

Collegiale bestuurlijke
visitatie bij Stad & Esch

OP ZOEK NAAR TEGEN- GAS

In 2018 hebben vo-bestuurders wederom de mogelijkheid om via de VO-academie een collegiale bestuurlijke visitatie te doorlopen. Wat houdt zo'n visitatie eigenlijk in – en wat levert het op? Een reportage uit Meppel, waar directeur-bestuurder Peter de Visser een visitatiecommissie ontving op Stad & Esch.

Tekst: Martijn Laman / Fotografie: Dirk Kreijkamp



De decemberochtend gloort nog als de leden van de visitatiecommissie, allen ervaren onderwijsbestuurders, binnendruppelen in de personeelskamer van Stad & Esch. De dag ervoor heeft de vijfkoppige commissie, voorgezeten door Wim Littooi, dit bezoek uitgebreid voorbereid. De voorbereiding gebeurde onder meer aan de hand van een zelfevaluatie van directeur-bestuurder Peter de Visser. Deze zelfevaluatie vormt voor de commissie een belangrijk uitgangspunt en zal vandaag ook tegen het licht worden gehouden.

‘Is deze bestuurder de grote inspirator die aanvoelt wat deze school nodig heeft?’

De visitatie zelf begint met een gesprek met De Visser. Hoofdvragen zijn: hoe denkt De Visser over zijn bestuur van Stad & Esch en hoe verhouden zijn gedachten zich tot die van de mensen in zijn organisatie? Na een ‘warming-up’ over de voorspelde krimp, gaat de commissie er goed voor zitten: “Hoe gaat het met de transitie naar professionele leergemeenschappen?” De zelfsturende en zelfleidende ‘plg’s’ (zie kader ‘Een school in transitie’) zijn nieuw en uitdagend, maar makkelijker bedacht dan ingevoerd. Op Stad & Esch zijn momenteel zowel plg’s als traditionele teams actief. In dit overgangsproces is De Visser ontegenzeggelijk een aanjager, daarbij geïnspireerd door de ideeën van de Belgische organisatiedeskundige Frederic Laloux (‘Reinventing organizations’).

Stekelige opmerking

De visitatiecommissie ontmoet vandaag ‘een bevlogen bestuurder met een enorm gevoel van eigenaarschap’. Kortom, iemand die zeker is van zijn zaak. Misschien zit De Visser er daarom zo kalm bij tijdens het gesprek. (Een roerstaafje krijgt tijdens het gesprek wel enige gymnastiek oefeningen te verduren.) De visitatiecommissie prikkelt De Visser met vragen en opmerkingen, als om uit te vinden hoe stevig het fundament is onder diens optimisme over het draagvlak voor zijn visie en zijn bestuur. Af en toe maakt een commissielid bewust een ‘stekelige’ opmerking: “Ik krijg het idee dat je veel buiten de deur bent. Levert dat geen kritiek op?” Het zou De Visser verrassen: “Ik ben hier tegenwoordig bijna elke dag.”

Twijfel?

Meermaals legt de visitatiecommissie De Visser een praktijksituatie voor: “Waar ligt de verantwoordelijkheid als een plg-lid niet functioneert?” De Visser: “De intentie is dat het gesprek over elkaars functioneren een verantwoordelijkheid van de plg’s wordt. We willen hiërarchisch leiderschap vervangen door persoonlijk leiderschap.” Om binnenschoolse ontwikkeling van persoonlijk leiderschap te faciliteren, zijn enkele docenten opgeleid tot Covey-trainer. “Zo kunnen de bijbehorende vaardigheden en competenties de school in dalen.”

Je ziet de commissieleden zoeken: waar zit bij Peter de twijfel? Niet bij zijn visie, wel soms bij zijn rol. “Kun je stellen dat je meer op zenden dan op ontvangen bent gericht?”, vraagt een commissielid. De Visser: “Ja. Daarom wil ik meer leren verbinden. Ik heb ervaren dat uit de heup schieten niet altijd werkt.” “Hij heeft wel lef”, kun je een commissielid na het gesprek horen zeggen.

Zeven panelgesprekken

Een groot deel van de dag trekt de visitatiecommissie letterlijk en figuurlijk door Stad & Esch. In totaal zeven panelgesprekken voert de commissie om te bepalen hoe docenten, leidinggevendenden, leerlingen, ouders, RvT-leden en externe stakeholders denken over bestuur en koers van hun school. Het gaat dan vooral óver Peter de Visser. Kort voor de panelgesprekken stemt de commissie even af: “We zijn hier niet om iets te vinden van de plg’s, wel van Peters draagvlak in deze transitie. Is hij echt de grote inspirator die aanvoelt wat deze school nodig heeft?”

Als de commissie wil weten wat men nog verwacht, is het antwoord regelmatig: zorgen voor meer verbinding

Elk panelgesprek heeft min of meer dezelfde thematiek: het draagvlak voor een onderwijsorganisatie gebouwd op professionele leergemeenschappen, en de rol van De Visser daarin. De leervragen van De Visser zijn ook op dit thema gericht. De deelschoolleiders staan inmiddels volledig achter de stip op de horizon waar Stad & Esch naartoe werkt, maar ook bij hen kwamen gevoelens van frustratie los toen in 2014 ‘Zo gaan wij het doen!’ werd gepresenteerd (zie kader ‘Een school in

‘Je hebt als bestuurder altijd critici nodig’

transitie’). Een schoolorganisatie die draait op plg’s heeft namelijk geen deelschoolleiding meer nodig. Sprekend over Peters rol in de transitie lijkt iedereen het erover eens dat hij een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. “Voorheen was hij soms onvoldoende zichtbaar. Nu is hij aanwezig, betrokken en constant met ons in gesprek.” Wel ziet de schoolleiding De Visser nu vaker in zijn rol van directeur: “Hij heeft niet alleen het balletje aan het rollen gebracht, hij is daarna ook aan het stuur blijven staan.”

Gestuurd naar zelfsturend

De leden van plg ‘Hart van Ezinge’ (creatieve vakken) zijn tevreden met de nieuwe situatie: “We kunnen zelf ons onderwijs creëren. Dat geeft meer voldoening.” Teamleden voelen zich veilig binnen de plg en durven zich kwetsbaar op te stellen. Wel missen zij nog de gewenning om elkaar aan te spreken op, bijvoorbeeld, elkaars functioneren: “Peter promoot een cultuur waarin dat kan en mag, maar ik wil de bijbehorende competenties nog meer ontwikkelen.” Gestuurd naar zelfsturend, zo ervaart een ander plg-lid de rol van De Visser. “Hij luistert naar ons, denkt echt mee. Daardoor voel ik me gekend.” Is De Visser de inspirator die Stad & Esch nodig heeft? “Ja. Voorheen liep hij soms te veel voor de troepen uit, tegenwoordig kijkt hij veel meer naar wat er nú gebeurt.”

Als de commissie wil weten wat men nog van De Visser verwacht, is het antwoord regelmatig: zorgen voor meer verbinding. “Ik weet niet of iedereen beseft dat over x jaar ieder team een plg moet vormen. Peter mag daarin meer samenhang creëren.” Hoe belangrijk een bestuurlijke visie is voor scholen, blijkt in het panelgesprek met ouders. “Ik geloof in de visie. En nog belangrijker: hier gebeurt het ook echt. Kinderen mógen hier hun talenten ontwikkelen.” De externe stakeholders zien dat De Visser als bestuurder ‘in hoge mate’ verantwoordelijk is voor wat er in Stad & Esch gebeurt. “Voor het nieuwe schoolgebouw er stond, was hij al bezig met wat de toekomstige wereldburger nodig heeft.” Een advies aan De Visser? “Blijf zorgen voor je tegengas. Je hebt als bestuurder altijd critici nodig.”

Som der delen

Dit artikel heeft het doel noch de pretentie om een beeld te schetsen van De Vissers bestuurlijke kwaliteiten. Maar voor de visitatiecommissie levert het herhaalde proces van de school in gaan (via de panelgesprekken) en daarop reflecteren, ontegenzeggelijk een som der delen op. De panelgesprekken dragen in hun verscheidenheid bij aan het ontstaan van een eenduidig beeld – het advies om te werken aan verbinding, de lovende woorden over zijn ontwikkeling van al te enthousiast vlaggendrager

EEN SCHOOL IN TRANSITIE**2013**

Stad & Esch (gymnasium tot en met praktijkonderwijs, vestigingen in Meppel en Diever) staat in Meppel aan de vooravond van een verhuizing naar het hypermoderne Onderwijspark Ezinge. Voor directeur-bestuurder Peter de Visser representeert de verhuizing een heel andere aanpak van het onderwijs. In dat kader presenteert hij de interne notitie ‘Zo gaan wij het doen!’ De schooljaren erna moet deze een leidraad vormen op weg naar de stip op de horizon: een schoolorganisatie die in 2020 draait op professionele leer gemeenschappen en persoonlijk leiderschap van iedereen in de school. Een twintigtal medewerkers heeft hard aan de notitie meegewerkt, maar collega’s blijken onvoldoende voorbereid: de notitie stuit op weerstand. De Visser besluit dat hij moet bijsturen.

2017

Op Stad & Esch is van alles veranderd – behalve de onderwijsvisie. Sterker nog: die visie wordt nu breed gedeeld. Stad & Esch is volop in transitie. Gekoppeld aan de vernieuwing van de locatie in Diever (2016) is een nieuwe notitie verschenen, nu zonder einddatum, met als titel: ‘De stip op de horizon’. Met jaardoelen werkt de school daar nu stapsgewijs naar toe. Ondersteund door een coach (de deelschoolleider) geven inmiddels vijf professionele leergemeenschappen (plg’s) vanuit zelfsturing en zelfregie invulling aan hun professionele ruimte. Als de stip is bereikt, zullen alle onderwijs- en bedrijfsvoeringsteams een plg zijn, (be)geleid door een directeur-bestuurder en een directeur Onderwijs & Personeel.



TERUGBLIK VAN DE BESTUURDER

‘Het voortraject is intensiever dan de visitatie’

Na afloop van de visitatie vertelt Peter de Visser dat het altijd goed is om je rol en functioneren als bestuurder tegen het licht te houden: “Dit traject was daarvoor een mooie gelegenheid. Daarom heb ik meegedaan.” Hij kijkt terug op een positieve ervaring: “Ik vond het een waardevol proces. De visitatie zal mijn rol in de school versterken.”

Heel spannend vond De Visser de visitatie niet. “Die gaf vooral bevestiging van collega-bestuurders die hier niet iedere dag rondlopen. Het voortraject, met de zelfevaluatie, is spannender en intensiever en bevat voor mij een flink deel van de opbrengst. Ik heb op een rij gezet hoe ik aankijk tegen bepaalde thema’s en vragen: hoe staat de organisatie ervoor, hoe verhoudt zich dat tot mijn rol in die organisatie? Als resultaat van dat denkproces heb ik een concept-zelfevaluatie geschreven. Deze heb ik naar een twintigtal docenten en leidinggevenden gestuurd met de vraag om feedback. Ik kreeg daarbij ‘cadeautjes’ terug; er was veel herkenning en men waardeerde het dat ik me kwetsbaar opstelde door op deze manier naar mijn functioneren te kijken.”

De Visser formuleerde ook drie leervragen. “Ik was benieuwd hoe mensen mij zien in de rol bij de veranderprocessen rond zelfsturing binnen onze organisatie. Door de zelfsturing neemt het management bijvoorbeeld af en komt de bestuurder juist dicht bij het proces terecht. Ik wilde weten of men nog voldoende onderscheid kan maken tussen De Visser als leidinggevende en als bestuurder. In het nagesprek met de visitatiecommissie heb ik positieve feedback gekregen en tips over mijn verdere ontwikkeling. Ik mag bijvoorbeeld nog meer in contact zijn met de leerlingen. Daar ga ik zeker mee aan de slag. Dankzij de visitatie weet ik al dat de mensen hier een meer zichtbare bestuurder juist op prijs stellen.”



Peter de Visser: ‘Dankzij de visitatie weet ik dat de mensen hier een meer zichtbare bestuurder juist op prijs stellen’

naar een bestuurder met een luisterend oor en oog voor het nu. Tussendoor zie je de visitatiecommissie zoeken naar betekenis die individuele kwaliteiten overstijgt: past deze bestuurlijke aanpak überhaupt bij wat deze school nodig heeft? Misschien, oppert iemand tijdens een panelgesprek, heeft De Visser zijn doel pas echt bereikt als de school zonder hem verder kan: “Dan zijn de visie en de kracht om daar vorm aan te geven pas echt integraal onderdeel van Stad & Esch.” ■

Meer weten? Deelnemen in 2018?

Sinds 2016 werden meer dan 40 bestuurders gevisiteerd door collega-bestuurders. Het doel van Collegiale Bestuurlijke Visitatie is om het bestuurlijk denken en handelen op een hoger plan te brengen en om vernieuwing op gang te brengen. Door zelfevaluatie en gerichte feedback vanuit verschillende stakeholders wordt een impuls gegeven aan leren en verbeteren. Schoolbesturen kunnen ermee laten zien dat zij in staat zijn zelf hun werkerrein te beoordelen en de kwaliteit van hun functioneren en hun morele kompas te bewaken. De VO-raad heeft de ambitie dat op termijn alle bestuurders in het VO periodiek door collega-bestuurders gevisiteerd worden waarbij het bestuurlijk denken en handelen van het schoolbestuur onder de loep wordt gehouden en van feedback wordt voorzien. Denkt u aan deelname in 2018? Meldt u zich dan vrijblijvend aan voor de interesselijst, via www.vo-academie.nl/aanbod/collegiale-bestuurlijke-visitatie-tranche-4. Op de website van de VO-academie vindt u ook verdere informatie over de visitatieprocedure: www.vo-academie.nl/onderwerpen/collegiale-visitatie.