

Wat is de meerwaarde van plaatsnemen aan de andere kant van de tafel?

‘Visitatie heeft mijn blik verruimd’

De voordelen van collegiale bestuurlijke visitatie spreken voor zich. Dit schooljaar start de VO-academie alweer met de vierde tranche. Een belangrijk onderdeel is dat deelnemende bestuurders ook plaatsnemen aan de andere kant van de tafel – als lid van de visitatiecommissie. Wat zien de voorzitters van de commissies gebeuren? En wat nemen bestuurders ervan mee?

VO-ACADEMIE: INSCHRIJVING CBV 2018-2019

Tijdens de ALV van mei 2018 hebben de leden van de VO-raad afgesproken dat alle vo-besturen eens in de vier jaar deelnemen aan een vorm van collegiale bestuurlijke visitatie. Op 29 oktober 2018 start de VO-academie met de vierde tranche cbv. Als bestuurder bent u van harte uitgenodigd hieraan deel te nemen. Informatie over de visitatie en de inschrijving staat op www.vo-academie.nl > aanbod > collegiale bestuurlijke visitatie (tranche 4).

DE VOORZITTERS

Het voorzitterschap van de visitatiecommissie van de tranches collegiale bestuurlijke visitatie (cbv) van de VO-academie is momenteel bij toerbeurt in handen van Kees Hoefnagel en Wim Littooi. Zij zien dat het succes van collegiale bestuurlijke visitatie draait om openheid. “Het is een onafhankelijke zoektocht naar wat er in een organisatie gebeurt, hoe die organisatie tegen het bestuur aankijkt, waar het bestuur nog kan en wil leren”, formuleert Hoefnagel.

Veel deelnemers ontkomen echter niet aan een zeker verwachtingspatroon, aldus Littooi: “Een visitatie leidt regelmatig tot de bevestiging dat het bestuur gewoon goed bezig is en op de juiste plek zit. Na afloop horen we soms dat bestuurders waren voorbereid op een pittiger boodschap. Dan kun je je eigen beeld dus positief bijstellen.” De bestuurlijke zelfevaluatie neemt in de visitatie een centrale plaats in. “Je moet als bestuurder de competentie hebben om echt jezelf – en niet je organisatie – onder een vergrootglas te leggen”, zegt Littooi. Beide voorzitters ervaren dat die zelfevaluatie veelal de lastigste horde is in het proces.

OPENHEID

De leden van de visitatiecommissie gaan tijdens de visitatie in gesprek met verschillende geledingen binnen de organisatie (zie ‘Wat houdt een cbv in?’). Vooraf vraagt de bestuurder aan diezelfde geledingen om feedback op thema's gerelateerd aan de zelfevaluatie, bijvoorbeeld om hiermee een conceptversie van de zelfevaluatie aan te scherpen. Littooi merkt dat veel deelnemers die gesprekken als de belangrijkste winst beschouwen. “Die eerlijke feedback vanuit de organisatie wordt hoog ingeschat.”



Een ander winstpunt is dat het visitatieproces op zich al bijdraagt aan onderlinge openheid en vertrouwen. Hoefnagel: “Het versterkt intern de relatie en betrokkenheid bij de koers van de organisatie.” Hij benadrukt het belang van leerlingen in het visitatieproces: “Als je de rol van een bestuurder wilt schetsen in relatie tot de onderwijskwaliteit, is het eigenlijk ondenkbaar om leerlingen niet te raadplegen.” Littooi snapt die gedachtegang, maar tekent aan dat niet elke leerling de kwaliteit van onderwijs kan linken aan de rol van het bestuur. “Ik ben het echter met Kees eens dat we moeten blijven nadenken over manieren om het gesprek met leerlingen meerwaarde te geven.” Voor beide voorzitters is de onafhankelijkheid van de commissie essentieel. Hoefnagel: “We letten er goed op dat commissieleden geen beïnvloedende voorgeschiedenis of relatie hebben met de bestuurder in kwestie.” De voorzitter en de secretaris hebben binnen de commissie wel een zekere dubbelrol, vertelt Hoefnagel: “We doen inhoudelijk mee en bewaken het verificatieproces. We zien er

‘Na afloop horen we soms dat bestuurders waren voorbereid op een pittiger boodschap’

bijvoorbeeld op toe dat de commissie werkelijk verifieert hoe het zelfbeeld van de bestuurder zich verhoudt tot het beeld dat anderen hebben van diens bestuur.”

BEPROEFD MIDDEL

Om bestuurlijke professionalisering in eigen hand te houden, kan de sector volgens Littooi eigenlijk niet om collegiale bestuurlijke visitatie heen. “De politiek kijkt kritisch naar de professionalisering van bestuurders, maar we hebben nog alle vrijheid om deze op eigen voorwaarden te organiseren. Ik denk dat het belangrijk is om dat zo te houden. En dit is daarvoor een erkend en beproefd middel.” ➤

DE DEELNEMERS

Hans Nijdeken is bestuurder van het Tabor College in Hoorn en Maarten Schoon bestuurder van Scholengroep Den Haag Zuid-West. Allebei brengen ze een levenlang onderwijservaring mee: begonnen als docent, nu al jaren bestuurder én deelgenomen aan een cbv. Beiden ervaren dat lang in het onderwijs zitten een valkuil kan zijn, vooral als beelden of ideeën onvoldoende worden getoetst aan de werkelijkheid. Voor Nijdeken en Schoon had de aanmelding voor een collegiale bestuurlijke visitatie (cbv) de meerwaarde dat zij niet alleen gevisiteerd werden, maar ook meermaals meedraiden als lid van de visitatiecommissie. Zo konden zij door een andere bril naar hun werk kijken.

DRIEDIMENSIONAAL

“Als je een cbv aanvraagt, gaat het over jezelf in relatie tot de organisatie.” vertelt Hans Nijdeken. “Jij bent het onderwerp van discussie. Als je commissielid bent, is een ander die ‘ik’. Als commissielid verdiep je je in het wezen van collega-bestuurders en hun organisaties. Wat maakt een ander zo’n goeie of enthousiaste bestuurder, wat heeft een andere organisatie nodig? Hoe zouden wij staand in de schoenen van die bestuurder handelen? Zulke vragen hebben me veel geleerd. Het gaf een dubbelslag in het leren, nog naast het inzicht in hoe je moet visiteren.” Maarten Schoon vertelt van zijn tijd als commissielid misschien wel het meest te hebben geleerd. “De diepgang van die visitaties buiten mijn vertrouwde organisatie heeft mijn blik verruimd. Je kunt denken dat je onbevooroordeeld bij de ander in de keuken kijkt en een breed beeld hebt van bestuur en organisatie, maar ik heb ervaren dat je daarbij bijna automatisch een verwachtingspatroon opbouwt. Tunnelvisie ligt altijd op de loer. Pas in gesprek met het college van bestuur en alle panels ontstaat een echt driedimensionaal beeld.”

PRETTIGE STIMULANS

Als ‘gevisiteerde’ kreeg Schoon van de visitatiecommissie vooral bevestiging: “Alle geledingen in mijn organisatie vertellen daadwerkelijk hetzelfde verhaal als het gaat om onze positie en onze opdracht. Dat was verrassend en prettig. Van de commissie kreeg ik als tip mee om zelf ook dieper in de organisatie te zorgen voor de verspreiding van mijn boodschap. Zo versterk je de verbinding.”

WAAROM DEZE BESTUURDERS KOZEN VOOR COLLEGIALE BESTUURLIJKE VISITATIE:

Hans Nijdeken (Tabor College, Hoorn):

“Door deelname aan de cbv moest ik echt de tijd nemen om mijn bestuurlijk functioneren onder de loep te nemen, in relatie tot het Tabor College: wat is de opdracht, wat verwacht men van mij, wat zijn mijn competenties? De zelfevaluatie was een hele klus, maar leerde me heel veel.”

“Plat en simpel: het goede voorbeeld geven is ook wat. Ik roep vaak genoeg tegen collega’s die voor de klas staan: ga eens bij elkaar kijken, daar kun je veel van leren! Hoe overtuigend is die boodschap, als ik dat zelf vervolgens niet doe?”

“De lessen van de visitatie komen uit mijn eigen organisatie en van onafhankelijke collega’s. Daardoor bekijken ze. Van nature ben ik erg van samenwerken. Vanuit de organisatie kreeg ik terug: maak van samenwerken geen heilig doel, blijf gerust dicht bij Tabor. Die aanbeveling geeft nog elke dag lucht in mijn werk.”

Maarten Schoon (Scholengroep Den Haag Zuid-West):

“Dit traject gaat echt over je rol als bestuurder in relatie tot je organisatie. Dilemma’s, twijfelpunten, sterke en zwakke punten komen nadrukkelijk aan bod. De cbv is een veilige manier om je kwetsbaar op te stellen en een ideaal middel om te ontdekken hoe men werkelijk aankijkt tegen de manier waarop ik mijn rol invul en het cultuurveranderingsproces dat we doormaken.”

“We zijn intern al bezig met audits en ontwikkelprogramma’s. Dat ik persoonlijke openheid gaf en mijn dilemma’s met open vizier tegemoet ben getreden, is in dat kader zeer gewaardeerd binnen de organisatie. Het heeft de terughoudendheid om jezelf bloot te geven, verminderd.”

“In het kader van transparantie en maatschappelijke verantwoording zou deze vorm van professionalisering al vanzelfsprekend moeten zijn. Hiermee help je jezelf en helpen we elkaar, zo simpel is het.”

Ook aan het werk van Hans Nijdeken gaf de cbv een impuls. “De commissie adviseerde mij met name om onze koers vol te houden én te intensiveren. Tegelijk kreeg ik vanuit mijn organisatie terug dat men mij daarbij graag aan het roer ziet en ik die koers best stevig mag aanpakken. Dat is een heel prettige stimulans.”



WAT HOUDT EEN COLLEGIALE BESTUURLIJKE VISITATIE IN?

Iedere bij de VO-academie aangevraagde cbv kent een vast proces:

- 1 Het deelnemende bestuur schrijft een zelfevaluatie aan de hand van duidelijke richtlijnen en formuleert leervragen.
- 2 Het bestuur legt de zelfevaluatie en leervragen voor aan de visitatiecommissie en aan vertegenwoordigende panels in de organisatie (raad van toezicht, schoolleiding, stafbureau, docenten, leerlingen, enzovoort), voor feedback en om informatie op te halen.
- 3 De commissie, die bestaat uit onafhankelijke collega-bestuurders onder begeleiding van een voorzitter en secretaris, gaat tijdens een bezoek aan de organisatie in gesprek met het bestuur en de panels.
- 4 De visitatie wordt afgesloten met terugkoppeling van observaties en aanbevelingen. Later volgt een follow-up gesprek om te bespreken hoe de cbv en de aanbevelingen het bestuur hebben geholpen. Bij de cbv hoort ook dat gevisiteerde bestuurders zelf als commissielid optreden bij andere cbv’s. Dit stimuleert zelfreflectie en biedt mogelijkheden om ideeën te toetsen bij collega’s en nieuwe inzichten op te doen.