

Een richtsnoer
voor **collegiale
bestuurlijke
visitaties** in het
voortgezet onderwijs



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

INHOUD

3	INLEIDING
5	ACHTERGROND
7	UITGANGSPUNTEN EN OPZET VAN HET TRAJECT
9	HET VISITATIEKADER
17	HANDREIKING ZELFEVALUATIE
21	HANDREIKING ZELFEVALUATIERAPPORT
25	HANDREIKING VISITATIE
27	AFSPRAKEN BETREFFENDE HET VISITATIERAPPORT
29	AANPAK FOLLOW-UP
31	BIJLAGE 1. PLANNING ZELFEVALUATIE EN COLLEGIALE VISITATIE
34	BIJLAGE 2. INVULSCHEMA PROGRAMMA VISITATIEDAG

INLEIDING

Een Collegiale bestuurlijke visitatie is een krachtig instrument voor besturen en bestuurders om stappen te zetten in professionalisering. Door met collega-bestuurders het gesprek aan te gaan doet u nieuwe ideeën en inzichten op en heeft u de mogelijkheid te reflecteren op het eigen bestuurlijk denken en handelen. Dat versterkt de bestuurskracht en de bestuurskwaliteit. En levert zo ook een bijdrage aan een verdere verbetering van de onderwijskwaliteit voor onze leerlingen in het voortgezet onderwijs.

Dit richtsnoer is de handleiding bij het traject Collegiale bestuurlijke visitatie van de VO-academie. Sinds 2015 faciliteert de VO-academie de gestructureerde bezoeken van bestuurders aan collega-bestuurders gericht op het bestuurlijk handelen. Inmiddels hebben meer dan 60 besturen deelgenomen.

Deze publicatie geeft de achtergrond, opzet en werkwijze van het traject.

ACHTERGROND

Collegiale bestuurlijke visitatie is een vorm van non-formeel leren; uit onderzoek blijkt dat deze effectief en zinvol bijdraagt aan de professionalisering, kundigheid en competenties van bestuurders ^[1]. Het zijn inhoudelijk gestructureerde bezoeken door een visitatiecommissie op basis van een door de bestuurder opgestelde zelfevaluatie. De visitatiecommissie, gevormd door collega-bestuurders, neemt het bestuurlijk denken en handelen van een bestuurder onder de loep en geeft professionele en zorgvuldige feedback.

Tijdens de ALV van de VO-raad in mei 2018 hebben de leden afgesproken dat alle besturen in het voortgezet onderwijs eens in de vier jaar een collegiale visitatie ontvangen. Deelname aan een CBV is zo minder vrijblijvend geworden. Vervolgens stemden op 6 juni 2019 de leden van de VO-raad in met de actualisatie van de Code Goed Onderwijsbestuur VO. In de nieuwe code staat: "Het bestuur [neemt] eens in de vier jaar deel aan een vorm van collegiale bestuurlijke visitatie." Die afspraak zetten we graag om in daden. Van en met elkaar leren is immers de normaalste zaak van de wereld. Door deze visitaties sectorbreed in gang te zetten kunnen we gezamenlijk blijven bouwen aan goed onderwijs en goed bestuur. En we laten zien dat onderwijsbesturen zichzelf blijven ontwikkelen en versterken.

Om willekeur te voorkomen, worden de visitaties afgezet tegen een professionele standaard. Sinds 2018 is er het professionaliseringskader voor bestuurders in het funderend onderwijs ^[2]. De zes thema's zijn samengesteld op basis van input van veel bestuurders en anderen; ze hebben als doel de professionalisering van bestuurders te stimuleren en te ondersteunen.

De thema's zijn:

1. Boegbeeld en hoofd
2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en opdracht
3. Strategische visie en planning
4. Leiderschap
5. Verantwoordelijkheid en rekenschap
6. Persoonlijke professionaliteit.

De thema's zijn de basis van het zogenaamde visitatiekader van dit traject. In de publicatie vindt u de uitwerking van dit kader, een handreiking voor zelfevaluatie en de verschillende stappen uit de visitatiecyclus. Bovendien wordt kernachtig aangegeven welke verwachtingen de visitatoren daarbij hebben.

[1] Hooge, E. en Wassink, H., *Leren van besturen. Collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs*. Tilburg/Nijmegen, 2015

[2] *Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie. Een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs*. Utrecht, 2018

UITGANGSPUNTEN EN OPZET VAN HET TRAJECT

Twee keer per jaar start de VO-academie een CBV-traject met een pool van bestuurders.

Hierbij gelden twee uitgangspunten:

- Elke deelnemende bestuurder wordt gevisiteerd en treedt zelf op als visitorator bij enkele andere bestuurders uit de pool. In beide gevallen is het leer- en ontwikkel-effect groot. Het gevisiteerde bestuur krijgt zicht op de eigen verbeter- en ontwikkelpunten.

De ervaring leert dat door de onderlinge discussies en gesprekken buiten de eigen onderwijsinstelling ook de bezoekende bestuurders zelf nieuwe inzichten opdoen.

- Bestuurders treden niet op als visitorator bij bestuurders die bij henzelf deel uitmaken van de visitatiecommissie. Door elkaar onderling te visiteren kan de onafhankelijkheid en objectiviteit namelijk in het geding komen.



Het gehele traject voor collegiale bestuurlijke visitatie bestaat uit vijf stappen, die cyclisch doorlopen worden (zie figuur op pagina 7).

- 1.** De voorbereiding start met een **zelfevaluatie**, die de bestuurder benut om tot maximaal drie leer- of ontwikkelingsvragen te komen. Voorafgaand vindt een gesprek plaats tussen de voorzitter en bestuurder(s) om verwachtingen over de richting van de zelfevaluatie op elkaar af te stemmen.
- 2.** De uitkomsten van de zelfevaluatie worden vastgelegd in het **zelfevaluatierapport**. De visitatiecommissie krijgt op basis van het zelfevaluatierapport een beeld van het bestuurlijk functioneren en handelen en de specifieke context waarbinnen dat gebeurt. De eerste versie van het zelfevaluatierapport wordt in samenwerking met de voorzitter eventueel verder aangescherpt.
- 3.** Tijdens de daadwerkelijke **visitatie** wordt dit beeld geverifieerd door de leden van de visitatiecommissies. Zij doen dit door in gesprek te gaan met de bestuurder en een aantal panels bestaande uit diverse geledingen van de school.
- 4.** De bevindingen van de visitatiecommissie worden aan het einde van de visitatiedag gepresenteerd aan de bestuurder en vervolgens in een **visitatierapport** vervat.
- 5.** Na afloop volgt een evaluatiegesprek of **follow-up** tussen de bestuurder en de voorzitter van de visitatiecommissie, waarna na enige tijd de cyclus opnieuw kan beginnen.

Voor elk van deze stappen is een handreiking of zijn afspraken opgenomen in deze publicatie. Deze uitwerking is hoofdzakelijk gericht op de te visiteren bestuurder, maar bevat daarnaast ook handvatten voor de visitatoren.

HET VISITATIEKADER

Alvorens op de handreikingen in te gaan, presenteren we eerst de inhoudelijke leidraad: het visitatiekader. Met dit kader worden visitaties inhoudelijk gestructureerd. Dit geeft houvast voor zowel het uitvoeren van de zelfevaluatie, als de uitvoering van de visitatie zelf. Het visitatiekader stimuleert een objectieve manier van ‘onderzoekend’ werken en beschrijft bovendien in zekere zin het eigene van de beroepsgroep van schoolbestuurders. De basis van het kader is, zoals eerder gezegd, de professionaliserings-thema’s voor bestuurders in het funderend onderwijs.

Het visitatiekader heeft een open karakter en is niet op te vatten als een afvinklijst. Het is namelijk belangrijk de balans te bewaren tussen een bepaalde mate van sturing door het visitatiekader en ruimte om hieraan een eigen invulling te geven. Tegen de achtergrond van dit visitatiekader voert de bestuurder een zelfevaluatie uit en vervullen de visitatoren hun taak tijdens de visitatie.

Uitwerking in thema’s

Het visitatiekader bestaat uit drie domeinen bestuurlijke taak, bestuurlijk vermogen en bestuurlijke opgave. Elk van de domeinen bestaat uit een aantal thema’s en indicatoren. Tevens wordt per indicator een suggestie voor nadere uitwerking gegeven. Deze suggesties zijn bedoeld als voorbeeld; het is dus geen uitputtende lijst. De gevisiteerde bestuurder kiest zelf hoe hij de thema-onderdelen in de zelfevaluatie uitwerkt.

Het geheel van de in totaal zeven thema’s met ieder een aantal indicatoren vormt het visitatiekader. Dit kader kan gebruikt worden als leidraad bij het schrijven van de zelfevaluatie. Het uitgangspunt is dat ieder thema in het zelfevaluatierapport aan bod komt. De mate waarin dat gebeurt is aan de betreffende bestuurder en wordt eventueel met behulp van de voorzitter van de visitatiecommissie vormgegeven. De gevisiteerde bestuurder heeft dus de mogelijkheid om eigen keuzes te maken in deze inhoudelijke leidraad en eigen thema’s voor te leggen aan de visitatiecommissie. De bestuurder onderbouwt mogelijke specifieke aandachtspunten in het zelfevaluatierapport.

1. De bestuurlijke taak

De bestuurlijke taak heeft vooral betrekking op de inrichting van de besturing en de organisatie, het waarborgen van onderwijskwaliteit, van goed werkgeverschap en van adequaat financieel beleid en beheer. Ook strategische visie en planning behoort tot het domein van de bestuurlijke taak. Van goed bestuur is sprake als de bestuurlijke taak integraal wordt uitgeoefend.

Thema 1: Strategisch positioneren van de organisatie

Aandachtspunten	Suggesties voor uitwerking
De bestuurder is verantwoordelijk voor het formuleren van de strategische koers, de missie van de organisatie en de visie op onderwijs.	<i>De bestuurder betreft de omgeving (in- en externe belanghebbenden) bij de totstandkoming van strategische koers, missie en visie.</i>
De bestuurder inspireert, stimuleert en faciliteert individuen en teams optimaal teneinde de strategische doelen te realiseren.	<i>De bestuurder zet de toon waar het gaat om de werkcultuur en draagt de doelen van de organisatie met enthousiasme uit.</i>
De bestuurder vertaalt de positionering en de keuze van de strategische koers naar de interne inrichting van de organisatie.	<i>De bestuurder zorgt voor een adequate besturingsfilosofie en inrichting van de organisatie.</i>
De bestuurder draagt zorg voor de vertaling van het strategisch beleid naar de verschillende deelbeleidsterreinen.	<i>Naast de beleidsterreinen in de thema's 2 t/m 4, gaat het o.a. om facilitair- en IT-beleid.</i>
De bestuurder stuurt er aantoonbaar op dat de onder zijn bestuur ressorterende scholen (school) een binnen de organisatie brede koers en visie passende ambitie formuleren. Daarbij ziet het bestuur erop toe dat recht wordt gedaan aan de specifieke schoolcontext.	<i>De bestuurder bevordert dat de scholen (school) beschikken over een schoolplan, dat dient te voldoen aan de wettelijke voorschriften (cf. WVO art. 24). Hij ziet erop toe dat hierin de schoolambities helder worden uitgewerkt.</i>

Thema 2: Waarborgen van de onderwijskwaliteit

Aandachtspunten	Suggesties voor uitwerking
De bestuurder heeft een expliciete visie op onderwijskwaliteit geformuleerd en afspraken met zijn schoolleiders gemaakt inzake te bereiken resultaten t.a.v. opbrengsten en onderwijsproces.	<i>De bestuurder heeft prestatieafspraken met de schoolleiding gemaakt over te bereiken resultaten en neemt maatregelen als de prestatieafspraken niet gehaald worden.</i>

De bestuurder heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen (school) en de daaronder vallende afdelingen.	<i>De bestuurder beschikt over adequate managementinformatie en evalueert tenminste jaarlijks de opbrengsten.</i>
De bestuurder stuurt op de borging van de onderwijskwaliteit door een effectief kwaliteitssysteem te hanteren.	<i>De bestuurder heeft met de schoolleiding concrete afspraken gemaakt en procedures vastgelegd om de onderwijskwaliteit te behouden dan wel te verbeteren.</i>
De bestuurder verantwoordt zich op betrouwbare wijze over de geleverde onderwijskwaliteit en de verbetering daarvan.	<i>De bestuurder verantwoordt zich extern aan relevante stakeholders en inspectie en intern richting de interne toezichthouder, medewerkers en andere relevante stakeholders.</i>

Thema 3: Waarborgen van de kwaliteit van Strategisch HRM

Aandachtspunten	Suggesties voor uitwerking
De bestuurder ziet erop toe dat het personeelsbeleid zo wordt uitgewerkt dat het gericht is op het realiseren van de doelen van de organisatie en de ambitie van de scholen (school).	<i>De bestuurder heeft de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, alsmede de onderlinge relaties (= het besturingsmodel) zodanig belegd dat medewerkers optimaal in staat zijn doelen en ambities waar te maken. Een en ander sluit aan bij de besturingsfilosofie, waarbij de professionele autonomie tot uiting komt.</i>
De bestuurder zorgt voor onderlinge afstemming van personeelsinstrumenten en heeft zicht op de kwaliteit van het HRM-beleid.	<i>De bestuurder ziet o.a. toe op kwalitatieve en kwantitatieve strategische personeelsplanning en op samenhang in personeelsbeleid d.m.v. bijvoorbeeld loopbaanbeleid, gesprekkencyclus en professionalisering.</i>
De bestuurder draagt er zorg voor dat zijn schoolleiders over voldoende bekwaamheid en professionele ruimte beschikken om de doelen en ambities te kunnen realiseren.	<i>De bestuurder stimuleert de professionele ruimte van de schoolleider, zoals beschreven in de beroepsstandaard schoolleider vo. De professionele werkrelatie tussen bestuurder en schoolleider(s) biedt ruimte voor onderlinge reflectie.</i>
De bestuurder waarborgt voldoende invloed en (mede)zeggenschap van medewerkers en houdt zich aan de collectieve afspraken over de arbeidsvoorwaarden, zoals vastgelegd in de CAO.	<i>De bestuurder draagt er aan bij dat de (g) mr optimaal kan functioneren en organiseert actief tegenspraak. Bovendien zorgt de bestuurder ervoor dat hij open, benaderbaar en toegankelijk is voor medewerkers</i>

Thema 4: Waarborgen van goed financieel beleid en beheer

Aandachtspunten	Suggesties voor uitwerking
De bestuurder waarborgt de financiële continuïteit en doelmatigheid ten behoeve van het onderwijs.	<i>De bestuurder bewaakt een gezonde financiële positie. De kengetallen solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit, weerstandsvermogen en huisvestingsratio voldoen in principe aan de voor de onderwijsorganisatie geldende signaleringswaarde van de onderwijsinspectie.</i>
De bestuurder voert een deugdelijk financieel beheer.	<i>De bestuurder beschikt voor het lopende jaar en de komende jaren over een beleidsrijke begroting. Dit betekent dat de kostensoorten, die naar hun aard kunnen fluctueren, onderbouwd zijn met plannen, zoals meerjaren formatieplan, onderhoudsplan, investeringsplan leermiddelen, innovatieplan en huisvestingsplanning.</i>
De bestuurder is in control.	<i>De bestuurder draagt zorg voor een samenhangende sturing op de onderwijskwaliteit, de HR-functie en de financiën van de instelling.</i> <i>De bestuurder ziet erop toe dat de administratieve organisatie en de interne control (AO/IC) zodanig is ingericht dat voldaan wordt aan vereisten van betrouwbaarheid en doelmatigheid.</i> <i>Op verschillende niveaus in de organisatie worden cycli van planning & control (P&C) gebruikt. Hiermee organiseert de bestuurder de management control op financieel en niet-financieel gebied, alsmede de correlatie tussen beide.</i>

2. Het bestuurlijk vermogen

Binnen het bestuurlijk vermogen toont de bestuurder aan te beschikken over een integrale koppeling tussen persoonlijke eigenschappen en kennis. Hiermee krijgt de persoonlijke professionaliteit van de bestuurder vorm. Tot het bestuurlijk vermogen behoren onder andere zaken van 'buiten' naar 'binnen' kunnen vertalen, in staat zijn rollen en taken expliciet te maken, kunnen beheersen van de interne bestuurlijke dynamiek en verbindingen aangaan en onderhouden.

Thema 5: Beschikken over een integrale koppeling tussen de persoonlijke eigenschappen en de gewenste kennis en vaardigheden

Aandachtspunten	Suggesties voor uitwerking
De bestuurder beschikt over voor de uitoefening van de functie relevante kennis en vaardigheden.	<i>De bestuurder heeft expertise (georganiseerd) op meerdere terreinen, zoals op het gebied van onderwijs, financiën, hrm, juridische zaken en huisvesting. Ook draagt de bestuurder actief zorg voor de eigen professionele ontwikkeling.</i>
De bestuurder beschikt over persoonlijke professionaliteit.	<i>De bestuurder hanteert een eigen leiderschapsstijl en beschikt over het vermogen tot reflectie op het eigen handelen en het vermogen dit om te zetten in gedrag.</i>
De bestuurder is in staat het knooppunt te vormen tussen de omgeving en de interne organisatie.	<i>De bestuurder identificeert relevante stakeholders en geeft de omgang met hen op een adequate wijze vorm. Daarmee draagt de bestuurder zorg voor voldoende maatschappelijke legitimiteit voor de organisatie en daarmee voor zijn eigen functioneren.</i>
De bestuurder is in staat de interne bestuurlijke dynamiek te beheersen.	<i>De bestuurder heeft oog voor checks waarmee interne verantwoordingsfora mogelijkheden hebben om het bestuur te controleren en te corrigeren.</i> <i>De bestuurder is zich er bewust van dat balances bijdragen aan een evenwichtige verdeling van bevoegdheden en creëert daartoe interne tegenspraak en weerwerk.</i>

3. De bestuurlijke opgave

De hiervoor beschreven bestuurlijke taak en het bestuurlijk vermogen wordt ingezet om de context-specifieke bestuurlijke opgave te realiseren. De bestuurlijke opgave betreft de huidige en toekomstige positie van de organisatie en de daarbij horende prioriteiten. Van het bestuur wordt verwacht dat deze de bestuurlijke opgave expliciet heeft, verantwoordelijkheid neemt voor die opgave, regie voert op de daadwerkelijke uitvoering van die opgave en de bereidheid heeft om steeds aangesproken te worden op de realisatie ervan.

Thema 6: Adresseren van de specifieke opgave

N.B. De specifieke opgave is afhankelijk van het stadium van ontwikkeling waarin de organisatie zich bevindt, alsmede van specifieke externe en/of interne ontwikkelingen. De specifieke opgave wordt bovendien beïnvloed door de persoonlijke rol die de bestuurder inzake die ontwikkelingen dient te vervullen.

Aandachtspunten	Suggesties voor uitwerking
De bestuurder heeft zicht op en neemt verantwoordelijkheid voor de specifieke opgave waarvoor hij staat.	<i>De bestuurder heeft de bestuurlijke opgave binnen de context van de organisatie en in relatie tot de omgeving geëxpliciteerd en communiceert deze binnen en buiten de eigen organisatie actief. De bestuurder zet zich in voor regionale samenwerking ten behoeve van de specifieke opgave in zijn regio.</i>
De bestuurder voert herkenbaar regie op de daadwerkelijke realisatie van de specifieke opgave.	<i>De bestuurder neemt verantwoordelijkheid voor de specifieke opgave door de waarden te creëren die nodig zijn en is bereid aangesproken te worden op de mate van realisatie van de specifieke opgave.</i>

Thema 7: Goed besturen

Aandachtspunten	Suggesties voor uitwerking
De bestuurder voldoet aan de lidmaatschapseisen die de Code Goed Onderwijsbestuur VO stelt.	<i>De bestuurder heeft de documenten en gegevens, zoals vermeld in de code op de website van de organisatie gepubliceerd.</i> <i>De bestuurder evalueert jaarlijks het eigen functioneren en geeft aan wie hij daarbij betreft. De afspraken die naar aanleiding hiervan met de Raad van Toezicht zijn gemaakt worden schriftelijk vastgelegd.</i>

	<p><i>Belangenverstrengeling van een bestuurder is niet toegestaan en hiervan is sprake bij familiale of vergelijkbare relaties en bij zakelijke relaties met intern toezichthouders, medebestuurders of leden van het management die rechtstreeks onder het bestuur vallen.</i></p>
<p>De bestuurder kan aantonen dat hij opereert naar de richtlijnen van de Code Goed Onderwijsbestuur VO.</p>	<p><i>De bestuurder leeft relevante wet- en regelgeving na.</i></p> <p><i>Missie en doelstellingen vormen het uitgangspunt voor het bestuurlijk handelen.</i></p> <p><i>De bestuurder heeft uitgangspunten en uitwerkingen ten aanzien van professionaliteit van docenten vastgelegd.</i></p> <p><i>De bestuurder ziet erop toe dat binnen de organisatie een cultuur bevorderd wordt die het mogelijk maakt dat werknemers en andere belanghebbenden melding durven maken van door hen vermoede onregelmatigheden binnen de organisatie.</i></p> <p><i>De bestuurder beschikt over een beleid ter bevordering van integer handelen en heeft daartoe een integriteitscode opgesteld.</i></p>

HANDREIKING ZELFEVALUATIE

De zelfevaluatie is op te vatten als een proces van ‘breed om je heen kijken’ en naar ‘jezelf kijken’. Het doel is te komen tot een gefundeerd oordeel over het eigen bestuurlijk functioneren en handelen; op basis daarvan kan de bestuurder een beperkt aantal van maximaal drie leervragen formuleren die mede richting geven aan de collegiale bestuurlijke visitatie. Daarmee vormt de zelfevaluatie een belangrijke basis voor de eigenlijke visitatie. Het hiervoor beschreven visitatiekader geeft focus aan de zelfevaluatie.

Belangrijk is dat de zelfevaluatie een zekere onderzoeksmatige en reflectieve capaciteit vergt wil het proces leiden tot een verhoogd bewustzijn van het eigen functioneren en presteren.

De zelfevaluatie heeft een functie voor zowel de bestuurder als de visitatiecommissie.

- ▶ Voor de bestuurder heeft het een spiegeelfunctie: stilstaan bij en goed kijken naar het eigen functioneren. Daarnaast resulteert het proces van zelfevaluatie in een drietal leervragen (geen adviesvragen!) die de bestuurder aan de visitatiecommissie voorlegt.
- ▶ Voor de commissie is de zelfevaluatie een belangrijke informatiebron: op basis van de zelfevaluatie krijgt de commissie een beeld van het bestuurlijk functioneren en handelen en de specifieke context waarbinnen dat gebeurt. Dit beeld wordt door de commissie geverifieerd tijdens het visitatiebezoek.

Omdat de zelfevaluatie essentieel is voor het hele traject bespreken we nu twee belangrijke aspecten.

1. Waar richt de zelfevaluatie zich op?

De zelfevaluatie is nadrukkelijk gericht op het bestuurlijk handelen ten behoeve van de gehele onderwijsorganisatie, waarvoor de bestuurder verantwoordelijk is. Het gaat bij bestuurlijke visitaties om de bestuurder zelf en dus niet om bijvoorbeeld organisatievraagstukken. Hoe realiseert hij de context-specifieke bestuurlijke opgave? Hoe wordt de bestuurlijke taak vervuld? Op welke wijze benut en ontwikkelt de bestuurder zijn persoonlijke vakkundigheid? De zelfevaluatie heeft betrekking op de in het visitatiekader beschreven thema's en een eventueel door het bestuur zelf aan te dragen thema:

Domein	Thema
Bestuurlijke taak	<ol style="list-style-type: none">1. Strategisch positioneren van de organisatie2. Waarborgen van de onderwijskwaliteit3. Waarborgen van de kwaliteit van Strategisch HRM4. Waarborgen van goed financieel beleid en beheer
Bestuurlijk vermogen	<ol style="list-style-type: none">1. Beschikken over een integrale koppeling tussen de persoonlijke eigenschappen en de gewenste kennis en vaardigheden
Bestuurlijke opgave	<ol style="list-style-type: none">1. Adresseren van de specifieke opgave2. Goed besturen

De betekenis van de domeinen en de thema's wordt toegelicht in het visitatiekader. Ten einde goed zicht te krijgen op de persoonlijke leer- en verbetermogelijkheden schenkt de bestuurder in de zelfevaluatie vooral aandacht aan die (onderdelen van de) thema's die de bestuurder voor verbetering vatbaar vindt. De zelfevaluatie heeft in principe betrekking op alle thema's, maar de bestuurder kan ervoor kiezen bepaalde thema's extra te belichten of anders uit te werken; dit mede in relatie tot de drie leer- en ontwikkelingsvragen. Een goed uitgevoerde zelfevaluatie verschaft de bestuurder zicht op het eigen functioneren.

2. Hoe pakt de bestuurder de zelfevaluatie aan?

De zelfevaluatie kent zeven stappen:

Stap 1 - Lezen van het visitatiekader

Het proces van zelfevaluatie begint met het lezen van het visitatiekader. Nadat de bestuurder zich de drie domeinen eigen gemaakt heeft, richt hij zich op de zeven thema's

Stap 2 - Bepalen van de thema's en de diepgang van de uitwerking

Per thema gaat de bestuurder na aan welke onderdelen meer of minder aandacht geschonken zal moeten worden met het oog op de gewenste reflectie op leren en verbeteren. De bestuurlijke opgave, waarvoor de bestuurder zich geplaatst weet, is

bepalend voor de mate en de richting waarin onderdelen worden uitgewerkt. Bovendien kan het gewenst zijn dat de bestuurder een eigen thema of bij bestaande thema's onderdelen vervangt of toevoegt. Bijvoorbeeld als de persoonlijke bestuurlijke rol onvoldoende effectief lijkt bij bepaalde organisatie-uitdagingen of -vraagstukken.

Stap 3 - Verzamelen van brondocumenten

Nadat de bestuurder voor zichzelf heeft vastgesteld welke thema's en onderdelen in welke mate uitgewerkt zullen worden, gaat hij per themaonderdeel na over welke brondocumenten (beleidsstukken) de organisatie beschikt. Het gaat hier om reeds bestaande documenten. Deze documenten worden verzameld.

Stap 4 - Verzamelen van ervaringsgegevens (dataverzameling)

Om zicht te krijgen op de effecten van het bestuurlijk handelen verzamelt de bestuurder daarnaast ook ervaringsgegevens. Per themaonderdeel wordt bepaald of data verzameld moeten worden en zo ja, welke methode van dataverzameling wordt toegepast. Hierbij kan gedacht worden aan resultaten van analyses, uitkomsten van enquêtes, verslagen van (panel)gesprekken en verantwoordingsdocumenten.

Stap 5 - Analyseren en interpreteren van de data

Door de aldus verzamelde data te spiegelen aan beleidsvoornemens, analyseert en interpreteert de bestuurder in zekere zin het effect van zijn bestuurlijk handelen en komt hij tot een duiding ervan.

Stap 6 - Objectiveren van de analyse

Tot slot gaat de bestuurder (ook bij anderen) na of de analyse representatief en betrouwbaar is. Dit kan door in (panel)gesprekken met bijvoorbeeld leden van de staf, schoolleiders en/of docenten te verifiëren of zij het verkregen beeld herkennen.

Stap 7 - Schrijven van het evaluatierapport

Het sluitstuk van het zelfevaluatie-proces is het schrijven van het zelfevaluatie-rapport.

Wie de bestuurder daadwerkelijk betreft bij het proces van zelfevaluatie, is de verantwoordelijkheid van de bestuurder zelf. Denk aan leden van de staf, schoolleiders en/of de raad van toezicht. Dit zal mede afhangen van de context waarin de bestuurder opereert. Bijvangst van deze betrokkenheid kan zijn dat er draagvlak voor de zelfevaluatie en de visitatie ontstaat. Ook kunnen genoemde

geledingen van belang zijn in het objectiveren van het zelfbeeld dat de zelfevaluatie uiteindelijk op zal leveren.

Voor de uitvoering van het zelfevaluatieproces zal voldoende tijd moeten worden ingeruimd. Geadviseerd wordt om 12 werkweken voorafgaand aan het visitatiebezoek te starten. In bijlage 1 is hiertoe een globale werkplanning

opgenomen. Aan de hand ervan kunnen bestuurders de eigen zelfevaluatie inplannen en tijd in de agenda reserveren.

We willen nogmaals benadrukken dat het optionele voorgesprek tussen bestuurder en commissievoorzitter erg belangrijk kan zijn om de verwachtingen over en invulling van de zelfevaluatie op elkaar af te stemmen.

Het doel van de zelfevaluatie is immers om tot persoonlijke leervragen te komen gericht op het bestuurlijk handelen. Ervaring heeft geleerd dat het een uitdaging kan zijn om weg te blijven bij het formuleren van adviesvragen op organisatieniveau; door het voorgesprek kan daar indien nodig tijdig op worden bijgestuurd.

HANDREIKING ZELFEVALUATIERAPPORT

Het zelfevaluatie-rapport vormt het basisdocument voor de visitatiecommissie en geeft daarmee dus richting aan de collegiale visitatie. Het rapport bevat naast een korte feitelijke beschrijving van de organisatie ook een schets van de recente geschiedenis van de organisatie. Dit laatste kan van belang zijn om bijvoorbeeld 'oud zeer' te kunnen plaatsen. Waar mensen samenwerken, kunnen conflictueuze situaties hebben gespeeld, spelen of dreigen te gaan spelen. Dergelijke situaties kunnen fungeren als leermomenten waarop in het kader van collegiale bestuurlijke visitatie kan worden gereflecteerd. Op die manier kan het proces aan diepgang winnen, mits er op een constructieve en verstandige manier mee wordt omgegaan. Daarom aandacht voor het volgende:

1. De bestuurder dient zich bewust te zijn van het bestaan van eventuele controverses en tegenstellingen binnen de organisatie en hij doet er verstandig aan om te reflecteren op het interne krachtenveld en de eigen positie daarin. Als er sprake is van een controverse, dan is het aan te bevelen om in het zelfevaluatie-rapport geen harde standpunten in te nemen (geen focus op inhoud), maar het bestaan van een controverse te problematiseren met aandacht voor de onderliggende oorzaken van de tegenstellingen (procesmatige benadering). Het is wenselijk om in het zelfevaluatie-rapport de verschillen in opvatting te expliciteren, zodat alle

betrokkenen zich gezien en erkend kunnen voelen. De bestuurder reflecteert in het zelfevaluatie-rapport op de eigen bestuurlijke rol en hoe hij wil omgaan met de geschetste situatie.

2. Als de bestuurder tijdens het opstellen van het zelfevaluatie-rapport tot de conclusie komt dat er in het concept zelfevaluatie-rapport een of meer thema's aan de orde komen, die in de organisatie tot commotie kunnen leiden (organisatiesensitiviteit), dan neemt de bestuurder op voorhand contact op met de voorzitter van de visitatiecommissie om gezamenlijk de risico's in te schatten, eventueel teksten in het concept zelfevaluatie-rapport aan te passen en de verdere voorbereiding van de visitatie af te stemmen. Pas daarna legt de bestuurder het concept zelfevaluatie-rapport voor feedback voor aan verscheidene functionarissen in de eigen organisatie.

Los van punt 2 kunnen de voorzitter en de secretaris bij lezing van het concept zelfevaluatie-rapport naar aanleiding van bepaalde passages het idee krijgen dat 'er wat speelt'. In het gesprek tussen de voorzitter en bestuurder, waar standaard in is voorzien, zal de voorzitter met de bestuurder bespreken of er sprake is van een sluimerend conflict dat door het visitatieproces zou kunnen escaleren en hoe daarmee in het kader van de visitatie constructief om te gaan: kunnen de passages

anders geformuleerd worden, is het beter het thema te mijden of is de situatie zodanig dat de visitatie beter niet kan doorgaan?

Als de visitatie wel kan doorgaan, zullen de voorzitter en de bestuurder afspreken hoe op de visitatiedag om te gaan met het betreffende thema. De voorzitter informeert in overleg met de secretaris de visitatiecommissie hierover.

De resultaten van de hiervoor aangegeven zelfevaluatie-activiteiten worden vervolgens bondig beschreven en beoordeeld. Eventueel genomen maatregelen en/of te nemen initiatieven worden vermeld. De ervaring tot nu toe heeft geleerd dat met name de stappen 4 en 6 uit de aanpak van de zelfevaluatie vaak heel uitvoerig worden beschreven. De bestuurder wordt verzocht hier te volstaan met een zakelijke samenvatting.

Tot slot worden er maximaal drie leer- of ontwikkelingsvragen geformuleerd. Deze vragen geven focus aan de visitatie en aan (de voorbereiding op) de gesprekken die de commissie tijdens het visitatiebezoek zal voeren. In het gesprek tussen de voorzitter en bestuurder is aandacht voor de geformuleerde vragen; dat kan mogelijk leiden tot een verzoek om deze leervragen verder aan te scherpen of bij te sturen naar het bestuurlijk handelen. Het komt nog vaak voor dat de leervragen op organisatieniveau worden geformuleerd, waar het doel van de zelfevaluatie zich juist richt op de thema's bestuurlijke taak, bestuurlijk vermogen en bestuurlijke opgave

Leer- of ontwikkelingsvragen

Het gaat om maximaal drie persoonlijke leer- of ontwikkelingsvragen van de bestuurder. Deze is erbij gebaat dat de vragen scherp geformuleerd zijn. Dan is namelijk het leereffect het grootst. Met dergelijke vragen stelt de te visiteren bestuurder zich in zekere zin ook kwetsbaar op. De visitatiecommissie weet hier goed mee om te gaan, maar binnen de eigen organisatie kan dit nadelig voor de bestuurder zijn.

Om die reden wordt de volgende aanpak voorgesteld:

- ▶ In het zelfevaluatierapport wordt vermeld bij welke thema's en/of onderdelen van thema's de bestuurder leervragen heeft.
- ▶ De persoonlijke leer- of ontwikkelingsvragen worden in een aparte aanbiedingsbrief ten behoeve van de visitatiecommissie geëxpliciteerd.

De maximale omvang van het zelfevaluatie-rapport is 20 pagina's. Het rapport dient zelfstandig leesbaar te zijn. Verwijzingen naar documenten zijn alleen bedoeld als referentie of bewijsvoering voor een conclusie.

Voor de opzet van het zelfevaluatie-rapport wordt met onderstaand format gewerkt:

Onderdeel	Omschrijving
Titelblad	Naam bestuur, logo, adres, datum
Inhoudsopgave	
I Algemene gegevens organisatie	<p>Korte feitelijke beschrijving van de organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. brinnummers, locaties, schoolsoorten b. toezichtarrangementen c. ontwikkeling leerlingenaantallen d. formatie (directie, o.p. en o.o.p.): absoluut en in fte's e. organogram
II	Korte beschrijving recente verleden van de organisatie en eventuele controverses.
III Inleiding	Gevolgde werkwijze; toelichting en onderbouwing van de leervragen en het eventuele eigen thema.
IV Resultaat evaluatie	<p>Voor elk van de zeven thema's uit de inhoudelijke leidraad en het evt. eigen thema wordt beknopt aangeven:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. wat het beeld (inclusief trend) is b. uit welke bron(nen) het beeld afkomstig is c. analyse van resultaat en trend d. beleving ervan in de organisatie e. reflectie van bestuur f. conclusies op hoofdlijnen en eventuele maatregelen
V Lijst met bijlagen	<p>Deze maken geen deel uit van het zelfevaluatie-rapport en worden handzaam ter beschikking gesteld, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Need to know</i>: <ul style="list-style-type: none"> 1. Bestuursreglement 2. Managementstatuut 3. Strategisch beleidsplan 4. Recent bestuursverslag 5. Recente managementletter accountant b. Documenten waar in het zelfevaluatie-rapport naar wordt verwezen c. <i>Nice to know</i>: overige achtergrond-documenten

Nogmaals wordt benadrukt dat het rapport een persoonlijk document van de bestuurder is, waarin deze als het ware een 'selfie' van zichzelf toont binnen de organisatie waarvoor hij eindverantwoordelijkheid draagt.

Wanneer en bij wie moet het rapport worden ingediend en hoe gaat het dan verder?

De bestuurder mailt vier weken voor de visitatiedatum een conceptversie van het rapport en het concept-dagprogramma aan de voorzitter en de secretaris van de visitatiecommissie, die in onderling overleg bepalen of het rapport een voldoende basis biedt voor een succesvol visitatiebezoek.

De voorzitter voert hierover een telefonisch gesprek met de bestuurder, die vervolgens in de gelegenheid is het rapport zo nodig bij te stellen.

De bestuurder zorgt ervoor dat het bijgestelde zelfevaluatie-rapport samen met de bijlagen en het dagprogramma uiterlijk twee weken voor de afgesproken visitatiedatum bij de secretaris van de visitatiecommissie wordt ingediend. De secretaris zorgt vervolgens voor doorzending aan de voorzitter en de leden van de visitatiecommissie.

HANDREIKING VISITATIE

De uitgevoerde zelfevaluatie wordt ter validatie aan de visitatiecommissie voorgelegd. Om daadwerkelijk tot leren en ontwikkelen te komen zijn 'vreemde ogen' via een externe review noodzakelijk. De externe review wordt uitgevoerd door collega-bestuurders, die zelf ook gevisiteerd worden. Collegiale bestuurlijke visitatie wint aan effectiviteit wanneer de gewenste reflectie na zelfevaluatie op gang komt door de feedback die de visitatoren op basis van hun expertise en zienswijzen inbrengen. Visitatoren worden wel getypeerd als 'critical friends' omdat de visitatie is gericht op leer- en verbeterprocessen en geen controle of beoordeling behelst. Een gevaar bij collegiale visitatie is, dat het te vriendelijk en te weinig kritisch is. Aandacht voor de wijze waarop feedback tot stand komt kan dit laatste voorkomen. Tweerichtingsverkeer tussen feedbackgever en feedbackontvanger is daarbij uitgangspunt, waarbij de visitatoren zich zullen realiseren dat feedback ontvangen niet emotie-neutraal is.

Vertrouwen is van invloed op de mate waarin iemand bereid is om feedback te zoeken en te accepteren. De mate van vertrouwen kan ertoe leiden dat iemands bereidheid om feedback te ontvangen wordt vergroot. Veel vertrouwen kan echter ook de neiging bevorderen om de feedback af te wijzen als deze niet strookt met de eigen perceptie, waar men veel vertrouwen in heeft. Deze zaken kunnen in verschillende interacties de effectiviteit van feedback bij

collegiale bestuurlijke visitatie ondermijnen of juist versterken. Er is geen simpel recept te geven voor het geven van effectieve feedback en het is verstandig rekening te houden met perceptie en de situatie van de ontvanger.

De visitatiecommissie die een collegiale bestuurlijke visitatie uitvoert bestaat uit vijf personen: drie visitatoren zijn afkomstig uit de groep van deelnemende bestuurders en daarnaast kent de commissie een externe voorzitter en een externe secretaris.

Ongeveer twee weken voorafgaand aan de visitatiedag ontvangen de leden van de visitatiecommissie van de secretaris het zelfevaluatie-rapport, inclusief de bijlagen en het dagprogramma.

Het programma voor het visitatiebezoek wordt door de ontvangende bestuurder voorbereid. In bijlage 2 is hiertoe een invulschema opgenomen. Voor een vlot verloop draagt de te visiteren bestuurder verantwoordelijkheid. Zo zorgt de bestuurder ervoor dat gedurende de gehele visitatiedag een functionaris beschikbaar is, die ervoor zorgt dat de dag soepel volgens schema verloopt. Daartoe bewaakt de functionaris dat leden van de diverse panels tijdig in de afgesproken ruimte zijn en begeleidt hij zo nodig de visitatiecommissie naar de juiste ruimten.

De commissie spreekt met:

- ▶ raad van toezicht,
- ▶ (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad,
- ▶ eindverantwoordelijke schoolleiders (bij kleinere besturen wellicht ook midden managers),
- ▶ stafmedewerkers,
- ▶ externe stakeholders,
- ▶ leerlingen,
- ▶ ouders,
- ▶ docenten en ondersteunend personeel.

Er wordt vanuit gegaan dat de delegatie van de (G)MR geen overlap kent met deelnemers in de laatste drie panels. Panels hebben in principe een omvang van vijf tot acht leden. Daarnaast is het in panelgesprekken van belang dat de commissieleden vooraf afspraken maken wie welke rol vervult tijdens de gesprekken. Met name omdat de commissie zich vaak opsplitst voor de panelgesprekken is er daardoor niet vanzelfsprekend een secretaris aanwezig is bij het panelgesprek.

Aan het einde van de visitatiedag vindt een eerste mondelinge terugkoppeling plaats, waarbij de visitatiecommissie haar bevindingen deelt met de bestuurder. Daarbij ontstaat geleidelijk een professionele, collegiale dialoog. De leer- en ontwikkelingsvragen van de bestuurder vormen hierbij een belangrijk vertrekpunt. Hoewel de gevisiteerde bestuurder zelf verantwoordelijk is voor de terugkoppeling van de uitkomsten betreffende de visitatie, is de visitatiecommissie desgewenst bereid tot een samenvattende terugkoppeling aan bijvoorbeeld de deelnemers van de panels. Hierbij is de bestuurder aanwezig.

AFSPRAKEN BETREFFENDE HET VISITATIERAPPORT

Binnen vier weken na de visitatie ontvangt de gevisiteerde bestuurder het concept visitatierapport met het verzoek aan te geven of er kennelijke onjuistheden in het rapport staan. De reactie van de bestuurder wordt verwerkt, waarna het definitieve rapport verzonden wordt. Vervolgens neemt de voorzitter van de commissie telefonisch contact op met de gevisiteerde bestuurder met als doel het hele proces van collegiale bestuurlijke evaluatie te evalueren.

De gevisiteerde bestuurder is eigenaar van het visitatierapport en bepaalt zelf de mate van vertrouwelijkheid. De leden van de visitatiecommissie zijn gehouden aan geheimhouding betreffende hetgeen hen tijdens het proces van collegiale visitatie ter ore is gekomen. Teneinde de verdere professionalisering van bestuurders in het voortgezet onderwijs te stimuleren, kunnen algemene, geanonimiseerde en niet herleidbare conclusies door de VO-raad benut worden.

AANPAK FOLLOW-UP

Om het leereffect van het visitatieproces zo groot mogelijk te laten zijn, is het van belang aandacht te besteden aan herhaling en follow-up. Daarom is een follow-up gesprek een vast onderdeel van de collegiale bestuurlijke visitatie. Ongeveer vier maanden na de visitatie vindt dit gesprek plaats. Hierbij zijn - naast de gevisiteerde bestuurder - namens de visitatiecommissie de voorzitter en een van de leden aanwezig.

Tijdens het follow-up gesprek komen in ieder geval de volgende vragen aan de orde:

- ▶ Welke sterke en verbeterpunten binnen het gehele proces kunnen benoemd worden?
- ▶ Wat heeft de collegiale visitatie de gevisiteerde opgeleverd in termen van ontwikkelpunten en 'blinde vlekken'?
- ▶ Wat heeft de gevisiteerde hiermee en met andere aanbevelingen uit het visitatierapport inmiddels gedaan? Wat zijn de voornemens?
- ▶ Met welke geledingen of personen heeft de gevisiteerde (de inhoud van) het visitatierapport gedeeld? Welk effect had dit?

Onderzoek wijst uit dat het risico bij collegiale visitaties zich kan voordoen dat conclusies niet worden opgepikt. De gevisiteerde schuift de aanbevelingen vaak gemakkelijk terzijde met als argument dat het slechts een momentopname is. In die zin is leren en ontwikkelen geen gegarandeerde uitkomst van visitatie. Verduurzaming wordt bereikt door herhaling en follow-up.

Het follow-up-gesprek kan gezien worden als een poging om de opbrengst van de collegiale bestuurlijke visitatie veilig te stellen en bovenal een prikkel te laten zijn voor de verdere professionele ontwikkeling van de gevisiteerde bestuurder. Aangezien de leden van de VO-raad hebben afgesproken dat elk bestuur eens in de vier jaar deelneemt aan een vorm van collegiale visitatie, ligt het voor de hand dat bij elke volgende visitatie naar het verwerken van de acties en aanbevelingen uit de vorige visitatie gevraagd zal worden.

Leestip: "Een frisse blik; collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling". Katern uitgegeven door de VO-academie, maart 2017

BIJLAGE 1. PLANNING ZELFEVALUATIE EN COLLEGIALE VISITATIE

Algemeen	Activiteit	Wie
12 weken voor visitatiebezoek	Opstellen werkplan zelfevaluatie (aan de hand van 'Visitatiekader' en de 'Handreiking zelfevaluatie'), incl. paragraaf interne communicatie: <ul style="list-style-type: none"> ▶ welke vragen wil ik beantwoorden? ▶ welke data ga ik daartoe verzamelen en hoe? ▶ hoe en door wie laat ik de verzamelde informatie verifiëren? 	Gevisiteerde
11 weken voor visitatiebezoek	Start uitvoering van werkplan: data verzamelen en analyseren, feedback verzamelen, conclusies en leervragen formuleren.	Gevisiteerde
7 weken voor visitatiebezoek	Opstellen concept zelfevaluatierapport, incl. de drie leer- en/of ontwikkelingsvragen.	Gevisiteerde
6 weken voor visitatiebezoek	Concept zelfevaluatierapport ter verificatie in de eigen omgeving voorleggen; n.a.v. feedback rapport bijstellen.	Gevisiteerde
5 weken voor visitatiebezoek	Concept zelfevaluatierapport en aanbiedingsbrief met persoonlijke leer- en/of ontwikkelingsvragen mailen aan voorzitter en secretaris.	Gevisiteerde
4 weken voor visitatiebezoek	Voorzitter en secretaris checken of het concept voldoende basis is voor visitatiebezoek.	Voorzitter en secretaris

Algemeen	Activiteit	Wie
3 weken voor visitatiebezoek	Telefonisch gesprek voorzitter en gevisiteerde: <ul style="list-style-type: none"> ▶ feedback op het rapport, evt. verzoek om verheldering en aanvullende informatie; ▶ aandachtspunten voor de commissie; ▶ vindt er naast het slotgesprek met de bestuurder ook een terugkoppeling plaats voor een groter publiek? 	Voorzitter en gevisiteerde
Aansluitend:	<ul style="list-style-type: none"> ▶ verwerken feedback in definitief zelfevaluatie-rapport; ▶ mailen (*) definitief zelfevaluatie-rapport en bijlagen aan secretaris. <p>(*) In het traject van de VO-academie is een digitale werkomgeving beschikbaar (VOnkel) waarin per visitatie de documenten worden gedeeld met de leden van de visitatiecommissie.</p>	Gevisiteerde
2 weken voor visitatiebezoek	Secretaris mailt zelfevaluatie-rapport en bijlagen aan visitatiecommissie. Commissieleden bestuderen zelfevaluatie-rapport en bijlagen	Secretaris Leden visitatiecommissie
Dag voor de visitatie, vanaf 16.00 uur	Vorbereiding visitatiecommissie	Leden visitatiecommissie
Visitatiebezoek	Visitatie	Gevisiteerde en commissie
Binnen 3 weken na de visitatie	Schrijven van concept visitatierapport	Secretaris en voorzitter

Algemeen	Activiteit	Wie
Binnen 4 weken na de visitatie	Concept visitatierapport voorleggen aan commissie en gevisiteerde en reacties verwerken	Voorzitter, secretaris, gevisiteerde en commissie
Binnen 5 weken na de visitatie	Rapport afronden	Secretaris en voorzitter
Binnen 1 week nadat rapport is afgerond	Telefonische evaluatie	Gevisiteerde en externe evaluator
Binnen 6 weken na de visitatie	Rapport delen in de eigen organisatie	Gevisiteerde
Circa 16 weken na de visitatie	Follow-up-gesprek (hierover worden afspraken gemaakt aan het einde van het visitatiebezoek)	Gevisiteerde, voorzitter en lid visitatiecommissie

BIJLAGE 2. INVULSCHEMA PROGRAMMA VISITATIEDAG

Bestuurder:

Adres locatie visitatiebezoek:

Datum visitatie:

Naam secretaris:

Mobiel nummer secretaris:

Functionaris, die organisatorisch verantwoordelijk is voor de dag:

Functionaris telefonisch bereikbaar op:

Tijd	Activiteit	
Dag voorafgaand aan de visitatie		
16.00 - 20.00 uur	Vorbereiding visitatiecommissie Naam en adres hotel:	
20.00 uur	Diner	
Visitatiedag		
08.00 - 08.15 uur	Ontvangst visitatiecommissie door bestuur	
08.15 - 09.45 uur	Gesprek visitatiecommissie met het bestuur Ruimte:	
09.45 - 10.15 uur	Overleg visitatiecommissie Ruimte:	
10.30 - 11.20 uur	Panelgesprek met ... Namen deelnemers: Ruimte:	Panelgesprek met ... Namen deelnemers: Ruimte:
11.30 - 12.20 uur	Panelgesprek met ... Namen deelnemers: Ruimte:	Panelgesprek met ... Namen deelnemers: Ruimte:
12.20 - 13.00 uur	Lunchpauze, incl. uitwisseling bevindingen visitatiecommissie	

Tijd	Activiteit
13.00 - 13.50 uur	Panelgesprek met ... Namen deelnemers: Ruimte:
14.00 - 14.50 uur	Panelgesprek met ... Namen deelnemers: Ruimte:
15.00 - 16.30 uur	Overleg visitatiecommissie (incl. voorbereiding terugkoppeling) Ruimte:
16.30 - 17.15 uur	Terugkoppeling visitatiecommissie aan bestuur Ruimte:
17.15 - 17.30 uur	Evt. terugkoppeling visitatiecommissie met bestuur aan andere betrokkenen Ruimte:

De daartoe aangewezen functionaris zorgt er mede voor dat de gesprekspartners tijdig aanwezig zijn en naar de goede gespreksruimte worden geleid.

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht
T 030 232 48 00
www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl

De VO-academie is een programma van de VO-raad opgezet om schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering. Sinds 2012 willen we bereiken dat zij blijven reflecteren op hun eigen effectiviteit en handelen en zich blijven ontwikkelen.