rechtstreeks samenhangen met de aanwezigheid van een sterke leider.

Onderzoek van de Inspectie voor het Onderwijs onder 298 schoolleiders en 269 besturen in het basis-, voortgezet en speciaal onderwijs (2014) laat zien dat ook in Nederland de kwaliteit van het onderwijsleerproces samenhangt met de kwaliteit van schoolleiders. 'Hoe beter de schoolleiders, hoe beter de lessen zijn', schrijft de inspectie. Daarbij gaat het om indirecte effecten, maar die zijn niet minder van belang.

### Leercultuur

Op een ander terrein is de invloed van de schoolleiding veel directer, namelijk het scheppen van een professionele leercultuur. Met een beroep op onder anderen Hattie (2015) wijst lector Kees Vernooy (2016) erop dat schoolleiders die stappen willen zetten op het gebied van kwaliteit, een professionele leergemeenschap in hun school moeten creëren. Ook in de evaluaties van twee jaar visitaties in het kader van Stap 2 onder ruim honderd schoolleiders komt het belang van de rol van de leidinggevende voor het realiseren van een professionele cultuur in de school duidelijk naar voren (Vermaas, 2016). Belangrijk is dat de schoolleiding niet alleen professioneel leren van leraren promoot, maar zelf ook in dat professionele leren participeert, schrijft Vernooy. In de praktijk hebben schoolleiders in het voortgezet onderwijs echter juist op dit punt nog stappen te zetten, constateert de inspectie (2014). Zij kunnen goed omgaan met regelgeving, maar zijn "minder goed in reflecteren op eigen handelen, het zorgen voor een professionele cultuur en het vertalen van verwachtingen van stakeholders."

Belangrijk is dat de schoolleiding zelf in het professionele leren participeert.

### Ruimte scheppen

Voor een antwoord op de vraag hoe leidinggevenden hun stimulerende rol dan beter kunnen benutten, zijn aanwijzingen te vinden in de ideeën van Geijsel (2015) over onderwijsleiderschap en praktijkwijsheid. In de gaten hebben dat je eigen houding een voorbeeld stelt, is een belangrijke stap, schrijft zij: ‘Het gaat er niet om dat je perfect moet zijn, maar om te laten zien dat je zelf ook lerende bent. Structuren creëren waarin mensen in de organisatie samen leren, bij jezelf beginnen en dat samen laten zien. Erkennen dat niet alles duidelijk is en gaan zoeken naar nieuwe antwoorden... dat schept ruimte.’ En verderop: ‘Het stilstaan bij en beschouwen van en reflecteren op de eigen leiderschapspraktijken in de school is een belangrijke ingang om wijzer te worden.’

“Wanneer directies zich kwetsbaar opstellen en vragen durven te stellen over de te volgen weg, dan biedt dat openingen om dit bespreekbaar te maken in de school.”

*(Een visitor)*

## 4.2 Persoonlijke leeropbrengsten van collegiale visitatie

Wat nemen schoolleiders en bestuurders aan opbrengsten mee vanuit een collegiale visitatie? Uit onderzoek is daar weinig over bekend (zie hoofdstuk 3). De enigen die daar met gezag iets over kunnen zeggen, zijn deelnemers aan visitatietrajecten en hun begeleiders. Voor deze paragraaf putten we dan ook uit de evaluaties van Stap 2 en de pilots Collegiale bestuurlijke visitatie en uit gesprekken met Arie Olthof, Kees Hoefnagel en Wim Littooi, die veel visitaties hebben begeleid.

Om te beginnen: het ene type visitatie is voor schoolleiders en bestuurders niet per se leerzamer dan het andere. Bij bestuurlijke visitaties gaat het altijd om het handelen van de bestuurder in de context van de organisatie, en bij visitaties op schoolniveau is het handelen van de leidinggevendenden altijd van belang. Zoals Arie Olthof opmerkt: “Elke persoonlijke leervraag van een schoolleider of bestuurder is een organisatievraag en andersom.” Natuurlijk zijn er wel verschillen in aanvliegroute, thema’s en diepgang. Maar in essentie zijn alle vormen van visitatie te benutten voor persoonlijke professionalisering.

### **Een groter zelfreflectief vermogen**

Een van de belangrijkste leeropbrengsten van visitatie is de ontwikkeling van het vermogen tot zelfreflectie, zeggen eigenlijk alle betrokkenen. Zelfevaluatie speelt daarin een doorslaggevende rol. Kees Hoefnagel: “Reflecteren op je eigen persoonlijk handelen is voor veel leidinggevendenden niet iets wat zij van nature doen. De aandacht gaat primair uit naar wat er in de organisatie gebeurt. Een van de meest opvallende opbrengsten van visitatie vind ik dan ook dat leidinggevendenden beter zicht krijgen op hun persoonlijk functioneren. Het uitvoeren van een zelfevaluatie en het formuleren van leervragen dwingt je stil te staan bij je eigen handelen en de impact daarvan op de organisatie.”

Een voorwaarde is wel dat de zelfevaluatie zodanig is ingericht dat deelnemers gedwongen worden verder te kijken dan wat hen zelf bezighoudt, zegt Wim Littooi. Hij baseert dit op de ervaringen die hij in het verleden opdeed in een visitatietraject voor schoolleiders waartoe hij bij CVO Rotterdam en Lucas Den Haag het initiatief nam. “In dat traject werd schoolleiders bij de zelfevaluatie alleen gevraagd te benoemen wat zij wilden leren. Heel zinvol, maar daarmee krijg je nog geen zicht op je blinde vlekken. Het gaat niet alleen om de vragen waar je mee zit, maar ook om de vragen waar je mee zou moeten zitten. Uit onze ervaringen bij de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie blijkt dat je die alleen op het spoor komt met een goed gestructureerde zelfevaluatie, die je dwingt om in de volle breedte te kijken.”

“Het uitvoeren van de zelfevaluatie is voor mij de belangrijkste fase geweest van dit traject van visitatie.”

*(Schoolleider – De Boer et.al., 2013)*



Een van de belangrijkste leeropbrengsten van visitatie is de ontwikkeling van het vermogen tot zelfreflectie.

### **Bevestiging en erkenning**

Andere veelgehoorde leeropbrengsten van visitatie zijn bevestiging en erkenning. Olthof: “Bevestiging in de zin dat de visitatiecommissie teruggeeft wat de gevisiteerde zelf ook al dacht/vond, maar nog niet helemaal zeker wist; erkenning in de zin dat de commissie ook aangeeft begrip te hebben voor de handelwijze van de gevisiteerde.”

“Dit geeft mij de steun om bepaalde dingen duidelijk te maken aan de organisatie.”

*(Een gevisiteerde)*

### **Verbreding en verdieping van het perspectief**

In de meeste gevallen gaat de opbrengst echter verder dan het bekende. Olthof: “Het proces van zelfevaluatie dwingt de gevisiteerde breder, dieper en daardoor beter te kijken. Ditzelfde effect treedt op als gevisiteerden zelf gaan visiteren. In hun achterhoofd maken ze dan voortdurend de vergelijking met hun eigen situatie: hoe doe ik dat, hoe zit dat bij ons?” Een aanzienlijk aantal deelnemers zegt het visiteren zelfs nog leerzamer te vinden dan gevisiteerd worden. Enerzijds vanwege dat ‘bij een ander in de keuken kijken’, anderzijds omdat visiteren een beroep doet op vaardigheden die van grote waarde zijn voor hun werk in het algemeen: denk aan het bezig zijn met reflectie en gesprekstechnieken.

“Door naar het onderwijs op een andere school te kijken, leer je ook anders/opener kijken naar je eigen school. Mede doordat je tijdens een visitatie elkaar aanvult en kennismakt met soms andere manieren van kijken. Je gaat je eigen werksituatie in perspectief zien.”

*(Een visitor)*

Hoefnagel ziet vaak gebeuren dat deelnemers aan een visitatie een beter beeld krijgen van de reikwijdte van hun invloed. Zo nemen bestuurders soms te vanzelfsprekend aan dat iets wat zij afspreken met een schoolleider, ook vanzelfsprekend zo gaat gebeuren. “Het is goed om te werken op basis van vertrouwen, maar dieper in de organisatie spelen allerlei processen die kunnen maken dat iets niet of niet in de bedoelde vorm gestalte krijgt. Je moet altijd monitoren of iets gebeurt en wel op de manier die je voor ogen had. Dat realiseren niet alle bestuurders zich voldoende.”

Op een vergelijkbare manier kan visitatie een beter licht werpen op de verschillende rollen van toezichthouders, bestuurders en schoolleiders. Is er sprake van rolverwarring, dan komt dat tijdens een visitatie aan het licht, zegt Hoefnagel. Met name voor leidinggevendenden die verschillende rollen in zich verenigen (denk aan rector-bestuurders en directeur-bestuurders) kan het verhelderend zijn om te zien waar de ene rol ophoudt en de andere begint, aldus Olthof. Ook groeit hierdoor het besef dat verschillende verantwoordelijkheden om verschillende leiderschapsstijlen vragen, zegt Littooi. “Waar directeur-bestuurders vanuit hun operationele verantwoordelijkheid vaak kiezen voor gedeeld leiderschap, vraagt hun bestuurlijke verantwoordelijkheid dat zij het totale spectrum overzien.”

### 4.3 Praktische handvatten voor schoolleiders en bestuurders

Ook al zijn alle typen visitatie te benutten voor persoonlijke professionalisering, bij visitaties die specifiek gericht zijn op het handelen van de leidinggevende ligt dat meer voor de hand dan bij schoolbrede visitaties. Zo hebben de zelfevaluatie en de leervragen in een collegiale bestuurlijke visitatie rechtstreeks betrekking op het handelen van de bestuurder, terwijl dat in een bredere visitatie meestal niet het geval is. Maar gezien de centrale rol van leidinggevendenden in de organisatie is de link met leiderschap ook daar nooit ver weg. Je zou kunnen zeggen dat de sleutel tot persoonlijk leren in dergelijke visitaties ligt in het bewust gebruik maken van de elementen die er al zijn. Zo bevatten veel zelfevaluatie-instrumenten die bij visitaties voor schoolontwikkeling worden gebruikt, een specifiek onderdeel leiderschap. Ook maakt het gedurende de visitatie en terugkoppeling veel verschil als je luistert met een lijstje persoonlijke leerpunten in het achterhoofd.

“In het geval van bestuurlijke visitatie kan de leeropbrengst groter zijn als je in de zelfevaluatie niet automatisch inzoomt op de inhoud”

### **Investeer in zelfevaluatie**

In het geval van een bestuurlijke visitatie kan de leeropbrengst groter zijn als je in de zelfevaluatie niet automatisch inzoomt op de inhoud, zegt Hoefnagel. “Het kan minstens zo leerzaam zijn om meer naar de kant van het proces en de beleving te kijken. Zit er oud zeer in de organisatie? Dan bepaalt dat misschien wel in sterkere mate hoe mensen zich opstellen dan de inhoud van een onderwijsontwikkeling. Vraag je dus bewust af bij welke onderwerpen je aandacht moet besteden aan de inhoud en waar het van belang is ruimte te geven aan de beleving en het proces.”

Bij een schoolbrede collegiale visitatie kan een schoolleider overwegen om in de ‘schaduw’ van de eigenlijke visitatie een persoonlijke ontwikkelvraag te laten meelopen. Daarbij is het wel van belang dat de focus op de school als geheel blijft liggen en dat de centrale ontwikkelvragen die van de organisatie en niet die van de schoolleider zijn.

### **Leer visiteren**

Visiteren is een vak apart, met een eigen systematiek en specifieke vereisten. Om daar zoveel mogelijk uit te halen, zowel voor de te visiteren school als voor jezelf, is een gerichte training geen overbodige luxe. Zowel in de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie (zie hoofdstuk 5) als in Stap 2 gaat aan de visitatie een dergelijke training vooraf. Visitatoren worden geschoold in gespreksvaardigheden, analyse en terugkoppeling en feedback. Diverse deelnemers zeggen juist dáár veel geleerd te hebben; vooral in combinatie met de visitatie waar zij het geleerde in de praktijk konden brengen.

“Ik heb geleerd om door te vragen en geen genoegen te nemen met het eerste antwoord”

*(Een visitorator)*

### **Vraag persoonlijke feedback**

In alle typen visitaties is het leerzaam om feedback te vragen op de manier waarop je je rol invult. Hoefnagel: “Collegiale visitatie is een mooi proces om te verifiëren of dat wat jij in je hoofd hebt, ook is zoals het in de praktijk ervaren wordt. Soms zit je ergens bijvoorbeeld zo dicht op dat docenten geen eigenaar kunnen worden van een ontwikkeling. Je ziet dan niet altijd dat dit de reden is dat het misloopt.”

Ook in visitaties met een breder karakter is het heel goed mogelijk om als leidinggevende persoonlijke feedback vragen aan de visitatiecommissie, zegt Olthof. Dat kan in het nagesprek of in een later telefoongesprek met de voorzitter van de visitatiecommissie. Verder kan het zinvol zijn om de visitatiecommissie te vragen of een deel van de terugkoppeling niet door de voorzitter, maar door peer-visitatoren (collega-schoolleiders en -bestuurders dus) kan worden gedaan. Vanuit hun praktijkkennis en -ervaring nemen zij vaak extra scherp waar hoe het zit met de rol van de schoolleider of bestuurder.

### **Investeer in follow-up**

Als het stof van de visitatie is neergedaald, is de vraag: hoe nu verder? Een collegiaal perspectief kan dan heel verhelderend zijn. In veel visitatietrajecten is een duidelijke follow-up ingebouwd. Dat geldt bijvoorbeeld voor het traject Collegiale bestuurlijke visitatie, waar altijd een vervolgesprek tussen de voorzitter en een lid van de visitatiecommissie en de gevisiteerde plaatsvindt.

Bij de visitatietrajecten in het kader van Stap 2 wordt na afloop een verdiepende bijeenkomst georganiseerd om te stimuleren dat de opbrengsten van de visitatie een vertaling krijgen in het beleid van de school. Omdat de meeste visitatoren schoolleiders zijn, heeft deze bijeenkomst het karakter van een collegiale ontmoeting, waar schoolleiders nieuwe kennis opdoen en ervaringen uitwisselen.

Is er niet in follow-up voorzien, dan is het aan te bevelen om op eigen initiatief na verloop van tijd de uitkomsten nog eens aan de orde te stellen in een ontmoeting met collega-schoolleiders of -bestuurders, bijvoorbeeld in een bestaande intervisiegroep of leernetwerk.

---

### **Deel leeropbrengsten met de school**

Een heel belangrijk advies is ten slotte om de opbrengsten van een visitatie altijd te delen met collega's in de school. Littooi: "Vooraf schoolleiders zijn daar nog wel eens terughoudend in omdat zij bang zijn dat hun positie daardoor ondermijnd raakt. Begrijpelijk misschien, want anders dan bestuurders liggen schoolleiders zowel van de kant van bestuurders als van medewerkers onder de loep. Maar het is wel een misverstand. Want door je kwetsbaar op te stellen, verstevig je juist je positie in de school. Dat is wat ik heb gezien in het traject Collegiale bestuurlijke visitatie, waar het delen van opbrengsten is ingebouwd. Degenen die dat het beste deden, hadden het meeste profijt van de visitatie." Bovendien heb je als leidinggevende op dit punt een voorbeeldrol, vindt Hoefnagel: "Door je leeropbrengsten te delen, verstevig je het draagvlak voor andere visitaties in de school."

## Checklist: meer leren van gevisiteerd worden

- Bedenk vooraf goed wat de visitatie de school moet opleveren: wat wil je zelf weten en leren en wat wil je dat je collega's in de school leren van de visitatie?
- Bespreek jouw wensen met het docententeam: zien zij hetzelfde als jij, hebben ze dezelfde wensen? Door deze beelden met elkaar te bespreken, krijg je al veel inzicht in de verschillende perspectieven en beelden in de school. Dit biedt jou de kans om te reflecteren op je eigen beeld.
- Vertaal je (aangescherpte) beeld in een heel concrete ontwikkelingsvraag voor de visitatie en kijk of je daar ook een eigen leervraag aan kunt toevoegen over jouw rol bij die ontwikkelingsvraag.
- Geef tijdens een intakegesprek aan dat je ook graag zelf wil leren van de visitatie en dat je na de visitatie graag feedback wilt ontvangen over jouw rol op de school.
- Stel je open en kwetsbaar op tijdens de hele visitatie, maar vooral ook tijdens jouw gesprek met de visitatiecommissie. Zo geef je optimaal inzicht in de ontwikkelmogelijkheden van de school.
- Luister met een open mind naar de terugkoppeling van het visitatieteam en zie de kritische punten als een cadeau: dat zijn de punten waar jij als schoolleider gericht iets mee kunt doen om de school een stap verder te brengen.
- Vraag in het nagesprek gericht om feedback: wat zou de volgende stap kunnen/ moeten zijn voor de school en wat vraagt dat van jouw rol als leidinggevende? Zie het visitatieteam in het nagesprek als critical friends.
- Doet je school mee aan een visitatietraject waarbij niet voorzien is in bijeenkomsten voor- en achteraf? Probeer dan je eigen leermomenten te creëren, bijvoorbeeld door follow-up-vragen in te brengen in een leernetwerk of intervisiegroep waar je al deel van uitmaakt.

---

## Checklist: meer leren van zelf visiteren

- Volg vooraf een training waar je niet alleen leert hoe de visitatiesystematiek werkt, maar (vooral) hoe je je als visitor op moet stellen en waar jouw blinde vlekken liggen als het gaat om het uitvoeren van lesobservaties en het voeren van gesprekken.
- Maak in je agenda ruimte vrij om je voor te bereiden op het gaan visiteren. Die tijd betaalt zich terug in leerwinst voor jezelf.
- Bedenk een ontwikkelingsvraag voor jezelf als visitor. Wat wil jij leren van het schoolbezoek dat je gaat brengen? Zowel als het gaat om het binnenkijken bij een andere school als om je rol als critical friend?
- Kijk heel bewust rond in de school die je bezoekt: hoe ervaren leerlingen en docenten de sfeer en de aansturing vanuit de leiding en waarin verschilt dit met jouw school? Hoe kun je die kennis gebruiken om jouw eigen rol/aansturing aan te scherpen?
- Vraag in de gesprekken met leerlingen en docenten ook specifiek naar de rol van de schoolleiding. Wat vinden leerlingen en docenten belangrijk aan de rol van de schoolleiding, wat hebben ze nodig om optimaal te functioneren? Deze inzichten kun je gebruiken om je eigen rol/aansturing aan te scherpen.
- Probeer tijdens de visitatie te reflecteren op je houding als visitor. Weet je de juiste balans te treffen tussen 'critical' en 'friendly'?
- Vraag aan het eind van de visitatie persoonlijke feedback aan je collega-visitors. Wat ging goed, welke tips hebben zij voor jou in je rol van critical friend?
- Doet je school mee aan een visitatietraject waarbij niet voorzien is in een voorbereidende training voor visitors? Probeer dan eigen leermomenten te creëren, bijvoorbeeld door jezelf te verdiepen in reflectie of gesprekstechnieken.

## ‘Waardevolle bijvangst’

### **Hoe kun je als schoolleider of bestuurder persoonlijk je voordeel doen met een collegiale visitatie? De visie van Clementine van den Berg, rector van de Koninklijke Scholengemeenschap Apeldoorn.**

“Een collegiale visitatie is waardevol voor de professionele ontwikkeling van je school, maar ook voor je eigen professionele ontwikkeling. Het helpt je als schoolleider of bestuurder om te reflecteren op wat je aan het doen bent. Aan de ene kant word je gedwongen zelf de tijd te nemen voor reflectie, aan de andere kant zijn er die vreemde ogen, die alles net even anders zien dan jij.

Dat de visitatie mij ook persoonlijk veel kon brengen, was niet de eerste gedachte die bij me opkwam toen we nadachten over deelname aan Stap 2, maar in de praktijk speelde het zeker mee. Het traject bestond uit zowel visitatie als training en bij beide gelegenheden heb ik het als heel waardevol ervaren om met andere schoolleiders van gedachten te wisselen. Wat is een realistisch tempo voor professionele schoolontwikkeling? En hoe faciliteer je dat? Zo’n gesprek over ‘hoe breng je de school van a naar b’ is toch een ander gesprek dan je voert met afdelingsleiders of docenten. De ene schoolleider bleek er heel veel tijd voor te nemen, een ander dacht dat alles binnen een maand geknipt en geschoren zou zijn. Het was interessant om die verschillen te zien. Daar heb ik van geleerd. In zekere zin is het bijvangst – het ging in de visitatie om de professionele ontwikkeling van onze school als geheel – maar daarom was het nog niet minder waardevol.

Zelf heb ik het bij deze visitatie niet gedaan, maar ik denk dat je als schoolleider of bestuurder persoonlijk nog meer uit een visitatie kunt halen als je naast de ontwikkelvragen voor de school op een apart papiertje een vraag voor jezelf formuleert. Ik zou het wel gescheiden houden, want voor de docenten moet heel duidelijk blijven dat het draait om de school en niet om jou. Vervolgens zou je deze vraag als het ware in de schaduw kunnen laten meedraaien. De visitatoren voeren toch al gesprekken met docenten – daar kan een vraag als ‘vind je dat je voldoende steun van de schoolleiding krijgt’ of ‘wat zou je graag zien dat de schoolleiding anders



“Als het gaat om leren van een collegiale  
visitatie vind ik dat je als schoolleider of  
bestuurder een voorbeeldrol hebt”

doet’ heel makkelijk bij. Bij een volgende  
visitatie zou ik daar iets meer op sturen –  
zoals gezegd: zonder er de hoofdmoot van  
te maken.

Als het gaat om leren van een collegiale  
visitatie vind ik verder dat je als schoolleider  
of bestuurder een voorbeeldrol hebt. Dat  
betekent dat wij ons als schoolleiding  
uitdrukkelijk lerend opstellen: de  
aandachtspunten die uit de  
visitatie zijn gekomen, zijn een  
gedeeld probleem. Dus volgen wij  
als schoolleiding óók de scholingstrajecten  
die we aan de uitkomsten van de  
visitatie hebben gekoppeld. Bij de  
training opbrengstgericht werken  
hebben we als schoolleiding gewoon  
meegedraaid, bij professionele  
communicatie volgen we hetzelfde  
programma, alleen apart, om collega’s  
niet het gevoel te geven dat ‘de  
baas meekijkt’. Daarnaast stellen we  
in de voortgangsgesprekken die we  
met alle collega’s voeren (met het oog  
op professionele schoolontwikkeling  
voeren we er dit jaar met iedereen  
drie!) altijd de vraag: wat heb jij van  
ons nodig? Leren van collegiale  
visitatie is een gezamenlijke  
verantwoordelijkheid en het is  
belangrijk dat ook wij dat zichtbaar  
maken.”

**Op pagina 37 vertellen rector  
Clementine van den Berg en  
teamleider Job van der Kooi  
wat de collegiale  
visitatie voor de school als  
geheel heeft opgeleverd.**



## 'Dit traject heeft me daadkrachtiger gemaakt'

**Als schoolleider of bestuurder kun je ook persoonlijk veel leren van een collegiale visitatie, is de ervaring van Leonie Drabbe, directeur van het 's Gravendreef College in Leidschenveen en Leidschendam.**

"Ik heb zoveel uit deze visitatie gehaald, ik denk niet dat ik er nog meer van had kunnen leren. De winst zat voor mij in de combinatie van een visitatie met een verdiepende training achteraf.

Omdat je als schoolleiding een belangrijke rol speelt bij professionele schoolontwikkeling, komt jouw rol tijdens een visitatie automatisch aan bod. Wij hebben bijvoorbeeld voor de zelfevaluatie een zogeheten 'Schoolfie' ingevuld en daarin wordt ook het leiderschap tegen het licht gehouden. Het gaat op dat punt echt over jouw rol als schoolleider en daar leer je veel van: je houdt jezelf een spiegel voor én je krijgt een spiegel voorgehouden.

Toch vond ik het persoonlijk misschien nog wel leerzamer om bij een ander te visiteren. Dat komt denk ik doordat het makkelijker is om dingen helder te zien als je even los staat van je school. Je ziet dingen die op je eigen school precies zo spelen, maar je kijkt er van iets meer afstand naar. En zeker als je er in de rol van visitor bevindingen aan moet koppelen, gaan ook bij jezelf de ogen vaak open.

Na de visitaties hebben mijn collega's en ik een dag lang een verdiepende training gevolgd om de uitkomsten echt handen en voeten te kunnen geven. Misschien zou je dat ook zonder training moeten kunnen, maar maak je er dan voldoende tijd voor vrij? En denk je niet teveel in je eigen koker? Voor ons was de training heel waardevol. We kregen er materialen en kennis aangereikt, bijvoorbeeld in de vorm van literatuur, en konden ervaringen uitwisselen met aanwezige schoolleiders van andere scholen. Het werkte verhelderend om onze ideeën en plannen tegenover een ander uit te spreken.

“De winst zat voor mij in de combinatie van een visitatie met een verdiepende training achteraf”

De belangrijkste opbrengsten van het traject liggen voor mij persoonlijk op het vlak van houding. In de loop der jaren krijg je natuurlijk wel kijk op jezelf en ontdek je waar je valkuilen liggen. Maar het is toch goed om dat weer eens onder ogen te zien. Zo heb ik gemerkt dat ik nog steeds de neiging heb teveel aan het roer te gaan staan. Als ik zie dat anderen het druk hebben, denk ik al snel: dat ik organiseer ik wel. Daarnaast ben ik me ervan bewust geworden dat ik, komend vanuit het afdelingsleiderschap, toch wel erg gewend ben om in de klei te staan. Terwijl ik op mijn huidige positie meer een helikopterview moet hebben. Ook heb ik me gerealiseerd dat ik het analytische in mezelf meer moet inzetten. En dat ik zaken wil aanpakken. Je hebt als schoolleider altijd je blinde vlekken: zwakke punten die je van je eigen school niet ziet of die je hebt geaccepteerd als ‘dingen die nu eenmaal zo zijn.’ Maar door die punten opnieuw te benoemen, krijgen ze een andere lading en denk je: daar gaan we nu dus wat aan doen! In dat opzicht heeft dit traject me daadkrachtiger gemaakt.”

**Op pagina 40 vertelt Leonie Drabbe wat de collegiale visitatie voor de school als geheel heeft opgeleverd.**





# 5

## Collegiale bestuurlijke visitatie

Collegiale visitaties zijn heel geschikt om bestuurders beter toe te rusten voor hun taak, zo blijkt uit een pilot die de VO-academie heeft uitgevoerd. De opgedane ervaringen vormen de basis voor de visitaties die de VO-academie sinds januari 2017 aanbiedt.

Professionele bestuurders vormen een belangrijke pijler onder de school als lerende organisatie. Ook voor hen is collegiale visitatie een effectieve vorm van leren, zo blijkt uit onderzoek van Hooge & Wassink, dat in 2015 in opdracht van de VO-academie werd uitgevoerd. Die conclusie wordt onderstreept door de uitkomsten van de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie die de VO-academie heeft uitgevoerd. Deze pilot heeft in januari 2017 een vervolg gekregen in een tweede traject van de VO-academie. Gezien de positieve ervaringen wordt nu gekeken naar de mogelijkheid om collegiale bestuurlijke visitatie structureel een plek te geven in de sector.

Het doel van de pilot was te komen tot een zo effectief mogelijke invulling van de condities en randvoorwaarden voor collegiale bestuurlijke visitaties, zodat het leereffect optimaal zou zijn. Daarnaast was de pilot bedoeld om bestuurders enthousiast te maken voor deze vorm van leren.

In dit hoofdstuk kijken we allereerst naar de achtergronden waartegen de behoefte aan collegiale bestuurlijke visitatie is ontstaan. Vervolgens gaan we in op uitgangspunten en randvoorwaarden voor effectieve collegiale bestuurlijke visitatie en bespreken we in meer detail de opzet en uitkomsten van de pilot.

## 5.1 Achtergronden van collegiale bestuurlijke visitatie

Een vraag uit de sector vormde de aanleiding voor het denken over collegiale **bestuurlijke** visitatie. In 2013 kreeg de commissie Code Goed Onderwijsbestuur van de VO-raad de opdracht om de naleving van deze code te monitoren en te kijken hoe de bestuurskracht in het voortgezet onderwijs kon worden versterkt.

De commissie merkte op dat meer dan de helft van de besturen in de vo-sector eenhoofdig is en dat er in tweederde van deze gevallen sprake is van een directeur-bestuurder. Zowel de bestuurlijke opdracht als de eindverantwoordelijkheid voor de operationele taken is dan bij deze bestuurder belegd. In zo'n situatie zijn het weerwoord en de tegenmacht niet altijd goed geregeld en is het risico op ongezonde machtsconcentratie of tunnelvisie extra groot. Bovendien is de organisatie kwetsbaarder bij disfunctioneren of ziekte.

De commissie gaf bestuurders dan ook de aanbeveling, mechanismen in te bouwen om deze risico's te dempen. Haar advies was om externe feedback en beraadslaging te organiseren, gericht op het eigen functioneren. Bestuurlijke visitaties zag de commissie voor alle besturen (van welke omvang ook) als een manier om de bestuurskracht te vergroten.

### Sectorakkoord 2014-2017

In vervolg hierop liet het bestuur van de VO-raad met instemming van de Algemene Ledenvergadering door de VO-academie een pilot opzetten en uitvoeren die op termijn de basis zou kunnen gaan vormen voor een op te zetten visitatiestelsel.

Hiermee zou de sector gevolg geven aan de afspraak uit het Sectorakkoord 2014-2017 waarin wordt gepleit voor een ambitieuze leercultuur. In dat kader wordt in het akkoord onder meer gepleit voor collegiale bestuurlijke visitatie. Bestuurders kunnen elkaars expertise en ervaringen benutten om hun bestuurskracht te versterken. Zo worden zij beter toegerust om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en hun bestuurlijke opgave in een snel veranderende samenleving te vervullen.

“We laten zien dat we als beroepsgroep gericht zijn op kwaliteitsverbetering. Daar hoort bij dat je je deur open zet en anderen een kijkje in jouw keuken geeft.”

*(Truus Vaes, voorzitter CvB IRIS, Heemstede – in Curré, 2016)*

Het doel van collegiale bestuurlijke visitatie is het professionaliseren en leren van besturen en bestuurders.

## 5.2 Uitgangspunten voor collegiale bestuurlijke visitatie

Aan de opzet en inrichting van de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie hebben duidelijke keuzes ten grondslag gelegen. Het doel is het **professionaliseren en leren van besturen en bestuurders**.

Er wordt gevisiteerd op basis van **wederkerigheid**: bestuurders die gevisiteerd worden, voeren ook zelf visitaties uit. Daar is voor gekozen omdat bestuurders aangeven dat zij veel leren van het binnenkijken bij collega's. Ook als zij zelf de 'ontvangende partij' zijn, vinden zij dat het meerwaarde heeft om door collega-bestuurders gevisiteerd te worden. "Collega's weten precies wat de pijnpunten en valkuilen van deze functie zijn en nemen dat mee in hun analyse en aanbevelingen", aldus de verklaring van onderzoeker Annemarie Neeleman. In dit opzicht verschillen de collegiale bestuurlijke visitaties in het voortgezet onderwijs van die in het primair onderwijs, waar wordt gewerkt met een vaste commissie die met dezelfde leden alle visitaties verricht.

Om de onafhankelijkheid en objectiviteit te garanderen, visiteren bestuurders overigens niet over en weer: bestuurder A visiteert B, maar bestuurder B visiteert niet bestuurder A.

Een ander uitgangspunt is dat de resultaten van de visitatie **vertrouwelijk** worden behandeld. Wanneer deelnemers van tevoren weten dat de uitkomsten vertrouwelijk blijven, komt dat het leren ten goede. Als de uitkomsten openbaar zijn, ligt het gevaar van *window dressing* op de loer (Hooge & Wassink, 2015; zie ook hoofdstuk 3).

In de vormgeving van de trajecten is tevens rekening gehouden met hetgeen bekend is over randvoorwaarden voor effectieve collegiale visitatie (zie hoofdstuk 3).

**Zorg voor een goede structuur:** In de pilot is een inhoudelijke leidraad ontwikkeld die de visitaties structuur geeft. Deze leidraad helpt om focus aan te brengen, de aanpak consequent te houden en het objectiverende en onderzoeksmatige karakter van de visitatie te bewaken.

**Maak werk van zelfevaluatie:** Er is een handreiking zelfevaluatie ontwikkeld en bestuurders worden voorbereid op het schrijven van het zelfevaluatierapport.

**Stuur op effectieve feedback:** Bestuurders worden getraind in het geven van effectieve feedback.

**Train de visitatoren:** Er vinden voorbereidende bijeenkomsten plaats waarin al deze elementen aan de orde komen.

**Leer door herhaling en follow-up:** Aandacht voor het vervolg is ingebouwd in de vorm van een follow-up-gesprek tussen de visitatiecommissie en de gevisiteerde, ongeveer vier maanden na de visitatiedag.



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

*(Bert-Jan Kollmer, bestuurder Stichting OVO, Gorinchem)*

### 5.3 Opzet en inrichting van collegiale bestuurlijke visitatie

In het najaar van 2015 ging de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie van start met veertien participerende besturen en vijftien bestuurders. Bij alle fasen van de totstandkoming van de pilot waren bestuurders nauw betrokken. In deze paragraaf kijken we in meer detail naar het tijdpad, het proces en de deelnemers.

#### Tijdpad en proces

In de gekozen opzet wordt elke visitatie voorafgegaan door de in de vorige paragraaf genoemde **deelnemersbijeenkomst**. De voorbereidingen voor de feitelijke visitatie gaan ongeveer negen weken voor de visitatiedag van start. De bestuurder voert een **zelfevaluatie** uit en stuurt deze samen met andere relevante documenten naar de visitatiecommissie, die zich hiermee kan voorbereiden op de visitatie.



Tijdens de visitatiedag voert de visitatiecommissie eerst een **gesprek met het bestuur**. Daarna volgen **gesprekken met verschillende panels**. De commissieleden verifiëren of het beeld uit de zelfevaluatie klopt met het beeld dat zij krijgen uit de panelgesprekken en de stukken die zij hebben gelezen. Bij de panels zitten in ieder geval de raad van toezicht, eindverantwoordelijke schoolleiders (bij kleinere besturen eventueel ook middenmanagers), leerlingen, ouders en docenten, het stafbureau en leden van de MR. Op initiatief van de gevisiteerde kunnen ook andere panels worden ingericht. De samenstelling daarvan moet wel verband houden met de leervragen. In totaal spreekt de visitatiecommissie met maximaal acht panels. Bij een groot aantal panels splitst de commissie zich in twee subcommissies.

Aan het eind van de visitatiedag koppelt de visitatiecommissie de belangrijkste zaken die zijn opgevallen, terug aan de bestuurder. De commissie licht haar bevindingen toe en er is ruimte voor informatieve en verdiepende vragen van de bestuurder. Deze uitwisseling krijgt de vorm van een **reflectieve dialoog**. Vervolgens kan er een **terugkoppeling aan een grotere groep** zijn, mits de bestuurder dit wil en hij dit georganiseerd heeft.

Binnen vier weken na de visitatie ontvangt de bestuurder de **schriftelijke rapportage** van de visitatie. Het is aan de bestuurder zelf om te beslissen wat hij hiermee doet. Ongeveer vier maanden later is het tijd voor een **follow-up-gesprek**: de voorzitter van de visitatiecommissie gaat in gesprek met de gevisiteerde bestuurder om te praten over de aanbevelingen in de rapportage. In dit gesprek wordt bekeken welke aanbevelingen uit het visitatierapport zijn opgevolgd. Dit follow-up-gesprek kan de bestuurder helpen om de resultaten van de visitatie te vertalen naar de dagelijkse praktijk.



“Ik vind het goed dat de visitatiecommissie gesprekken voert met panels, en dan terugkomt bij de bestuurder. De bestuurders zeiden achteraf dat dit dingen heeft opgeleverd die ze zelf niet zo makkelijk op tafel hadden gekregen, of waar ze aan voorbij zouden zijn gelopen.”

*(Kees Hoefnagel, oud-bestuurder, voorzitter visitatiecommissie)*

### Deelnemers

In de gekozen opzet gaan steeds drie bestuurders visiteren, samen met een externe voorzitter, een oud-bestuurder en een secretaris. Bestuurders vervullen beurtelings de rol van visitor en gevisiteerde. Elke bestuurder die een collegiale bestuurlijke visitatie meemaakt, is zelf ook drie keer lid van een visitatiecommissie bij andere besturen.

In de opzet is de keuze gemaakt dat van een bestuur dat uit **meerdere bestuurders** bestaat, alle bestuurders meedoen aan de visitatie, omdat de visitatie zicht richt op het bestuur als geheel en niet op de individuele bestuurder. Bovendien kan het lastig zijn voor een bestuurder om zich uit te laten over de portefeuille van zijn collega.

Verder staat deelname open voor **verschillende typen bestuurders**, ook rector-bestuurders en directeur-bestuurders. Die keuze is gemaakt omdat zij allemaal eindverantwoordelijke zijn in hun rol als bestuurder, en tijdens de visitatie als zodanig worden aangesproken. Bovendien gold de aanbeveling van de commissie Code Goed Onderwijsbestuur om externe feedback te organiseren, met name bestuurders die tevens de rol van rector of directeur vervullen (zie paragraaf 5.1).

De **grootte van de schoolorganisaties** speelt geen rol bij het samenstellen van de visitatiecommissies. Het is dus niet zo dat bestuurders van grote schoolorganisaties alleen gevisiteerd worden door bestuurders van andere grote schoolorganisaties. Deelnemers aan de pilot geven aan dat zij het juist als leerzaam hebben ervaren om gevisiteerd te worden door en binnen te kijken bij bestuurders van schoolorganisaties van verschillende grootten.

De handreiking zelfevaluatie en de inhoudelijke leidraad helpen besturen om collegiale bestuurlijke visitatie tot een leerzame ervaring te maken.

## 5.4 Instrumenten voor collegiale bestuurlijke visitatie

Binnen de pilot zijn met hulp van experts twee instrumenten ontwikkeld die besturen kunnen helpen om collegiale bestuurlijke visitatie tot een leerzame ervaring te maken: een handreiking zelfevaluatie en een inhoudelijke leidraad. Daarnaast is een procedure ontwikkeld voor conflictueuze situaties.

### Handreiking zelfevaluatie

De handreiking zelfevaluatie helpt de bestuurder die gevisiteerd gaat worden, bij het uitvoeren van de zelfevaluatie. De handreiking formuleert de thema's waar de zelfevaluatie om draait, geeft aan wie hierbij worden betrokken, hoe de zelfevaluatie kan worden georganiseerd, waar het rapport aan moet voldoen, welke documenten moeten worden aangeleverd en wanneer en bij wie de zelfevaluatie moet worden ingeleverd.

De zelfevaluatie heeft een spieglfunctie en geeft zicht op het eigen functioneren. Het gaat hierbij om het bestuurlijk handelen ten behoeve van de hele onderwijsorganisatie waarvoor het bestuur verantwoordelijk is. Het bestuur maakt bij wijze van spreken een zelfportret, dat 'ter validering' wordt voorgelegd aan de visitatiecommissie. Hun uitwisseling draait om de vraag in hoeverre het beeld dat het bestuur schetst, overeenkomt met de bevindingen van de visitatiecommissie, met als doel dat het bestuur hiervan kan leren.

De handreiking zelfevaluatie draagt **zeven thema's** aan. Deze worden verder uitgewerkt in de inhoudelijke leidraad (zie onder). Het te visiteren bestuur kan zelf een achtste thema aandragen. In de zelfevaluatie en tijdens de verdere visitatie gaat de meeste aandacht naar die thema's waarover het bestuur leervragen heeft geformuleerd.

Het bestuur verzamelt tijdens het uitvoeren van het zelfevaluatieproces de informatie die op de thema's betrekking heeft en beoordeelt hoe het ervoor staat. Daarna formuleert het bestuur zijn vragen voor de visitatiecommissie. De verzamelde informatie bestaat uit '**papieren**' stukken, maar ook uit **ervaringsgegevens**. Die kunnen worden verzameld door anderen binnen de onderwijsorganisatie, zoals schoolleiders, te betrekken bij het verzamelen, interpreteren en analyseren van de informatie. Hiervoor kunnen vragenlijsten

en gesprekken worden gebruikt. Ook deze ervaringsgegevens kunnen helpen om het zelfbeeld van het bestuur te objectiveren.



“De handreiking zelfevaluatie helpt je om de juiste onderwerpen langs te gaan. Je zoekt een vorm die past bij jouw organisatie en bij de fase waarin jouw organisatie zit. Zo’n zelfevaluatie is een hoop werk, maar dat werk levert ook heel wat op.”

*(Ineke de Roo, bestuurder/algemeen directeur dr. Aletta Jacobs College)*

### Inhoudelijke leidraad

Het tweede instrument dat in de pilot is ontwikkeld, is een inhoudelijke leidraad. Deze geeft inzicht in de domeinen en de thema’s waar de zelfevaluatie zich op kan richten en geeft structuur aan de gesprekken tijdens de visitatie. Dat zorgt voor de nodige diepgang in de zelfevaluatie. Ook kan het een bestuurder helpen om zijn blinde vlekken te identificeren. De leidraad geeft tevens structuur aan de gesprekken tijdens de visitatie en voor een belangrijk deel aan de rapportage.

De inhoudelijke leidraad is in navolging van Meurs (2013) opgedeeld in de **drie domeinen** van de visitatie:

- De **bestuurlijke taak** heeft vooral betrekking op het waarborgen: van onderwijskwaliteit, personeelsbeleid en professionalisering, van financieel beleid en beheer én van organisatie-inrichting en bedrijfsvoering.
- Onder het **bestuurlijk vermogen** wordt de optelsom verstaan van competenties, vaardigheden en houding waar een bestuur over beschikt. Tot het bestuurlijk vermogen behoren onder andere expertise, een proactieve houding, zaken van ‘buiten’ naar ‘binnen’ kunnen vertalen, in staat zijn rollen en taken expliciet te maken, het beheersen van de interne bestuurlijke dynamiek en het aangaan en onderhouden van verbindingen.

- 
- De hiervoor beschreven bestuurlijke taak en het bestuurlijk vermogen worden ingezet om de **bestuurlijke opgave** te realiseren. Deze bestuurlijke opgave betreft de huidige en toekomstige positie van de organisatie en de daarbij horende prioriteiten. Daarbij horen de volgende aspecten: het expliciet hebben van de bestuurlijke opgave, het nemen van verantwoordelijkheid voor die opgave, regie voeren op de daadwerkelijke uitvoering van die opgave en de bereidheid om steeds aangesproken te worden op de realisatie van die opgave.

Bij elk van de beschreven drie domeinen horen een aantal thema's of indicatoren, plus een toelichting of enkele aandachtspunten. Dit geheel van in totaal zeven thema's vormt de eigenlijke inhoudelijke leidraad.

### De 7 thema's van de zelfevaluatie

De bestuurlijke taak:

- Strategisch positioneren van de organisatie
- Waarborgen van de onderwijskwaliteit
- Waarborgen van de kwaliteit van Strategisch HRM
- Waarborgen van goed financieel beleid en beheer

Het bestuurlijk vermogen:

- Beschikken over de gewenste competenties, bekwaamheden en houding

De bestuurlijke opgave:

- Adresseren van de specifieke opgave
- Goed bestuur



“Wij hebben de afgelopen jaren het bestuursmodel van onze zes scholen opnieuw opgebouwd. Ik wilde graag medebestuurders laten kijken naar dit model. Voldoet het aan de kwaliteitscriteria van onze sector?”

*(Kees Schouten, directeur-bestuurder Purmerendse ScholenGroep)*

### **Procedure voor conflictueuze situaties**

Naast de handreiking zelfevaluatie en de inhoudelijke leidraad is een procedure ontwikkeld die bestuurders en visitatoren helpt om te gaan met conflicten in de organisatie die een stempel kunnen drukken op de collegiale bestuurlijke visitatie.

In scholen sluimert soms nog oud zeer, bijvoorbeeld naar aanleiding van een fusie, een reorganisatie of een mislukte onderwijsinnovatie. Ook kunnen nieuwe conflicten ontstaan, bijvoorbeeld als er tegengestelde opvattingen bestaan over aanstaande organisatieveranderingen. Om de vrede te bewaren, zou een bestuurder er dan voor kunnen kiezen de (potentieel) conflictueuze situatie buiten het zelfevaluatierapport te houden en dus ook buiten de visitatie. Daarmee ontnemt hij de commissie de mogelijkheid om op de situatie te reflecteren en bij te dragen aan zijn leerproces. Aan de andere kant: als de bestuurder de kwestie al te expliciet aansnijdt in het zelfevaluatierapport, kan het zo maar zijn dat de gemoederen al zijn verhit voordat de commissie op bezoek komt, waardoor de commissie tijdens de dag ongewild in een conflict verzeild raakt.

Op basis van de pilot is in aanvulling op de handreiking zelfevaluatie een procedure geformuleerd die niet bij voorbaat 'gedoe' voorkomt, maar de kans wel groter maakt dat er op een constructieve wijze kan worden geleerd.

Een belangrijke aanbeveling is om in het zelfevaluatierapport als bestuurder geen harde standpunten in te nemen (geen focus op inhoud), maar het bestaan van controversen te problematiseren met aandacht voor de onderliggende oorzaken (procesmatige benadering). Verschillen in opvatting worden geëxpliciteerd, zodat alle betrokkenen zich gezien en erkend kunnen voelen. Bovendien reflecteert de bestuurder op zijn eigen rol en hoe hij wil omgaan met de situatie. Een andere aanbeveling is dat een bestuurder die op basis van het concept-zelfevaluatierapport commotie verwacht, op voorhand contact opneemt met de voorzitter van de visitatiecommissie om de verdere voorbereiding van de visitatie af te stemmen.

Om de vrede te bewaren zou een bestuurder ervoor kunnen kiezen het conflict buiten de visitatie te houden, maar daarmee ontnemt hij de commissie de mogelijkheid om bij te dragen aan zijn leerproces.

Los hiervan kan het gebeuren dat de voorzitter en secretaris van een visitatiecommissie bij lezing van het concept-zelfevaluatierapport het idee krijgt dat 'er wat speelt'. De voorzitter neemt dit dan met de bestuurder op: kunnen passages anders geformuleerd worden, is het beter het thema te mijden of is de situatie zodanig dat de visitatie geen doorgang kan vinden? Gaat de visitatie door, dan spreken voorzitter en bestuurder af hoe op de visitatiedag om te gaan met het betreffende thema.

## 5.5 Indrukken uit de praktijk

Op basis van mondelinge en schriftelijke evaluaties uit de pilot kijken we kort naar twee belangrijke aspecten. Hoe gaan visitatiecommissies in de praktijk om met de leervragen van de bestuurders? En welke inhoudelijke thema's komen veelvuldig aan de orde?

### Manier van omgaan met de leervragen

Aan het einde van de visitatiedag vindt de eerste terugkoppeling plaats: de visitatiecommissie deelt haar bevindingen met de bestuurder. Zo'n gesprek duurt minstens een uur. Eerst geeft de commissie haar observaties en bevindingen terug aan de gevisiteerde bestuurder. Daarbij ontstaat geleidelijk een professionele, collegiale dialoog: de bestuurder die vragen stelt, commissieleden die dieper ingaan op specifieke bevindingen, de bestuurder die checkt of hij het beeld dat de commissie teruggeeft, begrijpt; die hardop nadenkt wat dat voor hem betekent, wat hij (anders) zou kunnen gaan doen, enzovoort. De leervragen die de bestuurder in het zelfevaluatierapport heeft geformuleerd, vormen een belangrijk vertrekpunt voor de commissie. Maar het is niet zo dat de commissie de vragen een-op-een beantwoordt en dat de leervragen exact de agenda bepalen van het terugkoppelingsgesprek. Sommige bestuurders formuleren in het zelfevaluatierapport zoveel leervragen dat het voor de commissie niet mogelijk is ze allemaal recht te doen. Soms hebben de leervragen meer het karakter van een adviesvraag ('Hoe zouden jullie...'), en daar is de commissie niet voor. En soms hangen leervragen zo nauw met elkaar samen, dat de commissie ze verbindt tot een algemener thema.

### **Uitgangspunt**

Het uitgangspunt is dat de terugkoppeling de bestuurder verder moet helpen bij het realiseren van zijn specifieke bestuurlijke opgave. In de voorbereidingsbijeenkomst van de visitatiecommissie is de vraag ‘waar zou deze bestuurder bij gebaat zijn?’ dan ook een belangrijk gespreksonderwerp. Op basis van het zelfevaluatie-rapport en de overige documenten probeert de commissie te begrijpen waarom de bestuurder deze specifieke leervragen stelt. Op dit punt nemen de commissieleden zichzelf en hun eigen ervaringen mee: zij zijn immers bestuurders, hebben in meer of mindere mate ervaring met dezelfde bestuurlijke vraagstukken. Maar eigen ervaringen moeten niet de heldere blik en het open oor van de commissie vertroebelen. Hier ligt in de voorbereidingsbijeenkomst een belangrijke verantwoordelijkheid voor met name de voorzitter.

### **Centrale thema's**

Nadat de commissieleden indrukken hebben uitgewisseld, zet de voorzitter de commissie aan tot het formuleren van een aantal **centrale visitatiethema's**. De thema's geven weer wat in de commissie de gedeelde beelden zijn van de bestuurlijke context en de opdracht van de te visiteren bestuurder. De gesprekken tijdens de visitatiedag hebben mede tot doel die beelden te verifiëren: treft de commissie in de gesprekken aan wat zij op basis van het zelfevaluatie-rapport en de gedeelde interpretatie ervan verwachtte? Vanuit dat perspectief bereidt de commissie de panelgesprekken voor. Per thema en per panel worden startvragen geformuleerd.

### **Kanttekeningen**

Hier zijn nog een paar kanttekeningen bij te plaatsen. Ten eerste omvat ieder thema vaak een of meer leervragen van de bestuurder. Gedurende de voorbereiding grijpt de commissie daar regelmatig op terug: ‘als we met deze thema's de gesprekken tijdens de visitatiedag ingaan, leidt dat dan tot een visitatie waarbij de bestuurder antwoord krijgt op de leervragen?’

Ten tweede licht de commissie in het startgesprek de thema's toe en nodigt de bestuurder uit om ze vanuit zijn perspectief te belichten. Ook vraagt de commissie wat de bestuurder verwacht van de visitatie.

Na het startgesprek en tussen de gesprekken door reflecteert de commissie op wat zij heeft gehoord en de betekenis ervan voor de thema's en voor de vervolgesprekken.

Na de gesprekken bereidt de commissie de terugkoppeling voor door per gesprek de



## De commissie oordeelt niet, maar streeft naar gedeeld begrip van de bestuurlijke context en opdracht.

belangrijkste bevindingen uit te wisselen, het beeld dat zo ontstaat, te koppelen aan de thema's en per thema te bepalen wat aan de bestuurder wordt teruggekoppeld. Richtinggevend hierbij is ook weer de vraag: waar is deze bestuurder mee gebaat? Bij dit alles geldt dat de commissie niet oordeelt, maar streeft naar gedeeld begrip van de bestuurlijke context en opdracht. De commissie kijkt met de bestuurder mee, waarbij het perspectief wordt verrijkt door de collegiale ervaringen van de leden. De commissieleden zijn kritische vrienden, geen auditors.

### Veelvoorkomende thema's

Omdat de inhoud van de visitaties zowel contextspecifiek als vertrouwelijk is, geven we hiervan alleen een algemene indruk. Veelvoorkomende thema's zijn geïnventariseerd en gekoppeld aan de zeven onderdelen van de handreiking voor de zelfevaluatie.

#### *Bestuurlijke taak: strategisch positioneren van de organisatie*

- de wijze waarop strategievorming plaatsvindt en hoe dat leidt tot betrokkenheid en gedeeld eigenaarschap binnen de instelling
- de wijze waarop de bestuurder regie voert op de realisatie van de ambities en doelstellingen uit het strategisch beleidsplan
- de wijze waarop kernwaarden tot stand komen en hoe de bestuurder kan bijdragen aan de incorporatie ervan.

#### *Bestuurlijke taak: waarborgen van de onderwijskwaliteit*

- de rol van de bestuurder bij het waarborgen van onderwijskwaliteit én bij onderwijsontwikkeling: hoe geef je invulling aan je bestuurlijke verantwoordelijkheid, in relatie tot de gewenste autonomie van scholen/directies?

#### *Bestuurlijke taak: waarborgen van de kwaliteit van strategisch HRM*

- de wijze waarop medewerkers in de scholen eigenaar worden van onderwijsontwikkeling
- hoe zorg je voor balans tussen urgentie en/of ambitie enerzijds versus mogelijkheden van medewerkers en de organisatie anderzijds?
- hoe zorgen we ervoor dat we het leren van elkaar – binnen en tussen scholen en met partijen van buiten de eigen instelling – verder ontwikkelen, ten dienste van het onderwijs?

*Bestuurlijke taak: waarborgen van goed financieel beleid en beheer*

In geen van de visitaties is deze taak een belangrijk thema geweest. Tijdens één visitatie is naar aanleiding van een vraag hierover in het zelfevaluatierapport kort gesproken over de gevolgen van het nieuwe bekostigingsmodel; de vraag is vervolgens verbreed naar een algemener thema: de verhouding centraal/decentraal.

*Bestuurlijk vermogen: beschikken over de gewenste competenties, bekwaamheden en houding*

- welke wijze van besturen is passend gezien de ontwikkelingsfase van de instelling?
- hoe kan de bestuurder minder 'zenden' en meer 'ontvangen'?
- hoe geeft de bestuurder ruimte aan directies/scholen?
- in hoeverre herkennen mensen in en rond de organisatie de stijl van besturen die de bestuurder voorstaat?

*Bestuurlijke opgave: adresseren van de specifieke opgave*

- het streven naar een cultuur van samenwerking en leren van elkaar binnen en tussen de scholen
- hoe om te gaan met het dilemma dat op korte termijn veranderingen nodig zijn, maar dat veranderen tijd kost en het urgentiebesef in de instelling gering is
- de ontwikkeling naar een meer decentrale organisatie
- hoe formuleren we een expliciet 'waartoe' van de stichting, die richting kan geven aan bewegingen binnen de instelling
- hoe formuleren we gemeenschappelijke leerpunten zodat we in een volgende fase in het cyclische proces van kwaliteitsontwikkeling terechtkomen
- wordt het veranderproces dat door de bestuurder is ingezet, inmiddels door voldoende sleutelpersonen in de organisatie gedragen?
- hoe is de balans tussen de bevoegdheden en werkzaamheden op bovenschools niveau en schoolniveau?
- de wijze waarop verantwoordelijkheden bij functionarissen op verschillende organisatieniveaus zijn belegd en de mate waarin zij in positie zijn het gedrag te vertonen dat passend is bij hun verantwoordelijkheden
- de balans tussen enerzijds de beleidsvrijheid en ruimte die bij de schooldirecties zijn belegd en anderzijds het sturen op de gemeenschappelijke koers
- de wijze waarop de bestuurder de verbinding legt met de scholen

- 
- de balans tussen de taken als bestuurder en de taken als algemeen directeur gelet op de opdracht waar de school voor staat
  - de wijze van samenwerken met andere besturen en het afstemmen van wederzijdse verwachtingen.

*Bestuurlijke opgave: goed besturen*

- de wijze waarop interne tegenspraak is geborgd: zijn er voldoende countervailing powers?
- hoe voorkom je dat de instelling kwetsbaar wordt met een/deze bestuurder aan de top?
- welke rollen horen bij de functionarissen en organen op de verschillende organisatieniveaus en vervullen die het rolvaste gedrag dat daarbij hoort?
- is onze bovenschoolse organisatie (stafbureau) voldoende toegerust om goed bestuur te waarborgen?

Veel van de thema's hangen samen met een breder thema, namelijk de verhouding centraal/decentraal. Dit thema komt in verschillende vormen aan de orde. Afhankelijk van contextfactoren zoals de voorgeschiedenis, ontwikkelingsfase, inrichting van de organisatie, organisatiecultuur, bestuurlijke uitdagingen, besturingsfilosofie en bestuursstijl, verschilt de invulling van onderwijsorganisatie tot onderwijsorganisatie.

- Waarover gaat de bestuurder, waarover gaan de scholen?
- Wat is gemeenschappelijk, waarin gaan scholen hun eigen weg?
- Wat doet het stafbureau, wat doen de scholen?
- Hoe ben ik als bestuurder betrokken, zonder mijn directeuren voor de voeten te lopen?
- Hoe kunnen we de organisatie meer decentraal inrichten?
- Wat kunnen we beter op centraal niveau organiseren?

In een aantal besturen is sprake van een bestuurder/algemeen directeur. Over het algemeen is die dubbele rol tijdens een visitatie een expliciet thema: hoe verhoudt de verantwoordelijkheid van bestuurder zich tot die van algemeen directeur?

## 5.6 Reacties van bestuurders

Alle deelnemers aan de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie is gevraagd wat zij vonden van het voorbereidende traject, de zelfevaluatie, de collegiale visitatie en de follow-up. Een greep uit de reacties.

### Bestuurders over gevisiteerd worden

De algehele indruk is dat de meeste bestuurders de visitatie buitengewoon nuttig vonden. Dat begon al met de zelfevaluatie: “Die dwingt je om met meer afstand naar de eigen organisatie en het eigen handelen te kijken. Reeds de eerste versie van de zelfevaluatie levert inzichten op die je anders niet zou hebben. Vervolgens voer je allerlei goede gesprekken met verschillende mensen in de school waar je anders geen tijd voor neemt. Uit elk gesprek haal je iets dat je anders niet zou weten.”

Als het gaat om de visitatiedag zelf, valt op dat over de terugkoppeling de meningen verschillen. De een zegt in dit gesprek juist nuttige handvatten te hebben ontvangen, “zowel zaken waar we meteen wat mee kunnen als zaken die gedrag/cultuur aangaan en die wat langer zullen duren.” Anderen hadden liever wat meer scherpte gezien: “Je loopt het risico dat er zulke algemene bevindingen gepresenteerd worden dat er altijd wel iets waars in zit.”

Gevraagd naar aandachtspunten voor het vervolg zegt een bestuurder: “De visitatiecommissie zou iets meer tot de kern kunnen komen en scherper kunnen insteken op het beantwoorden van de leervragen: is het lek daadwerkelijk boven? De visitatiecommissie mag iets meer tot het gaatje gaan om de bestuurder iets waardevols mee te geven.”

### Bestuurders over zelf visiteren

Ook in hun rol van visitor hebben de bestuurders een evaluatie ingevuld. Op een schaal van 1 tot 5 gaven zij de pilot gemiddeld een 4,3 (waarbij een gemiddelde van minimaal 3,5 positief is). Opvallend is dat zij over geen enkel aspect negatief oordelen. Bijna alle aspecten krijgen een 4,0 of hoger: de voorbereiding, het verloop van de visitatiedag, de mate waarin het is gelukt de gevisiteerde bestuurder een spiegel voor te houden,

Deelnemers gaven de collegiale bestuurlijke visitatie gemiddeld een 4,3 op een schaal van 5.

enzovoorts. Uitgesproken positief waren de visitatoren over de voorbereiding en de samenwerking binnen de visitatiecommissie. Ook zeggen zij vrijwel unaniem dat het visiteren voor henzelf een nuttige leervaring is geweest en dat zij het collega-bestuurders zeker zouden aanraden.



“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.”

*(Ineke de Roo, bestuurder/algemeen directeur dr. Aletta Jacobs College)*

## 5.7 Effectief visiteren: de nieuwste inzichten

Ervaringen tijdens de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie hebben geleid tot een aanscherping van inzichten over wat werkt bij dit type collegiale visitatie.

### Panels

#### *Leerlingen? Ja!*

De vraag of panelgesprekken met leerlingen zinvol zijn, was een terugkerend onderwerp van gesprek. Leerlingen zijn de ‘consumenten’ van het onderwijs; kunnen zij niet als beste aangeven of besluiten van bestuurders het gewenste effect hebben in de klas? Uit de laatste evaluatie is gebleken dat leerlingen inderdaad voldoende beeld van de werkelijkheid hebben om te kunnen toetsen of beweringen van de bestuurder in de werkelijkheid merkbaar zijn. Wel is het belangrijk om het gesprek met de leerlingen voldoende te stroomlijnen, opdat ook uit dit panel de juiste opbrengst kan worden gehaald.

### *Externen? Ja!*

Daarnaast kwam de vraag ter tafel of een panel met collega's uit de externe omgeving zinvol is. Dit zouden bijvoorbeeld collega-bestuurders van andere onderwijsorganisaties kunnen zijn (po, mbo, ho, universitair) en wethouders. De ervaringen die hiermee zijn opgedaan, zijn erg positief. Bestuurders vinden het waardevol omdat schoolorganisaties steeds meer gevraagd worden om in samenwerking met hun directe schoolomgeving visie en beleid te ontwikkelen. Ook dit panel verdient dus een vaste plaats op de visitatiedag. Belangrijk is dat dit panel bestaat uit gesprekspartners op het juiste niveau: wethouders en collega-bestuurders van onderwijsorganisaties.

### *Zelfevaluatie*

Bij het schrijven van de zelfevaluatie lopen bestuurders in de praktijk nogal eens vast. Zo zijn sommigen geneigd de focus te leggen op de ontwikkeling van de organisatie, in plaats van op het bestuurlijk denken en handelen. De ontwikkeling van de organisatie maakt daar weliswaar onderdeel van uit, maar de visitatie draait om welke keuzes de bestuurder daarin heeft gemaakt. Precies dit onderscheidt een *bestuurlijke* visitatie van een 'gewone' visitatie van de organisatie. Het is aan de secretaris en de voorzitter van de visitatiecommissie om hier alert op te zijn. Zij kunnen bij de te visiteren bestuurder feedback geven voordat de zelfevaluatie naar de commissie gaat. Ditzelfde geldt als de bestuurder blijft steken in adviesvragen in plaats van leervragen. Omdat de kwaliteit van de leervragen direct effect heeft op hoeveel richting de commissie meekrijgt en hoe goed zij haar werk kan doen, is het belangrijk dat de commissie ook daarop bijstuurt.



“De voorzitter heeft mij uitgedaagd vragen te formuleren waarin ik naar mijn eigen gedrag verwees: ik heb mij nu op deze manier opgesteld, was dat handig, of had ik dat op een andere manier kunnen doen?”

*(Bert-Jan Kollmer, bestuurder Stichting OVO, Gorinchem)*

Bij het schrijven van de zelfevaluatie hebben sommige bestuurders de neiging de focus te leggen op de ontwikkeling van de organisatie, in plaats van op het bestuurlijk denken en handelen.

### *Terugkoppeling*

Een ander discussiepunt is de terugkoppeling/verantwoording naar de schoolorganisatie. In de pilot vindt altijd eerst een terugkoppeling plaats naar alleen de bestuurder. Hier is voor gekozen omdat dit voor de bestuurder een belangrijk leermoment is. Tijdens dit gesprek kan de bestuurder zijn twijfels en gedachten vrijelijk op tafel leggen, net als de visitatiecommissie.

Indien de bestuurder dit wenst, kan ook een bredere terugkoppeling plaatsvinden. De bestuurder kan zelf aangeven hoe breed deze terugkoppeling moet zijn: bijvoorbeeld met alleen de raad van toezicht, of met alle mensen die in de panels hebben gezeten gedurende de visitatiedag.

De ervaring wijst echter uit dat zo'n bredere terugkoppeling weinig toegevoegde waarde heeft. Wel is het belangrijk dat een bestuurder goed nadenkt over hoe hij iedereen die heeft meegewerkt aan de zelfevaluatie of de visitatiedag, meeneemt in de uitkomst.

Het is aan de bestuurder om, met de resultaten van de visitatiedag en het rapport van de commissie in de hand, het gesprek aan te gaan met de organisatie.



“Het is zaak om in de school echt iets te gaan doen met de zelfevaluatie en het rapport van de visitatiecommissie. Wij hebben de uitkomsten met iedereen gedeeld. Op basis daarvan gaan we de volgende stappen zetten.”

*(Ineke de Roo, bestuurder/algemeen directeur dr. Aletta Jacobs College)*

## 'Een goede manier om mijn beeld te toetsen aan dat van anderen'

**Ineke de Roo is bestuurder/algemeen directeur dr. Aletta Jacobs College.**

"De visitatie was voor mij een heel nuttige ervaring en een goede manier om na een jaar of twee van bestuurder-zijn, mijn beeld over waar we stonden te toetsen aan dat van anderen in de organisatie. Er zijn altijd zaken waar je graag een blik van anderen op wilt en dit was een mooie manier om die te krijgen.

Zo'n zelfevaluatie is een goede manier om allerlei aspecten waar je dagelijks mee bezig bent maar waar je niet lang bij stil staat, eens uitgebreid te bekijken, bespreken, analyseren en vervolgens op te schrijven. Alleen dat is al een heel waardevolle bezigheid die je dwingt om te kijken naar je eigen werk en het effect dat je daarmee bereikt.

Het leverde mij niet direct nieuwe inzichten op, maar heeft de zaken wel scherper gemaakt. Door die nadrukkelijke focus zie je alles scherper. Wij zijn bijvoorbeeld bezig met het invoeren van gepersonaliseerd onderwijs. We hebben heel veel ruimte gegeven om proefballonnen op te laten, maar dat gebeurde naar mijn idee nog niet zoveel. Ik snapte niet waarom dat zo was. Een van mijn leervragen was dan ook: hoe kan het dat je alle ruimte biedt en er toch weinig beweging komt? Uit de panelgesprekken bleek dat anderen eerst graag concreet wilden horen wat de bedoeling was. We zaten op elkaar te wachten. De visitatie-commissie adviseerde ons om meer handvatten te geven en de stap naar concrete afspraken te zetten.



.....

## “Hoe komt het dat je alle ruimte biedt en er toch weinig beweging komt?”

.....

Ook ons HRM kwam ter sprake. Wij doen veel op dat terrein, maar hebben dat nauwelijks beschreven. De visitatiecommissie zei: we hebben daar niet veel over terug kunnen vinden.

Dat was heel herkenbaar; het zit allemaal in de hoofden van mensen. Maar mensen kunnen vertrekken, met hun kennis. Wij hebben intussen beschreven wat we doen en vanuit welke visie op HRM.

Meedoen met een collegiale bestuurlijke visitatie levert per definitie winst op. Je ziet hoe anderen met zaken omgaan en haalt daar voor jezelf het beste uit. Dat zorgt ook voor goede gesprekken met mensen in je eigen school.”



## 'De visitatie kwam voor mij precies op tijd'

**Bert-Jan Kollmer is bestuurder van de Stichting OVO in Gorinchem.**

"Ik zit nu twee jaar bij Stichting OVO en heb een intensief verandertraject ingezet. Wij bieden basis- en voortgezet onderwijs, maar er was nog weinig samenwerking tussen beide onderwijssoorten. Daar heb ik me vanaf de eerste dag voor ingezet. Er zijn al heel mooie dingen neergezet, maar mijn grote vraag was: kan deze beweging zichzelf al op gang houden, of moet ik mijn duwende en trekkende rol nog voortzetten? De visitatie kwam voor mij precies op tijd. Ik heb een duidelijk antwoord gekregen. De mensen binnen mijn organisatie hebben in de panelgroepen aangegeven dat ze achter het veranderproces staan. De visitatiecommissie zei dat er vaart zit in de vernieuwingsbeweging. Vervolgens vroegen ze: heb je al nagedacht over de volgende fase, de borging? Nou, totaal niet. Ik liep nog hijgend achter m'n eigen dingen aan. Dat was een heel nuttig signaal.

Ik vond het wel lastig om een goede leervraag te formuleren. Volgens de voorzitter van de visitatiecommissie waren mijn vragen eerder adviesvragen. De vraag hoe je je HRM-beleid effectiever kunt invoeren is interessant, maar dit is geen geschikte leervraag, zo werd mij duidelijk.

.....

## “Moet ik mijn duwende en trekkende rol nog voortzetten?”

.....

De visitatiecommissie wees mij ook op het belang van het goed borgen. Daar ben ik heel bewust aan gaan werken. Ik ben na afloop al mijn leerervaringen gaan bespreken met mijn stakeholders. En ik heb besproken met mijn raad van toezicht en mijn managementteam hoe ik hiermee verder wil gaan. Daar hebben we ook een aantal agenda's voor opgesteld.”



## ‘Je krijgt de gelegenheid om diep in de organisatie te kijken’

### **Kees Elsinga is voorzitter van het College van Bestuur van de Gooise Scholen Federatie.**

“Er gaat op een gegeven moment routine optreden. Je vraagt je dan te weinig af of je de juiste dingen doet. Met een zelfevaluatie dwing je jezelf om nog eens goed na te gaan wat je doet, hoe je het doet en of daar verbeterpunten bij zitten. Je houdt jezelf een spiegel voor. Dat vind ik waardevol. Wij hebben er ook een meer gedragen document van gemaakt door feedback te vragen van anderen: onder andere de MR, raad van toezicht en het rectorenoverleg.

Een van onze leervragen ging over het thema ‘afstand versus nabijheid van het bestuur’. Waarop houd je als CvB toezicht en controle en wanneer neem je afstand? Hoe houd je die balans goed in de gaten? We hebben intern gevraagd of men vond dat we dit punt aan de orde moeten stellen. Het onderwerp leefde, dus het is besproken in de panels en kwam daarna weer in het gesprek met het bestuur op tafel. De uitkomst verraste ons: wij hadden zelf de indruk dat we soms nogal aanwezig zijn in de organisatie. Maar binnen de organisatie zei men juist: wij vinden het helemaal niet erg als jullie ons handelen nog wat meer resultaatgericht en opbrengstgericht gaan toetsen. De visitatiecommissie adviseerde daarop om resultaatgerichte afspraken te maken met schoolleiders naar aanleiding van het schoolplan en jaarplan. Deze aanbeveling hebben we overgenomen. We gaan aan het eind van het jaar toetsen of de afspraken die we samen hebben gemaakt, gerealiseerd zijn.

“Er waren veel punten waarvan ik dacht:  
waarom doen wij het eigenlijk niet zo?”

Ik heb twee keer zelf gevisiteerd. Dat is heel boeiend; je komt bij verschillende organisaties. Eén was ongeveer even groot als die van ons, één kleiner. Het heeft heel veel opgeleverd. In beide gevallen waren er veel punten waarvan ik dacht: waarom doen wij het eigenlijk niet zo? Dat zet je goed aan het denken en soms word je ook bevestigd in het idee: wij doen het helemaal niet zo verkeerd.

Wij doen zelf ook aan intervisie in allerlei netwerken, maar het bijzondere van een collegiale bestuurlijke visitatie is dat je je helemaal richt op een aantal leervragen. Je krijgt als visitor de gelegenheid om diep in de organisatie te kijken. Door ook te praten met schoolleiders, teamleiders, MR, ouders, enzovoort, krijg je een heel goed beeld. Tevoren bespreek je met collega's voor. Dan hoor je van anderen hoe zij dingen aanpakken en dat levert ook veel boeiende discussies op.”



## 'Alle gevisiteerden hebben het als zinvol ervaren'

### **Wim Littooi is oud-bestuurder en voorzitter van visitatiecommissies.**

“Ik had zelf in mijn tijd als bestuurder zeker ook graag willen meedoen aan een collegiale bestuurlijke visitatie. Ik was destijds voorzitter en enig lid van het bestuur. Ik had daardoor niemand om mee te spiegelen, om mij te vertellen of het al dan niet goed ging. Ik heb zeker geprobeerd kritisch naar m'n eigen functioneren te kijken, maar het was prettig geweest als collega's mij vanuit deskundigheid hadden kunnen adviseren.

Twee of drie maanden na elke visitatie houden we een eindgesprek. Uit deze gesprekken blijkt dat alle gevisiteerden het traject als zinvol hebben ervaren. Het had voor hen een duidelijke meerwaarde. Over het algemeen vindt men ook dat de visitaties goed zijn geland in de organisatie. Mensen binnen de organisatie hebben waardering voor de bestuurders die zich op deze manier kwetsbaar durven op te stellen; die het aandurven om ook adviezen van buitenaf in ontvangst te nemen.

Soms zie je ook dat het advies van de visitatiecommissie meer draagvlak creëert voor de bestuurder. Die vindt bijvoorbeeld dat er iets moet gebeuren en dan blijkt uit de visitatie dat ook de buitenwereld vindt dat de organisatie daar aan toe is. Dat kan een legitimatie zijn naar een groepering binnen de school om te zeggen: ook onafhankelijke mensen die hebben meegekeken, zien mogelijkheden om het zo te doen.

.....

“Het is een proces dat tijd vraagt en een zorgvuldige benadering nodig heeft”

.....

Wij zien dat men over het algemeen plannen aan het maken is om iets met de uitkomsten te gaan doen. Onze adviezen gaan over bestuursstructuur en bestuurlijk functioneren. Dat vraagt nogal wat. Je ziet dat mensen na een aantal maanden wel verder zijn in het denkproces, en veelal zijn de eerste stappen gezet om iets te gaan doen. Maar het is uiteraard een proces dat tijd vraagt en een zorgvuldige benadering nodig heeft.”







# 6

## Toekomst van collegiale visitatie

Hoofd van de VO-academie Hans de Wit en projectleiders Leonie Schouten en Karin Poerstamper reflecteren op de toekomst van collegiale visitatie als vorm van persoonlijk professioneel leren in het vo in Nederland. Is dit voor alle bestuurders en schoolleiders interessant? Wat er zou er de komende jaren moeten gebeuren?

### **Wat is de indruk die je overhoudt aan het lezen van dit katern?**

Hans de Wit (HdW): “Dat collegiale visitatie een grote meerwaarde kan hebben voor het persoonlijk professioneel handelen van een bestuurder of schoolleider: collega’s met veel ervaring die reflecteren op je handelen, met wie je op eigen niveau kunt sparren... Je kunt meer van elkaar leren naarmate je meer durft bloot te leggen waar de spanning in je eigen handelen zit.”

### **Hoe belangrijk is collegiale visitatie momenteel als leervorm voor schoolleiders en bestuurders?**

Leonie Schouten (LS): “Het beeld is heel gevarieerd. Sectorbreed staat de ontwikkeling nog in de kinderschoenen, maar sommige regio’s, besturen en initiatieven zijn al heel ver. In de meeste gevallen gaat het dan wel om collegiale visitatie als middel voor schoolontwikkeling. Visitatie als persoonlijke leervorm komt nog maar weinig voor.”

Karin Poerstamper (KP): “Maar de persoonlijke trajecten die er zijn, zijn wel succesvol. Ze voorzien met name in een behoefte voor bestuurders die zowel bestuurlijke als operationele eindverantwoordelijkheid dragen. Dit zijn de directeur-bestuurders en rector-bestuurders die, zoals de commissie Code Goed Onderwijsbestuur dat noemt, maar lastig ‘weerwoord en tegenmacht’ kunnen organiseren. Collegiale bestuurlijke visitatie kan voor hen een uitstekende spiegel zijn.”



“Collegiale bestuurlijke visitatie is bij uitstek een geschikt middel voor de professionalisering van bestuurders. De VO-raad zou met de leden moeten afspreken dat het normaal wordt dat je aan collegiale bestuurlijke visitatie doet.”

*Wim Littooy*

“Je kunt meer van elkaar leren naarmate je meer durft bloot te leggen waar de spanning in je eigen handelen zit”

**In dit katern constateren we dat er nog weinig hard bewijs is voor de effectiviteit van collegiale visitatie in het vo. Waar komt dat door?**

LS: “De oorzaak ligt in een kwestie waar we steeds weer tegenaan lopen: hoe meet je welk effect het inzetten op professionalisering van leidinggevendens heeft op het onderwijs? Daar hebben we al veel gesprekken met onderzoekers over gevoerd en eigenlijk is de conclusie altijd: dat is een bijna onmogelijke opgave.”

KP: “Ga maar na: een schoolleider of bestuurder wordt niet alleen beïnvloed door het visitatietraject dat hij volgt. Hij wisselt ook van gedachten met zijn collega-leidinggevendens, hij volgt eens een workshop op een congres, hij wordt rijker door elke dag weer ervaring op te doen.... Welk deel van het leren kun je toeschrijven aan het visitatietraject? Vergeleken met het leren van leerlingen – waar we wel het een en ander over weten – vindt het leren van een schoolleider of bestuurder plaats in een veel groter krachtenveld. Als je de bestuurder als ‘de leerling’ ziet, dan heeft hij tientallen ‘docenten’.”

**Het ontbreken van kwantitatief onderzoek is dus geen reden om te betwijfelen of collegiale visitatie voor persoonlijke professionalisering werkt?**

LS: “Nee, want uit internationaal onderzoek is bijvoorbeeld wél bekend dat professionalisering je tot een betere leidinggevende maakt.”

KP: “Ook is wetenschappelijk bewezen dat het effect heeft om te leren van *peers*, en van leren door doen, dus aan de hand van vraagstukken die in de praktijk spelen in plaats van droog oefenen op basis van theoretische modellen. In collegiale visitatie komt het allemaal samen.”

**Welke ontwikkelingen van dit moment zijn relevant voor de toekomst van collegiale visitatie als persoonlijke leervorm?**

HdW: “Voor bestuurders is er nog vaak een spanningsveld tussen sturen en ruimte geven aan schoolleiders. Reflecteren op die soms lastige rol kan bijdragen aan een lerende cultuur.”

KP: “Bestuurders die meedoen aan het traject Collegiale bestuurlijke visitatie en schoolleiders die meedoen aan visitaties in het kader van Stap 2 zijn bijzonder enthousiast over collegiale visitatie.”

LS: “Daar komt bij dat collegiale visitatie ook richting de buitenwacht een mooi instrument kan zijn. Er komt de laatste tijd steeds meer nadruk te liggen op verantwoording. Ook baseert de inspectie haar toezicht minder op vaste kaders en kijkt zij meer naar hoe een bestuurder of schoolleider de zaken heeft ingeregeld. Door aan collegiale visitatie te doen, kun je zichtbaar maken dat je jezelf met regelmaat een spiegel voorhoudt.”

### **Is er al iets te zeggen over de toekomst van collegiale visitatie voor bestuurders op de lange termijn?**

LS: “Ja, de ambitie van de VO-raad is dat alle vo-besturen uiteindelijk eenmaal per vier jaar gaan deelnemen aan bestuurlijke visitatie. Het is dus te verwachten dat collegiale bestuurlijke visitatie als fenomeen belangrijker wordt.”

KP: “Dit vloeit voort uit afspraken die gemaakt zijn in het Sectorakkoord 2014-2017. Er moet nog wel veel worden uitgewerkt. Hoe past dit bij andere ontwikkelingen in de beroepsgroep – moet er een link komen naar de lidmaatschapseisen van de VO-raad, naar een eventuele beroepsstandaard voor bestuurders? Wat is onze motivatie? Het besef dat ook een bestuurder zijn vak moet bijhouden, de overweging dat bestuurders elkaar scherp moeten houden, of het verantwoordingsaspect? En hoe moet het vorm krijgen? Over dit alles zijn we momenteel in gesprek met bestuurders. Ik verwacht dat daar vóór het eind van 2017 meer duidelijkheid over is.”

HdW: “Ik vind het belangrijk dat de bestuurders in dat proces zelf aan het roer staan. Het maakt het instrument collegiale bestuurlijke visitatie sterker als zij er zich eigenaar van voelen. Je ziet nu al dat bestuurders die hebben meegedaan aan het traject Collegiale bestuurlijke visitatie, initiatief nemen en willen nadenken over de vraag hoe collegiale bestuurlijke visitatie een structurele rol kan spelen in het werk van de bestuurder.”



“We vragen docenten en schoolleiders voortdurend naar zichzelf te kijken. Het is vanzelfsprekend dat je dat als bestuurder ook van jezelf vraagt.”

*Wim Littooy*

“De ambitie van de VO-raad is dat alle besturen eenmaal per vier jaar gaan deelnemen aan bestuurlijke visitatie”

### Wat gaat er op de kortere termijn gebeuren?

HdW: “Voor de komende tijd verwacht ik dat er zeker nog een aantal groepen bestuurders starten in het traject Collegiale bestuurlijke visitatie. Nu loopt de tweede tranche, dit najaar de derde, wat mij betreft komt er nog een vierde en een vijfde. Dan zitten we op vijftig tot zestig bestuurders die ervaring hebben met deze vorm van leren.”

LS: “Het zou mooi zijn als al die bestuurders vervolgens als ambassadeur gaan optreden en collega’s enthousiast maken voor collegiale bestuurlijke visitatie.”

HdW: “Het doel is dat de sector dit van binnenuit gaat overpakken. Dat vergt nog wel tijd, want ook met de instrumenten die inmiddels zijn ontwikkeld, is collegiale bestuurlijke visitatie niet iets wat je er zomaar bij doet. Je hebt bijvoorbeeld ervaren voorzitters van de visitatiecommissie nodig. Tot nu wordt die rol vervuld door ervaren mensen die het onderwijs van binnenuit goed kennen, maar momenteel niet de rol van bestuurder vervullen. Het zou mooi zijn als er straks genoeg ervaren bestuurders zijn die deze rol kunnen overnemen, bijvoorbeeld in een soort ‘voorzitterspool’. Als VO-academie moeten we dan misschien nog een klein stukje organiseren, maar verder kan de sector het dan overnemen.”

LS: “Je kunt je trouwens voorstellen dat een vierjarige cyclus wordt opgebouwd uit één jaar gevisiteerd worden en drie jaar zelf een visitatie uitvoeren. Dan wordt het een continu leerproces terwijl de jaarlijkse tijdsinvestering gering blijft.”



“Als bestuurders geen tijd vinden, zou mijn advies zijn: gebruik visitatie om de balans op te maken van je lopende meerjarenbeleidsplan en gebruik het in de beleidscyclus naar het volgende meerjarenplan. Zo is het niet dubbelop.”

*Kees Hoefnagel*

### **En schoolleiders? Moet er ook voor hen een aanzet worden gegeven tot collegiale visitaties voor persoonlijk professioneel leren?**

LS: “Dat is het overwegen waard. We hebben als VO-academie natuurlijk al wel intervisietrajecten voor schoolleiders. Die dienen vergelijkbare doelen, maar vergen minder tijdsinvestering. Grote groepen schoolleiders doen daaraan mee: eindverantwoordelijk schoolleiders aan ‘Lerend leiderschap’ en middenmanagers aan ‘Lead en learn’. Toch lijkt het me zeker voor eindverantwoordelijk schoolleiders de moeite waard om ook de mogelijkheden van individuele visitaties te verkennen. Visitatie is een vorm van leren die we als VO-academie graag stimuleren omdat ‘leren van elkaar’ goed past bij het verenigingskarakter van de VO-raad.”

KP: “Schoolleiders kunnen in principe evenveel baat hebben bij individuele visitatie als bestuurders. De vraag is wel hoe je dat organiseert, want er zijn heel veel schoolleiders. Wat in elk geval haalbaar moet zijn, is dat je de dimensie van het persoonlijk leiderschap een grotere rol geeft in visitatietrajecten waarin de focus op schoolontwikkeling ligt, zoals de visitaties in het kader van Stap 2.”

### **Wanneer is het einddoel bereikt?**

KP: “Als de sector zichzelf sterk heeft gemaakt. Als bestuurders en schoolleiders elkaar in visitaties en intervisies positief beïnvloeden, als we een krachtig netwerk vormen met elkaar, waardoor er een soort ‘trampoline’ ontstaat waardoor we alleen maar hoger kunnen springen.”

HdW: “Als er een cultuur ontstaat waarin mensen in het onderwijs het normaal vinden om periodiek bij elkaar langs te gaan, elkaar kritisch te bevragen en feedback te geven en daarbij het lef hebben om ook het handelen van de schoolleider of bestuurder onder de loep te nemen. Als dat gewoon wordt, dan ontstaat er een synergie die het onderwijs alleen maar beter kan maken.”

“Ik doe dit ook met mijn eigen club van scholen. Mijn ervaring is dat het een paar jaar duurt voordat je in een ritme komt. In het begin zijn ze te aardig, maar na verloop van tijd durven visitatoren ook kritisch te zijn.”

*Truus Vaes, voorzitter CvB IRIS, Heemstede*

# BRONNEN

- Creemers, B.P.M., & Reezigt, G.J. (1996). School level conditions affecting the effectiveness of instruction. In: *School Effectiveness and School Improvement*, 7, 3, 197-228.
- Curré, C. (2015, december). Organiseer momenten van feedback. Pilot met zestien deelnemers van start. In: *Katern Plus*. Utrecht: VO-academie.
- Boer, H. de, Van Hoffen, Z., Kamphof, G., Veenstra, T., Weihrother, J. von (2013). *Visitatie, een krachtig middel voor onderwijsontwikkeling*. Amersfoort: CPS.
- Code Goed Onderwijsbestuur VO (2015). Utrecht: VO-raad.
- De letter en de geest. Adviezen voor de versterking van de bestuurskracht in het voortgezet onderwijs (2014, september). Eindrapport Commissie Goed Onderwijsbestuur vo.
- Geijssel, F. (2015). Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar 'Onderwijskunde in het bijzonder leiderschap en management van onderwijsinstellingen' aan de Universiteit van Amsterdam op vrijdag 4 september 2015. Amsterdam: NSO.
- Hattie, J. (2015, februari). High-Impact Leadership. In: *Educational Leadership*.
- Hooge, E. & Wassink, H. (2015). *Leren van Besturen. Collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs, Een verkenning naar condities en aanpak*. Tilburg/ Nijmegen: TIAS.
- Inspectie van het Onderwijs (2014, maart). *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs*. Utrecht.
- Krul, I., Schoenmakers, N. & Wind, N. (2011, februari). Do's en don'ts van collegiale visitatie. In: *Meso Magazine*, pp. 4-8.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Minneapolis: University of Minnesota, Center for Applied Research and Educational Improvement.
- Lillis, D. (2006). Bar-raising or Navel Gazing? The effectiveness of self-study programmes in leading to improvements in institutional performance. Rome: European Association of Institutional Researchers.

- McKinsey & Company (2013). Het Nederlands Onderwijs: beter dan we denken, maar niet zo goed als we willen’.
- Commissie Meurs (2013). Professionalisering van besturen in het primair onderwijs. In opdracht van de PO-raad. Utrecht.
- Ministerie van OCW en VO-raad (2014, 17 april). Klaar voor de toekomst! Samen werken aan onderwijskwaliteit. Sectorakkoord VO 2014-2017.
- Neeleman, A. & Jansen, W. (2016, februari). Dubbel leren met collegiale visitatie. In *SchoolManagement Totaal*, pp. 6-10.
- Nijboer, M. (2016, oktober). Collegiale bestuurlijke visitatie houdt je scherp. Verfrissende kijk op eigen functioneren. In: *VO-magazine*, pp. 29-30.
- Van den Dungen, M., & Smit, W. (2010). *Meerdere wegen naar professionalisering*. Validering en certificering van informeel leren door leraren. Heerlen: Ruud de Moor Centrum – Open Universiteit.
- Van Dael, H. & Hooge, E. (2013). Sturen op onderwijskwaliteit. Werkkader voor schoolbesturen in het po. Utrecht: PO-Raad.
- Vernooij, K. (2016). Onderwijskundig leiderschap: de schoolleiding doet ertoe. In: *SchoolManagement Totaal*, pp. 6-9.
- Visser, S. & E. Van Teeseling. (2014). Al doende leren. Non- en informeel leren door schoolleiders. Utrecht: VO-academie.

## Overige bronnen

- Vermaas, J. Collegiale Visitaties Stap 2. Draaiboek voor visitatoren. Januari 2017.
- Vermaas, J. Evaluatie Visitaties Stap 2. 2016.
- Vermaas, J. Werkdocument Stap 2. September 2016.



---

# BIJLAGE

Aan de visitatietrajecten beschreven in dit katern hebben tal van mensen medewerking verleend. Wij danken hen hartelijk voor hun inzet.

## **Alle deelnemers aan de Visitatietrajecten in het kader van Stap 2, in het bijzonder de deelnemers aan de ontwikkelgroep:**

- Dorien Stals en Toine van Gaal, Dendron College
- Esther den Ouden, Landstede
- Arjen Verheij, TalentStad – Landstede VO
- Wolbert van Wageningen, Het Hogeland College
- Clementine van den Berg en Job Kooi, KSG Apeldoorn
- Leontine de Graaf, CSG Het Noordik
- Elizabeth de Velde, Vakcollege Noordoostpolder
- Margriet Tichelaar-Dijkstra, Vakcollege Noordoostpolder
- Christine Kooitje, Zuyderzee College
- Marleen Delcour, Scala College
- Arjen Daelmans en Ernaline Folkerts, Stedelijk College Eindhoven
- Ada van der Hoeven, Samenwerkingsverband 5=1.

## **Alle bestuurders die deelnamen aan de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie en zo bijdroegen aan de vormgeving van het traject:**

- Marcel van der Knaap, voorzitter CvB LMC Voortgezet Onderwijs
- Mirjam Bunt, algemeen directeur/bestuurder Het Rhedens
- Frans Ebskamp, bestuurder Stichting Scholengemeenschap voor vrijeschoolonderwijs
- Ineke de Roo, bestuurder/algemeen directeur dr. Aletta Jacobs College
- Nico de Jong, bestuurder Cals College
- Marcel Klaverkamp, directeur-bestuurder CVO NO Friesland
- Kees Elsinga, voorzitter CvB Gooise Scholen Federatie
- Mark de Haas, lid CvB Gooise Scholen Federatie
- Kees Schouten, directeur-bestuurder De Purmerendse Scholengroep
- Maarten Knoester, bestuurder Stichting Het Rijnlants Lyceum
- Karin van Oort, voorzitter CvB Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden

- Truus Vaes, voorzitter CvB IRIS
- Frida Steenblik, bestuurder Onderwijsgroep Galilei
- Bert-Jan Kollmer, bestuurder Stichting OVO
- Hans Freitag, voorzitter CvB Scholengroep Leonardo da Vinci.

**De experts die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van de pilot Collegiale bestuurlijke visitatie:**

- prof. dr. Peter Leisink, USBO, Universiteit Utrecht
- prof. dr. Goos Minderman, Vrije Universiteit, Amsterdam
- drs. Vic van den Broek d'Obrenan, coördinerend inspecteur, Inspectie van het Onderwijs, Utrecht
- drs. Fije Hooglandt, coördinerend inspecteur VO, Inspectie van het Onderwijs, Utrecht
- dr. C.J. van Montfort, universitair hoofddocent Tilburg University en programmamanager Algemene Rekenkamer
- prof.dr. Edith Hooge, full professor and vice dean, TIAS
- dr. Hartger Wassink, hoofd wetenschappelijk forum NIVOZ, eigenaar De Professionele Dialoog.

Tevens onze hartelijke dank aan alle andere schoolleiders, bestuurders en deskundigen die dit katern met hun uitspraken hebben geïllustreerd, in het bijzonder Leonie Drabbe van het 's Gravendreef College.

---

## COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie,  
een programma van de VO-raad.

**Teksten en eindredactie** Suzanne Visser

**Bijdragen** Marijke Nijboer (teksten en interviews) en  
Juliette Vermaas (inhoud)

**Met dank aan** Kees Hoefnagel, Wik Jansen, Wim Littooi,  
Arie Olthof en de deelnemers aan de pilot Collegiale  
bestuurlijke visitatie en de visitatietrajecten Stap 2

**Fotografie** iStockphoto

**Ontwerp** Osage / Communicatie en ontwerp

**Druk** Damen Drukkers, Werkendam

**Oplage** 1.250 exemplaren

Utrecht, maart 2017

---

**VO-RAAD**

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

[www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl) / [info@vo-academie.nl](mailto:info@vo-academie.nl)

