

Collegiale bestuurlijke visitatie houdt je scherp

# VERFRISSENDE KIJK OP EIGEN FUNCTIONEREN

Annemarie Neeleman:  
"Collega's weten precies wat de pijnpunten en valkuilen van deze functie zijn en nemen dat mee in hun analyse en aanbevelingen"

Onderwijsbestuurders kunnen veel van elkaar leren. Daarom ontwikkelde de VO-academie samen met bestuurders en experts collegiale bestuurlijke visitaties. Tijdens fase één werden veertien besturen gevisiteerd en maakten zij zelf deel uit van een visitatie-commissie. Begin 2017 start fase twee: een kans voor een nieuwe groep schoolbesturen om zich doeltreffend verder te professionaliseren.

Tekst: Marijke Nijboer / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Er is in het voortgezet onderwijs waarschijnlijk nog nooit op deze schaal op bestuurlijk niveau gevisiteerd, zegt Annemarie Neeleman. Zij evalueerde als zelfstandig onderwijsadviseur de eerste fase van de visitaties. Hieraan deden zestien bestuurders van veertien schoolbesturen mee. De uitkomsten worden gebruikt om de visitaties in de volgende fase verder aan te scherpen. De visitaties verlopen volgens een vast patroon. De deelnemers krijgen eerst een trainingsbijeenkomst, waar ze leren om een zelfevaluatie te schrijven en goede feedback te geven. Voorafgaand aan de visitatie maakt elk bestuur een zelfevaluatie en formuleert een of meer leervragen waar de visitatiecommissie feedback op zal geven. De commissie komt een dag langs en spreekt met het bestuur en met verschillende panels van de raad van toezicht, eindverantwoordelijk schoolleiders, ouders, docenten, leerlingen en bijvoorbeeld het staffbureau. Aan het eind van de dag koppelt de visitatiecommissie de belangrijkste observaties terug. Later volgt nog een schriftelijke rapportage. Na verloop van tijd neemt de voorzitter van de visitatiecommissie nog een keer contact op met de gevisiteerde bestuurder om te vragen of hij al uitvoering heeft gegeven aan de aanbevelingen. “Dat is natuurlijk aan de bestuurder, maar vanuit het traject houdt de commissie nog even de vinger aan de pols”, vertelt Neeleman.

## Leerzaam

Frans Ebskamp, bestuurder van de Stichting Scholengemeenschap voor vrijeschoolonderwijs, vond de voorbereidingsfase al heel leerzaam. “De aanloop naar de zelfevaluatie zette al een heleboel in gang binnen onze organisatie. 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 vóór de visitatie al aan de gang met verbeteringen.”

## ‘De aanloop naar de zelfevaluatie zette al een heleboel in gang’

Zijn eerste leervraag had te maken met de omvang van de organisatie. “Wij zijn een kleine organisatie en willen ook het bestuur klein houden. Wat heeft dat voor effect op je werk?” Ebskamps tweede leervraag: hoe vergroot je het eigenaarschap bij je werknemers? “Als leidinggevende ben je geneigd om veel verantwoordelijkheid uit handen te nemen. Zo manoeuvreer je mensen in een passieve positie en vervolgens klaag je dat ze niks doen.” De bestuurder: “Ik vond zowel de gesprekken met collega’s binnen mijn organisatie als met de visitatiecommissie leerzaam. De visitatiecommissie kan helikopteren boven de organisatie. Dan krijg je te horen: volgens ons bevindt jouw organisatie zich in deze fase en zou dit de volgende stap kunnen zijn. Daar heb je wat aan. Het voordeel van mensen van buiten is ook dat die zich stevig kunnen

## WAT VINDEN DE GEVISITEERDE BESTUURDERS?

**Onderzoeker Annemarie Neeleman evalueerde de visitaties die tijdens de eerste fase zijn gedaan. Hieronder een greep uit de reacties van de zestien deelnemers.**

### Over de deelnemersbijeenkomst ter voorbereiding van de visitaties

■ “Deze was zorgvuldig en uitgebreid. Los van het bepalen van de inhoud, was de voorbereiding nodig om op één lijn te komen hoe we het spel met elkaar zouden gaan spelen. Met elkaar betrachten we een bepaalde zorgvuldigheid, ook voor de bestuurders die na deze pilot deel gaan nemen aan het traject.”

### Over de zelfevaluatie

■ “Buitengewoon nuttig. Het dwingt je om met meer afstand naar de eigen organisatie en het eigen handelen te kijken. Reeds de eerste versie van de zelfevaluatie levert nieuwe inzichten op. Vervolgens voer je allerlei goede gesprekken met verschillende mensen in de school waar je anders geen tijd voor neemt. Daaruit haal je dingen die je anders niet zou weten.”

■ “Dit was een nuttige oefening om structuur in mijn eigen denken aan te brengen. Tegelijkertijd werd het door de staf gezien als een mooi overdrachtsdocument voor de organisatie; een inventarisatie van wat ik de laatste jaren gedaan heb.”

### Over de visitatiedag

■ “Ik had een diepere/scherpere analyse verwacht, bijvoorbeeld doordat men meer zou doorvragen. De analyse van de visitatiecommissie bleef soms wat aan de oppervlakte.”

■ “Het was een pittige dag; er komt een hoop op je af. De visitatiecommissie was stevig in haar aanbevelingen. Je wordt toch van je plek af geschoven en kijkt met een andere blik naar je organisatie. Ik vond het heel waardevol. Ik heb ook veel geogst.”

■ “De mensen in mijn organisatie vonden de gesprekken erg prettig; stevig doch professioneel. De gesprekken zijn niet als examens ervaren. Er was bovendien ruimte voor de eigenheid van de school.”

uitdrukken. Dat was heel verfrissend en heeft mij erg geholpen bij het in gang zetten van verandering in mijn organisatie.”

Volgens onderzoeker Neeleman zien de deelnemers een meerwaarde in het feit dat collega-bestuurders komen visiteren. “Collega’s weten precies wat de pijnpunten en valkuilen van deze functie zijn en nemen dat mee in hun analyse en aanbevelingen. Uit de evaluatie blijkt dat deze collega’s zelf ook veel leren van het visiteren.”

### Kritisch

Sommige bestuurders zijn ronduit enthousiast, anderen wat kritisch over de aanbevelingen die zij kregen van hun visitatiecommissie. Neeleman hierover: “De kwaliteit van de feedback die je krijgt, hangt voor een aanzienlijk deel samen met de inhoud van je eigen zelfevaluatie. Als je een gemankeerde zelfevaluatie opstuurt, moet een deel van de analyse nog op de visitatiedag zelf plaatsvinden.”

Het was de bedoeling dat bestuurders ook persoonlijke leervragen zouden formuleren; vragen over het handelen door de bestuurder. Sommige bestuurders stelden echter vragen die voornamelijk waren gericht op de organisatie. “Kennelijk zijn persoonlijke leervragen lastiger te formuleren”, constateert Neeleman. Mogelijk zal hier in de tweede fase meer op aan worden gestuurd. Uit de evaluatie bleek ook dat een aantal bestuurders vindt dat de raad van toezicht en externe stakeholders

sterker moeten worden betrokken bij de visitaties en leerlingen juist minder. Neeleman: “Leerlingen hebben vaak best een mening over de organisatie, maar minder zicht op het bestuurlijk handelen.”

De organisatie van Ebskamp was al vertrouwd met interne visitaties, maar deze collegiale visitaties leveren toch een andere impuls op. De bestuurder: “Dat komt denk ik doordat er andere schooltypes en schoolgroottes bij betrokken zijn. Ik kan dit collega’s zeer aanraden. De visitaties kosten aardig wat tijd, maar ik vond ze zeer de moeite waard. Ik ga binnen mijn netwerk zeker als ambassadeur optreden.” ■

### Nu aanmelden voor nieuwe ronde

Vanaf januari 2017 kunt u meedoen aan een nieuwe ronde collegiale bestuurlijke visitatie, die loopt tot en met mei 2018. De aanmelding is open en loopt tot en met 22 oktober. De eerste deelnemersbijeenkomsten worden gehouden op 12, 18 en 30 januari. Een groep deelnemers bestaat uit ongeveer twaalf besturen. U kunt zich aanmelden via [www.vo-academie.nl/bestuurskracht/collegiale-bestuurlijke-visitaties/collegiale-bestuurlijke-visitatie-tweede-fase](http://www.vo-academie.nl/bestuurskracht/collegiale-bestuurlijke-visitaties/collegiale-bestuurlijke-visitatie-tweede-fase). De kosten zijn 10.000 euro per visitatie. 50% wordt door de VO-academie betaald en 50% is voor rekening van het deelnemende schoolbestuur.

Neem voor meer informatie contact op met projectleider Marie-Anne van Reijen, [marie-annevanreijen@vo-raad.nl](mailto:marie-annevanreijen@vo-raad.nl).

■ “Door de gesprekken met geleidingen in je organisatie krijg je eindelijk eens zaken terug buiten de koker van je eigen visie.”

### Over het contact met collega-bestuurders in de visitatiecommissie

■ “Prima, al klonken in de vragen soms vermeende beelden door. Uit commissies waar ik zelf in zit, herken ik dat je altijd je eigen percepties meedraagt. Objectiviteit bestaat niet, maar het kan in vraaggesprekken goed zijn om vermeende beelden te verifiëren.”

■ “De visitatiecommissie leverde een mooie mix van verschillende inzichten en observaties.”

■ “Collegiaal, prettig, en de wederkerigheid maakt het traject sterk.

De visitatoren hebben de juiste collegiale adviestoon aangeslagen.”

### Over de aanbevelingen van de commissie

■ “Met het geschetste beeld en advies kan ik goed uit de voeten. Ik heb er erg veel aan gehad; het kwam precies op het goede moment voor mijn organisatie.”

■ “Ik had het wel spannend gevonden als de visitatiecommissie een blinde vlek boven water had gehaald. De vragen en analyses hadden wat scherper gemogen.”

■ “Ik vind de aanbevelingen soms wat abstract. Hier en daar worden wat impliciete conclusies getrokken. Dit soort uitspraken leidt er wel toe dat we er in de organisatie

gesprekken over voeren.”

■ “Hier kan ik absoluut mee verder.”

### Heeft de bestuurder voldoende handvatten gekregen om de conclusies en aanbevelingen te vertalen naar de praktijk?

■ “Bijzonder veel. Ze passen heel goed in de fase van de organisatie. Dit helpt me om de richting scherp te krijgen en ondersteunt mij om bepaalde dingen duidelijk te maken aan de organisatie.”

■ “In het gesprek aan het eind van de visitatiedag kwamen zowel concrete zaken aan de orde waar we meteen wat mee kunnen, als zaken die gedrag/cultuur aangaan en die wat langer zullen duren. In beide gevallen heb ik concrete handvatten ontvangen.” ■