



PILOT MET ZESTIEN DEELNEMERS VAN START

# ‘ORGANISEER MOMENTEN

Je deur open zetten voor professioneel advies van collega-bestuurders: het is spannend, maar de moeite waard, vinden bestuurders die meedoen aan de pilot collegiale bestuurlijke visitatie van de VO-academie. “Waar anders tref je vijf professionele collega's die zich zo geëngageerd met jouw organisatie willen bemoeien?”

Tekst: Cindy Curré / Fotografie: Dirk Kreijkamp

De VO-academie heeft in 2015 haar activiteiten voor bestuurders sterk uitgebreid, vanuit de opdracht van het ministerie van OCW om de bestuurskracht in de sector te versterken. Het opzetten van een pilot collegiale bestuurlijke visitatie is één van deze initiatieven. Ter voorbereiding hebben Edith Hooge (TIAS) en Hartger Wassink (De Professionele Dialoog) een onderzoek gedaan naar collegiale bestuurlijke visitatie, in opdracht van de VO-academie (zie kader). Zij onderstreepten dat een pilot belangrijk is om zicht te krijgen op het omgaan met rector/directeur-bestuurders en besturen die uit meerdere personen bestaan. Daarnaast werd het belang van een helder afgebakende leidraad benadrukt.

## Succesvol visiteren

**Het onderzoek ‘Leren van besturen. Collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs’ van Edith Hooge (TIAS) en Hartger Wassink (De Professionele Dialoog) verkende de condities en aanpak van collegiale bestuurlijke visitatie, naar aanleiding van de aanbevelingen van de Commissie Goed Bestuur VO (2014) en het Sectorakkoord VO 2014-2017. Het onderzoek noemt de volgende condities voor succesvolle collegiale bestuurlijke visitatie:**

### **1. Leer- en verbeterfunctie centraal stellen, uitkomsten vertrouwelijk/geanonimiseerd laten zijn**

Het doel van collegiale bestuurlijke visitatie is leren en verbeteren door middel van een sterke vorm van reflectie. Om daar recht aan te doen, moeten de uitkomsten van de visitatie vertrouwelijk of geanonimiseerd zijn.

### **2. Inhoudelijke structuur**

Om tijdens de visitatie focus te behouden, verdient het aanbeveling een inhoudelijke leidraad te gebruiken. Deze leidraad bakent het onderwerp ‘bestuurlijk denken en handelen’ af en bevat thema’s en vragen die onderwerp kunnen zijn van de visitatie.

### **3. Zelfevaluatie**

Zelfevaluatie vormt een belangrijke basis voor de visitatie. De inhoudelijke leidraad geeft focus aan de zelfevaluatie.

### **4. Feedback als kern; gewenste training**

Feedback die aanzet tot leren en verbeteren is een belangrijk onderdeel van het visitatiebezoek. Het is daarom van groot belang dat de visitatoren zich bewust zijn van het belang van de kwaliteit en de gerichtheid →

# VAN FEEDBACK’



### **Goede feedback**

Aan de pilot collegiale bestuurlijke visitaties, die nog tot eind 2016 duurt, nemen zestien bestuurders van in totaal veertien besturen deel. De pilot kent drie rondes en is zo opgezet dat de visitatiecommissie steeds een andere samenstelling heeft, vertelt Marie-Anne van Reijen, projectleider Bestuurskracht van de VO-academie: “Drie bestuurders gaan visiteren, samen met een externe voorzitter en een secretaris. Het is niet wederkerig: als bestuurder A bij bestuurder B visiteert, komt B niet bij A.” Voorafgaand aan de eerste ronde is er in september een trainingsbijeenkomst geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de deelnemers gecoacht bij het schrijven van een zelfevaluatie en het geven van goede feedback.

Elk deelnemend bestuur maakt voorafgaand aan de visitatie op basis van een inhoudelijk kader een zelfevaluatie en formuleert één of meerdere leervragen waar het graag feedback op wil krijgen van de commissie. De visitatiecommissie komt vervolgens een dag langs en spreekt dan eerst met het bestuur en daarna met verschillende panels van de raad van toezicht, eindverantwoordelijk schoolleiders, ouders, docenten, leerlingen en bijvoorbeeld het stabureau. Aan het einde van de dag heeft de visitatiecommissie een overleg met het bestuur om de belangrijkste zaken die zijn opgevallen, terug te koppelen. De commissieleden kijken daarbij of het beeld van de zelfevaluatie klopt met het beeld dat zij hebben gekregen uit de panelgesprekken en de stukken die zij hebben gelezen. Enige tijd later volgt een schriftelijke rapportage van de visitatie.

van de feedback die ze geven en dat zij over de kennis en vaardigheden beschikken om effectieve feedback te geven.

### 5. Resultaten en follow-up

De leer- en verbeterfunctie van collegiale bestuurlijke visitatie wordt het best gewaarborgd als de uitkomsten niet openbaar worden gemaakt, noch door de gevisiteerden, noch door de visitatoren. Daarom is het aan te bevelen het bestuur altijd de opdrachtgever van de collegiale bestuurlijke visitatie te laten zijn. Het bestuur neemt ook het vertrouwelijke visitatierapport in ontvangst. Vervolgens is het aan het bestuur om de uitkomsten van de visitatie al dan niet te delen met het intern toezicht en/of (leden van) de interne organisatie.

## Uitvoering in het vo

**Edith Hooge en Hartger Wassink deden in hun onderzoek ‘Leren van besturen’ ook enkele aanbevelingen voor de uitvoering en gewenste ondersteuning van uit de VO-academie:**

### 1. Visitatiepool en visitatiecommissies

De uitvoering van collegiale bestuurlijke visitatie in het vo gebeurt door een visitatiecommissie bestaande uit drie visitatoren, een voorzitter en een secretaris. Voor de recruitering van visitatoren wordt een pool gecreëerd van bestuurders in het voortgezet onderwijs. De bestuurders in deze pool hebben zich hiervoor aangemeld en vooraf training gekregen.

### 2. Samenstelling van de visitatiecommissie

Elke visitatiecommissie heeft een onafhankelijk voorzitter die de kwaliteit, de voortgang en de



*‘Het mag kritisch zijn, maar wel vanuit een positieve grondhouding’*

Truus Vaes

### Leren en verbeteren

“Als bestuur kun je ongelooflijk veel leren van collegiale bestuurlijke visitaties”, zegt Truus Vaes, voorzitter CvB van IRIS uit Heemstede en één van de deelnemers aan de pilot. “Een bestuurder moet de momenten van feedback organiseren. Ik zoek die graag op. Daar komt bij dat wij op onze scholen al interne visitaties houden en die allemaal als heel zinvol ervaren.”

Vaes is er daarnaast van overtuigd dat de sector met collegiale bestuurlijke visitatie een signaal afgeeft: “We laten zien dat we als beroepsgroep gericht zijn op kwaliteitsverbetering. Daar hoort bij dat je je deur openzet en anderen een kijkje in jouw keuken geeft.”

Zelf heeft Vaes al deelgenomen aan een visitatie bij een ander bestuur. Ze benadrukt dat collegiale bestuurlijke visitaties gericht zijn op leren en verbeteren: “Het gaat niet om de beoordeling, we zijn geen inspectie. Belangrijk is dat je een bestuurder iets meegeeft waar hij of zij over na kan denken. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden. Het mag kritisch zijn, maar wel vanuit een positieve grondhouding. Het gesprek aan het eind van de visitatiedag was echt een dialoog en geen eenrichtingsverkeer. Toen ontstond door te reflecteren al meteen een leermoment, voor beide partijen.” Het was niet moeilijk om lastige vragen te stellen, zegt Vaes: “Totaal niet. Je focust immers op de leervragen. Die ander vraagt om hulp en je geeft hem of haar positief-kritische suggesties mee.”

zorgvuldigheid van het visitatieproces bewaakt. De commissie heeft ook een secretaris, die verantwoordelijk is voor een zorgvuldige verslaglegging die bijdraagt aan het leerdoel van het visitatieproces. Het visitatierapport kent een van te voren vastgestelde indeling en bevat in ieder geval enkele aanbevelingen voor het gevisiteerde bestuur.

### 3. Verdere ontwikkeling van collegiale bestuurlijke visitatie

Het verdient aanbeveling de collegiale bestuurlijke visitatie te ondersteunen met in ieder geval een vast team ondersteuners vanuit de VO-academie. Zij kunnen gericht ondersteuning bieden bij het uitvoeren van de eerste rondes van collegiale bestuurlijke visitatie. Afhankelijk van de eerste ervaringen van bestuurders, en de mate waarin er bestuurders bereid zijn om hier

een actieve rol in te spelen, kan de ondersteuning zich op lange termijn richten op de opzet en ontwikkeling van collegiale bestuurlijke visitatie onder regie van bestuurders zelf.

### 4. Ondersteuning op uitvoering door VO-academie

De commissie formuleerde tevens enkele concrete punten waarop de VO-academie kan ondersteunen op uitvoering. Zie voor deze punten en voor de complete tekst van het onderzoek: [www.vo-academie.nl/bestuurskracht/collegiale-bestuurlijke-visitaties](http://www.vo-academie.nl/bestuurskracht/collegiale-bestuurlijke-visitaties)



*‘Na het bezoek kan ik zeggen: het was grandioos’*

Kees Schouten

#### Ander licht

Kees Schouten is directeur-bestuurder van de Purmerendse ScholenGroep (PSG). Hij ontving in de laatste week van november een visitatiecommissie in het kader van de pilot: “We 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?”

Schouten had een specifieke vraag over sturing van zijn onderwijsorganisatie: “Ik wil graag weten of mijn visie, die te maken heeft met hoe we samenwerken bij de PSG, tot uiting komt in de manier waarop de organisatie is ingericht. Is daar iets van terug te vinden? En wat moet ik doen om de zes verschillende scholen te verenigen tot een geheel met één gemeenschappelijke boodschap die door iedereen gedragen wordt? In hoeverre werkt die boodschap mee aan een efficiënte samenwerking?”

Zenuwachtig voor de visitatie was Schouten niet, maar hij vond het wel spannend. “Nu, na het bezoek, kan ik zeggen: ‘het was grandioos’. Wanneer tref je vijf professionele collega's die zich zo geëngageerd met jouw organisatie willen bemoeien en daarna een gratis stortvloed van adviezen en ervaringen met je delen? Ook al weet je bepaalde dingen wel, zij plaatsen zaken toch in een ander licht. Dit is een ervaring die ik iedereen van harte gun.” ■