

PORAAD



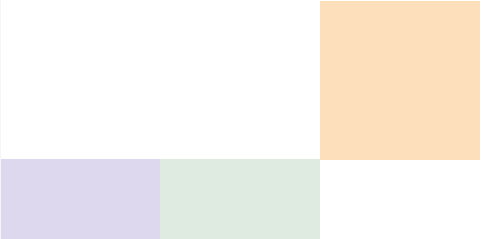
Bestuurlijke visitatie

Spiegel voor
bestuurlijk handelen



Inhoud

Voorwoord	2
Project Sturen op Onderwijskwaliteit	4
‘Het is belangrijk om de juiste vragen te blijven stellen’	6
‘We willen ons kwetsbaar en lerend opstellen’	8
‘Het leereffect ontstaat door zakelijk en doelgericht elkaar bevragen’	10
‘Iedere bestuurder worstelt met dezelfde dingen’	12
‘Je moet actief je eigen feedback regelen’	14
‘De kunst is het vergrootglas op het goede onderwerp leggen’	16
Samenvatting overige projectonderdelen Sturen op Onderwijskwaliteit	19



Voorwoord




Goed bestuur is een belangrijke voorwaarde voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Een krachtig schoolbestuur schept de juiste condities voor de scholen en brengt de schoolleiders en leraren zo ver dat ze hun professionaliteit goed kunnen ontwikkelen. Een krachtig schoolbestuur stelt de goede vragen en vraagt verantwoording – met het doel om samen de onderwijskwaliteit verder te verbeteren.

De PO-Raad heeft het onderwerp 'Goed bestuur' daarom altijd erg serieus genomen, zoals we hebben laten zien met het ontwikkelen en implementeren van de Code Goed Bestuur PO. We zijn trots op die Code. En ook op het feit dat de schoolbesturen hun eigen professionalisering belangrijk vinden. De Code Goed Bestuur is op dit moment nog een

ontwikkelinstrument, maar schoolbesturen zijn bereid elkaar aan te spreken op handhaving van de Code.

In 2011 startte de PO-Raad een traject waarin schoolbesturen elkaar visiteren. Zij geven daarin handen en voeten aan de uitgangspunten voor Goed bestuur die in de Code zijn geformuleerd. De Code wordt op die manier immers gebruikt als instrument voor reflectie. In 2011 hebben vier schoolbesturen deelgenomen aan een pilot. Het afgelopen schooljaar zijn de visitaties met 20 schoolbesturen uitgebreid.



De deelnemende schoolbesturen spreken vol enthousiasme over het traject. Door bij elkaar een kijkje in de keuken te nemen, leren zij van elkaar. Zij deden nieuwe ideeën op die hen concrete handvatten gaven om (nog) beter te sturen op onderwijskwaliteit. Zij bewijzen hiermee opnieuw dat bestuurders in de sector primair onderwijs graag intercollegiaal leren en ook investeren in het verder helpen van een ander.

In deze brochure komen zes bestuurders aan het woord die afgelopen schooljaar aan de bestuurlijke visitaties deelnamen. Zij vertellen over hun ervaringen en hoe zij door de visitatie de gedachte van de Code beter hebben kunnen incorporeren in hun handelen. Het komende schooljaar start een nieuwe ronde bestuurlijke visitaties met nieuwe besturen. De animo is groot, maar als u door het lezen van deze brochure ook geïnteresseerd raakt om deel te nemen aan een volgende visitatieronde, dan kunt u contact met ons opnemen.

Ik vind dat we met dit bestuurlijk visitatietraject opnieuw laten zien dat de sector primair onderwijs hoge ambities heeft en voortdurend gericht is op het verbeteren van het eigen professionele handelen. En ik ben daar trots op.

Ik wens u veel leesplezier!

Simone Walvisch
vicevoorzitter PO-Raad

Project Sturen op Onderwijskwaliteit

In september 2012 is de PO-Raad een aantal activiteiten gestart rond het thema Sturen op Onderwijskwaliteit. Doel is om schoolbesturen te ondersteunen bij de professionalisering van hun bestuurlijk handelen. De Code Goed Bestuur vormt daarbij het uitgangspunt.

Behalve het collegiale visitatietraject – onderwerp van deze brochure – vinden binnen het project masterclasses plaats, kunnen besturen een digitaal assessment doen en is een werkkader ontwikkeld dat zowel theoretisch als praktisch in gaat op de manier waarop een bestuur kan sturen op de kwaliteit van onderwijs en de rol van het interne toezicht daarbij.

Meer informatie over deze activiteiten en andere ontwikkelingen rond Sturen op onderwijskwaliteit zijn te vinden op de website van de PO-Raad en achterin deze brochure.

Bestuurlijke collegiale visitatie

De grondgedachte van de collegiale visitatie is dat besturen elkaars expertise benutten. Hun professioneel besturen krijgt een impuls door gestructureerd bezoeken bij elkaar af te leggen en deze inhoudelijk goed voor te bereiden. Centraal in het proces staat een bestuurlijk vraagstuk vanuit de Code Goed Bestuur PO.

Tot nu toe deden vierentwintig besturen mee aan het collegiale visitatietraject. Samen met hen is de werkwijze verder ontwikkeld en geëvalueerd en is deze nu voor alle PO-besturen beschikbaar.

Openhartig

Een aantal van de pioniers, schoolbestuurders die als eerste deelnamen aan de visitaties, komen in deze brochure aan het woord.

Zij vertellen openhartig over hun motivatie om mee te doen, hoe ze het proces hebben ervaren en wat ze er tot nu toe aan hebben gehad.

Uit die gesprekken blijkt een duidelijk voordeel van de organisatie openstellen voor tot dan toe onbekende collega's: 'Hoe hoger je in de boom zit, hoe minder snel mensen zeggen: zou je dat niet eens anders gaan doen?' Deelnemers geven aan dat de visitatie-commissieleden kritisch en scherp kijken. 'Omdat ze de organisatie niet kennen vragen ze heel gericht door op basis van de informatie die ze op dat moment hebben.'

Ook het werken vanuit een specifieke onderzoeksvraag wordt hoog gewaardeerd. 'Er is door- en doorgevraagd tot we tot de essentie kwamen van een kern die beïnvloedbaar is.' Tot slot spreekt het reflectieve karakter van het proces de deelnemers aan: 'Het is echt gegaan over mijn persoonlijke invulling van de bestuurdersrol'.

Praktijk

Grofvezig ziet het proces van de collegiale visitatie er als volgt uit:

Intake → Plan → Uitvoering zelfevaluatie → Verslag zelfevaluatie → Visitatie

Deelnemers krijgen de visitatiecommissie op bezoek en zijn daarnaast commissielid bij het visiteren van collega-bestuurders. Vaste elementen binnen het traject zijn:

- ▶ Het opstellen en uitvoeren van een zelfevaluatie rond een concrete kwaliteitsvraag, strategische ambitie of besturingsprobleem gericht op het sturen op onderwijskwaliteit. De rapportage van deze zelfevaluatie fungeert als input voor de visitatie. Het schoolbestuur krijgt hierbij ondersteuning van een expert van de PO-Raad.
- ▶ Bezoek van de visitatiecommissie. Deze bestaat uit twee collega-bestuurders en een secretaris.
- ▶ Rapportage met de bevindingen en aanbevelingen van de visitatiecommissie voor het gevisiteerde bestuur.

De PO-Raad heeft de uitvoering van het project begeleid bij de experts Hans van Dael en Selma Janssen (BMC).

Ambitie

Uiteindelijk wil de PO-Raad met deze collegiale visitaties een stevig onderbouwd, functioneel en duurzaam visitatiestelsel binnen de sector neerzetten. Ze nodigt onderwijsbestuurders van harte uit deel te nemen en hoopt middels deze brochure het enthousiasme van hun voorgangers over te brengen.

Neem voor meer informatie en/of aanmelden contact op met de PO-Raad: infodesk@poraad.nl.

‘Het is belangrijk om de juiste vragen te blijven stellen’

ATO Scholenkring: standplaats 's-Hertogenbosch, 2 bestuurders, 19 scholen

Het bestuur van ATO Scholenkring hoefde niet lang te twifelen over deelname aan het visitatietraject. Joop van Lanen, voorzitter CvB: ‘Naar aanleiding van de inspectiebezoeken op scholen dachten we: zo’n buitenstaander die eens goed kritisch meekijkt, dat zou eigenlijk ook op bestuursniveau plaats moeten vinden.’

Aan interne feedback ontbreekt het niet bij ATO. Tweejaarlijks vraagt Van Lanen de directeuren naar zogenaamde *tips&tops* over het bestuurlijk functioneren en daarnaast worden 360-graden feedbacks op competenties afgenomen. Maar die instrumenten dienen een ander doel, stelt Van Lanen: ‘Als je een directeur letterlijk vraagt ‘wat zou deze bestuurder volgend jaar beter moeten doen?’, blijf je toch in de beleving van de directeur zitten. Mensen vullen die vragenlijsten soms niet in, of hebben – vaak terecht hoor – een eigen agenda met hun antwoorden.’

De onafhankelijke, buitenstaandersrol die de visitatiecommissie inneemt was dus een pre. Net als het werken vanuit een specifieke onderzoeksvraag. ‘In de waan van de dag en het enthousiasme voor ons werk is het belangrijk om de juiste vragen te blijven stellen.’ Voor Van Lanen en zijn collega werd dat: hoe kunnen we ons sturend vermogen op de onderwijsresultaten verhogen? En: welke interventies moeten we dan plegen? Van Lanen: ‘Het ligt in mijn aard om veel te breed te beginnen, om een vraag te formuleren waarbij je vervolgens hemel en aarde moet bewegen om tot een antwoord te komen. Vanuit de begeleiding werd ik gedwongen om te focussen. Er is door- en doorgevraagd tot we tot de essentie kwamen van een kern die beïnvloedbaar is.’

Hiken

De uiteindelijk geformuleerde vragen raken, door het onderwerp sturen op onderwijskwaliteit, direct aan de Code Goed Bestuur. Een document dat Van Lanen ziet als verzilvering van zijn

kerntaak als bestuurder. 'De Code is leidend in ons acteren, een manier om ons gedrag als bestuurder te legitimeren.' De directeuren van ATO motiveren hun bestuur zelfs om nog meer op onderwijskwaliteit te gaan zitten, aldus Van Lanen. Rolvastheid is daarin een belangrijk punt, vond de visitatiecommissie. Van Lanen: 'Juist die indicator vinden we lastig, omdat we niet altijd vanuit die rollen denken. Ik weet: een leerkracht heeft een eigen verantwoordelijkheid, net als een directeur en een bestuurder, maar op een bepaalde manier vind ik dat ook een fabeltje. Mijn hobby speelt zich af in de natuur. Als ik een paar dagen ga hiken met een groep, maakt het mij niet uit wie dat vuurtje aansteekt. Als iemand het maar doet die het goed doet.'

Samen met zijn collega-bestuurder gaat Van Lanen zich bezinnen op wat de visitatie-uitkomsten betekenen voor hun toekomstige gedrag. 'In processen kan het wel goed zijn om terug te blikken en te kijken wie welke rollen heeft genomen en of dat tot effectief handelen heeft geleid.' Hij hoopt dat de visitatie een structureel karakter krijgt. 'Wij worden er beter van in ons vak. Natuurlijk kun je je als bestuurder op allerlei manieren laten



Joop van Lanen, ATO Scholenkring

'Coaching on the job is een heel krachtig middel om kwaliteit te verbeteren'

bijscholen, maar coaching on the job – wat dit in feite is – is een heel krachtig middel om kwaliteit te verbeteren.' Daarnaast vindt hij het mooi om bij een collega over de muur te mogen kijken. 'Dat werkt zowel inspirerend – wanneer je ziet hoe zij iets goed doen – als louterend, omdat je soms ook denkt: ha, zo slecht doen wij het dus nog niet.'

‘We willen ons kwetsbaar en lerend opstellen’

SKOFV: standplaats Lelystad, 2 bestuurders, 27 scholen

De leervraag van Koen Oosterbaan en Annelies Verbeek, bestuurders bij SKOFV, had betrekking op eigenaarschap en hoe je dat kan stimuleren. Directeuren van SKOFV zijn vooral betrokken op hun eigen school, legt Oosterbaan uit. ‘Ze vormen daarmee niet automatisch als organisatie een geheel.’

En dat is wel van belang, stelt de bestuurder. ‘Waar je eigenaar van bent, voel je je verantwoordelijk voor. Als het gaat om het geheel, om de totale organisatie, moet een directeur er eigenlijk ook last van hebben als het bij een collega minder gaat. Het is dan vanzelfsprekend elkaar op te zoeken.’ Want in de praktijk gaat het natuurlijk niet op elke school even goed. En als wel: het kan altijd beter, aldus Oosterbaan. ‘Uit onderzoek blijkt dat een lerende, onderzoekende houding de organisatie beter maakt. Wat is dan logischer dan met collega’s sparren over de kwaliteit van onderwijs? De stichting is de uitgelezen plek om dat in eerste instantie te doen.

Zoals je van een leerkracht verwacht dat hij of zij zich verantwoordelijk voelt voor de hele school, zo geldt dat ook voor onze directeuren ten opzichte van de stichting.’

Uiteindelijk draaide de visitatie om de vraag: wat is het effect van de interventies die het bestuur tot nu toe heeft ingezet? De SKOFV-directeuren hebben met de RvT over eigenaarschap gesproken, er zijn actieteams van directeuren geformeerd voor beleidsontwikkeling en ook bij het maken de jaarplanning of organiseren van scholing worden schoolleiders inmiddels aan de voorkant betrokken. Een heel rijtje maatregelen al. Oosterbaan: ‘Onze vraag aan de visitatiecommissie was in feite: zijn dat de goede interventies geweest? Leveren ze de gewenste resultaten op?’

Stevig bij de kop

Al tijdens de zelfevaluatie, het onderzoek voorafgaand aan het bezoek van de visitatiecommissie, doen Oosterbaan en zijn collega waardevolle inzichten op. ‘Je pakt het thema weer eens stevig bij de kop. Zo kom je ook achter dingen die je anders



Annelies Verbeek en Koen Oosterbaan, SKOFV

'In de dagelijkse praktijk kom je onvoldoende toe aan reflectie'

had kunnen doen. Bijvoorbeeld: wat verstaan we nu precies onder eigenaarschap? We hebben het benoemd in het strategisch beleidsplan en we hebben het ook besproken met de directeuren, maar je moet het specifiek maken.' Een ander punt waar de visitatiecommissie mee kwam: meer aandacht besteden aan het proces, niet alleen aan het resultaat. 'Dan ontstaat vanzelf meer eigenaarschap, of betrokkenheid, zoals we het uiteindelijk hebben gedefinieerd.' Oosterbaan vervolgt: 'We noemen het 'langzaam is het nieuwe snel'. Oneerbiedig gezegd hebben we een waslijst aan onderwerpen en eigenlijk te weinig tijd om ze in het directieberaad goed te bespreken. Als we kiezen voor het uitvoeriger bespreken van minder thema's

voelen directeuren zich automatisch meer eigenaar van die specifieke beleidsontwikkeling. Meer tijd krijgen we niet, maar we kunnen wel meer focus leggen in de onderwerpen.'

Door middel van visitatie collega-bestuurders in de organisatie laten kijken was nieuw voor Oosterbaan, maar zeker voor herhaling vatbaar. Met ingang van het schooljaar 2013/2014 laat hij zijn schooldirecteuren ook elkaar visiteren. 'In de dagelijkse praktijk kom je er doorgaans onvoldoende aan toe om te reflecteren op het werk en de manier waarop je daar leiding aan geeft. Als bestuur vinden we het goed om voorbeeldgedrag te vertonen in je kwetsbaar opstellen en die onderzoekende houding aannemen.'

'Het leereffect ontstaat door zakelijk en doelgericht elkaar bevragen'

Orion: standplaats Amsterdam, 1 bestuurder, 16 locaties voor speciaal onderwijs

Amsterdamse scholen zijn al een tijdje bezig met het verhogen van de kwaliteit en de invoering van opbrengstgericht werken, ook het speciaal onderwijs. De schooldirecteuren van Orion volgen in dat kader een leergang opbrengstgericht leidinggeven. Bestuurder Cor de Ruiter bekwaamt zich in opbrengstgericht besturen. 'In dit soort processen moet je op een bepaald moment ook de spiegel naar jezelf zetten.'

Vanuit vorige functies in het hoger onderwijs en bij de Onderwijsinspectie is De Ruiter vertrouwd met zowel interne- als externe audits. 'Maar spannend is het altijd. In dit geval betekende het simpelweg dat twee collega's, ondersteund vanuit de PO-Raad, in jouw keuken mogen kijken. Andersom word je ook gedwongen om systematisch bij een ander te kijken, dat is minstens even eng.' De totale cyclus bepaalt volgens de Ruiter het

uiteindelijke leereffect van het traject. 'Je moet het daarbij treffen met collega's die je zakelijk en doelgericht kunnen en durven bevragen en die andersom, als er wordt gewisseld, ook eerlijk en open kunnen antwoorden. Ik had het zeker getroffen, ja.'

De Ruiter bracht het onderwerp 'de implementatie en het meten van opbrengstgericht werken (ogw)' in. 'Als je een auto bestuurt, is het wel fijn als er contact is tussen de bestuurder en de wielen. Ik kan met de Raad van Toezicht sparren en beleidslijnen uitzetten, net als met de directeuren, maar op langere termijn wil je natuurlijk weten: wat is het feitelijke effect van opbrengstgericht werken in de klas?' In gesprek met de visiteerders kwam de tevredenheidsmeting ter sprake die door leerkrachten, ouders en leerlingen wordt ingevuld. Daarin zijn vragen opgenomen over ogw. De Ruiter: 'Het was ons al opgevallen dat we in die lijst specifieke ogw-termen gebruiken en dat ouders en leerlingen vaak een

vraagteken neerzetten in plaats van dat ze een score aankruisen.' Deze constatering zette Orion op het voornemen om meer informatie te verspreiden over wat ogw inhoudt, om mensen vertrouwd te maken met de terminologie.

Zinloze actie

De Ruiter: 'Uit de feedback van de visitatie kwam naar voren dat dat eigenlijk een zinloze actie is: ouders en leerlingen brainwashen met ogw-taal. We kunnen beter andere vormen kiezen om te kijken hoe ogw tot nu toe voor hen merkbaar is. Kring- of spiegelgesprekken bijvoorbeeld met kleine groepjes ouders en leerlingen en waar leerkrachten dan mee kunnen luisteren.' De externe visiteerders wezen in feite op een blinde vlek. De Ruiter: 'Het gevaar is dat het middel het doel wordt bij dit soort kwaliteitsmetingen. We waren geneigd die vragenlijst te gaan perfectioneren, in plaats van terugkijken: wat wilden we eigenlijk weten? En dat dan opnieuw inrichten.'

Juist *outsiders* kunnen kritisch kijken naar zo'n ingeslagen weg, denkt De Ruiter. De meerwaarde van het visitatietraject zit voor hem dan ook in het delen van informatie met collega's buiten Amsterdam. Zijn visitatiecommissie – en daarmee ook de besturen waar



Cor de Ruiter, Orion

'Je wordt op een natuurlijke manier gedwongen te vertellen over de context waarin je werkt'

hij visiteerde – bestond bovendien uit bestuurders van reguliere onderwijsorganisaties. 'Zij hebben een frissere blik. Als mensen jou en je organisatie nog helemaal niet kennen, word je op een natuurlijke manier gedwongen te vertellen over de context en omgeving waarin je werkt. Ga je binnen je vertrouwde omgeving praten, dan voer je dat gesprek niet. Je blijft in aannames hangen, of het wordt te gekunsteld.'

‘Iedere bestuurder worstelt met dezelfde dingen’

SPOVenray: standplaats Venray, 1 bestuurder, 18 scholen

SPOVenray raakte binnen vier jaar bijna een kwart van haar leerlingen kwijt. Bestuurder Yvonne Raaijmakers: ‘Krimp laat je veel bezig zijn met het in goede banen leiden van die beweging. Nu wordt het tijd om ook op bestuurlijk niveau weer aandacht te geven aan het primaire proces.’

Door een sterk teruglopend leerlingaantal raakt een organisatie in onbalans, legt Raaijmakers uit. Het personeel wordt onrustig: ontslag dreigt, medewerkers moeten van school verhuizen, de inkomsten veranderen. Om te checken of de organisatie nog in control is gebruikte SPOVenray de risicoanalyse tool van de PO-Raad, deden ze mee aan de Berenschot-pilot over financiën en hebben ze de zogenaamde soft controls vragenlijst van KPMG ingevuld. Raaijmakers: ‘Het visitatietraject zien we als vierde element, met als specifieke insteek of we bestuurlijk de goede dingen doen. We hadden twee zwakke scholen die inmiddels weer in het basisarrangement

zitten, maar houden we daar voldoende zicht op?’

Raaijmakers ging de visitatie in met de vraag: heeft het bestuur de juiste thermometers om de kwaliteit van onderwijs te volgen? ‘We zijn heel reflectief bezig geweest. Tijdens de zelfevaluatie stel je de vragen op, maar beantwoord je ze in eerste instantie ook zelf. In die fase bedachten we al: ja, we hebben wel de juiste thermometers – al zijn het er nog teveel – maar er moet wel verbetering komen in het onderwijskundig leiderschap van de directeuren.’

Kritisch

In haar regio werkt Raaijmakers op tal van thema’s samen met andere bestuurders. Ook in het visitatietraject wordt informatie gedeeld met collega’s. Toch is het heel anders, legt ze uit: ‘De commissieleden kennen de organisatie niet en vragen heel gericht door op basis van de informatie die ze op dat moment hebben. Ze kijken kritisch en scherper. Verzachtende of versterkende omstandigheden doen er dan even niet toe.’

Ook worden ze niet gehinderd door de cultuur van de organisatie of beelden die mensen hebben. Je gaat echt diep graven tot dat je bij de pit bent.' Andersom, als visiteerder, werkt het concept ook, stelt Raaijmakers: 'Het is heel bijzonder om te horen hoe iedereen het doet. Hoe bevlogen ook binnen andere organisaties aan het onderwijs wordt gewerkt. Je spiegelt je aan zo'n andere organisatie. Ik denk dat iedereen worstelt met dezelfde dingen. Dan bedoel ik: heb ik als bestuurder de zaken zo ingericht dat de kwaliteit van het onderwijs beter wordt. Ons werk gaat via indirecte sturing. Wat moet ik als randvoorwaarden inrichten om het primaire proces goed te laten verlopen?'

Hét antwoord op die vraag bestaat niet, voegt ze daar aan toe. 'Was dat maar zo. Maar het is boeiend om te zien hoe iedereen zijn werkwijze heeft. Het visiteren verbreedt je referentiekader. Je doet ideeën op, of je ziet juist dat iets niet bij je past. Andersom, tijdens de visitatie bij jou, is het heel waardevol dat mensen je kritisch bevragen en achter het antwoord doorzoeken. Het is kruisbestuiving over en weer. Heel intensief, maar ook heel erg de moeite waard.'



Yvonne Raaijmakers, SPOVenray

'Het visiteren verbreedt je referentiekader'

'Je moet actief je eigen feedback regelen'

SAKS: standplaats Alkmaar, 1 bestuurder, 15 scholen

Helma van der Hoorn, bestuurder van SAKS, weet dat de opbrengsten binnen haar stichting beter kunnen. De scholen zitten allemaal in het basisarrangement, maar te veel balanceren op het randje. 'Elk jaar krijgen nieuwe scholen een waarschuwing, terwijl we allemaal willen dat elk kind het best mogelijke onderwijs krijgt. Een krappe voldoende is dus eigenlijk een onvoldoende. Hoe ga je dat ombuigen?'

SAKS besloot onder andere leergemeenschappen voor de directeuren in te richten. Van der Hoorn: 'Het heeft niet zoveel zin bij leerkrachten te beginnen als nog niet alle schoolleiders de vaardigheden om te sturen op verbetering van onderwijskwaliteit volledig beheersen.' De inrichting en bestuurlijke monitoring van die leergemeenschappen legde ze voor aan collega's in het visitatietraject. 'Schooldirecteuren gaan leren van elkaar, maar als bestuurder wil je ook monitoren hoe die vooruitgang plaatsvindt. Ik vind

eigenaarschap heel belangrijk, maar je kunt niet zeggen: we hebben die leergemeenschappen geregeld dus het komt goed. Ga je bijvoorbeeld turven hoe vaak de directeuren bij elkaar komen, of ga je beoordelen op de kwaliteit van de plannen?'

De visitatie was naar haar toe gericht, naar de persoonlijke invulling van de bestuurdersrol. 'Dat is heel waardevol. Het is echt gegaan over hoe sta jij hier als mens in.' Eyeopener voor Van der Hoorn was dat ze, door de focus op eigenaarschap, ervoor moet waken dat ze zichzelf niet de mogelijkheid ontnemt om bij te sturen. 'Ik streef misschien iets teveel m'n ideaal na, het werken vanuit intrinsieke motivatie. Ik geloof daar heel erg in, terwijl mijn kracht ook wel in het resultaatgerichte sturen zit. Gebruik die kracht, luidde het advies van de visitatiecommissie.' Van der Hoorn realiseerde zich bovendien dat in deze fase, gezien waar de directeuren en de organisatie staan, meer sturing nog nodig is en dat de directeuren dat ook prettig vinden.



Helma van der Hoorn, SAKS

‘Het is echt gegaan over hoe ik hier als mens in sta’

Solistisch

Ze voelde zich in het proces niet beoordeeld. ‘Ik zit hier nog maar een jaar. Als zo’n visitatie over tien jaar plaatsvindt, zou ik me misschien kwetsbaarder voelen, maar dan nog past het niet bij me om daar moeite mee te hebben.’ Van der Hoorn vindt een kritische blik juist een groot gemis voor bestuurders en eigenlijk ook binnen andere functies in het onderwijs. ‘Ook directeur zijn is vrij solistisch en zelfs als leerkracht weet

ik nog dat ik wel eens aan een collega vroeg: wil je eens bij me in de klas komen kijken en zeggen wat je ervan vindt? Dan werd gezegd: je doet het hartstikke goed. Ja, daar heb ik natuurlijk geen fluit aan. Je moet actief je eigen feedback regelen, daar ben ik me altijd wel bewust van geweest. En hoe hoger je in de boom zit, hoe minder snel mensen zeggen: zou je dat niet eens anders gaan doen? Het risico bestaat dat je zo losraakt van de realiteit.’

‘De kunst is het vergrootglas op het goede onderwerp leggen’

SKOBA: standplaats Dordrecht, 1 bestuurder, 9 scholen

Bestuurder Loek van Noort deed de visitatie samen met de voorzitter van zijn Raad van Toezicht, typerend voor de open relatie tussen de geledingen bij SKOBA. ‘Omdat ik als bestuurder alleen aan het roer sta, spar ik sowieso heel regelmatig met de voorzitter.’ De visitatiecommissie was heel benieuwd of ze op deze manier hun taken en rollen wel goed kunnen scheiden.

Een andere reden dat de voorzitter Raad van Toezicht (RvT) aanschoof, was het onderwerp van de visitatie: het toezichtskader waarmee men de kwaliteit van onderwijs binnen de stichting kan toetsen. Van Noort: ‘Je kunt bij het opstellen van zo’n kader twee dingen doen. De RvT zelf iets laten maken en het daar mee doen. Of als bestuurder een idee hebben over wat het moet inhouden en dat voorleggen aan de RvT. Geen van beiden sprak ons aan, daarom besloten we het onderwerp samen op te pakken.’ Dat hij zich tegenover de visitatiecommissie scherp

moest verantwoorden op het risico dat de toezichthouder op de stoel van de bestuurder gaat zitten en andersom vond hij dan ook geen probleem. ‘Dat is bij ons niet het geval. Er zit geen onduidelijkheid in de rolverdeling.’

Als onderdeel van de zelfevaluatie maakte Van Noort een overzicht van wat in de afgelopen RvT-vergaderingen aan de orde is gesteld en zette hij een vragenlijst uit onder leden van de RvT. ‘We vroegen onder andere of de criteria voor onderwijskwaliteit op de scholen helder waren. Vier zeiden: ‘nee’. Zij gaven in de toelichting aan dat een paar criteria wel helder waren, maar niet allemaal. Ook gaf iemand aan dat hij onderwijskwaliteit gevoelsmatig wel kon beoordelen, maar de criteria niet concreet kon benoemen. Een ander zei dat hij het grote kader nog niet scherp had. Ik hoopte bij deze vraag natuurlijk op een aantal keer ‘nee’, want anders kunnen we net zo goed stoppen met het formuleren van zo’n toezichtskader.’

Goed gejat

Het visitatietraject hielp het proces in de organisatie op gang brengen en scherper krijgen wat er moet gebeuren. Van Noort: 'Je gaat heel gericht naar een onderwerp kijken en doet ook echt een onderzoekje. De resultaten daarvan denk je eerst zelf goed over na. Vervolgens gaat de visitatiecommissie scherper door op jouw bevindingen en conclusies. Daar zit de waarde in. 'Ook onderdeel van de visitatiecommissie zijn, vond Van Noort 'leuk en absoluut leerzaam'. 'Ik zeg altijd: goed gejat is beter dan slecht bedacht. Als commissielid doe ik allerlei ideeën op die ik kan gebruiken. Juist omdat we bezig zijn met toezicht, indicatoren en kwaliteit is het heel aardig om bij een ander bestuur te zien dat zij bijvoorbeeld drie normen hanteren: een tevredenheidsnorm, een minimumnorm en een vorderingsnorm. Op die manier kun je het proces van verbetering blijven volgen en rekening houden met verschillen tussen de scholen.'

Uitdagend vond Van Noort met name het vinden van het goede onderwerp en zichzelf daarin goed beperken. 'De visitatie is geen complete evaluatie van de totale organisatie. Dat kan niet en moet je ook niet willen in een dag. Je wilt juist de vinger op een lastig vraagstuk leggen, daar kritische vragen bij stellen en punten aanwijzen waar het nog niet helemaal goed gaat. Natuurlijk hebben we met die ene vraag niet alles gepakt.



Loek van Noort, SKOBA

'De visitatie is geen complete evaluatie van de totale organisatie'

Want waarom doen we ook niet dit en bekijken we niet dat? Ik zie zo'n proces dan als een trein waaraan je altijd nog een wagonnetje kan koppelen, maar als je er teveel aan hangt dan rijdt hij niet meer. Je moet dus die focus zoeken. De kunst is het vergrootglas op het goede onderwerp leggen. Als je daar richting in hebt gevonden, volgt de rest vanzelf.'



Overige activiteiten project Sturen op Onderwijskwaliteit

Werkkader Sturen op Onderwijskwaliteit

In dit werkkader is sturen op onderwijskwaliteit beschreven vanuit het bestuurlijk perspectief, met theoretische achtergronden, voorbeelden en checklists. Zo wil de PO-Raad bestuurders voorzien van een document dat helpt bij het ingrijpen in en aansturen van processen gericht op de verbetering van de kwaliteit van onderwijs.

Bestuurlijk assessment voor besturen

Met het bestuurlijk assessment kunnen besturen inzicht krijgen in hoeverre zij de Code Goed Bestuur naleven en op welke wijze en in welke rol zij sturen op onderwijskwaliteit. Dit instrument is via de website van de PO-Raad beschikbaar. Als besturen vragen hebben naar aanleiding van het assessment kunnen zij een adviesgesprek met een expert aanvragen.

Masterclasses

De PO-Raad organiseert Masterclasses om bestuurders sterke feedback te geven voor hun dagelijkse bestuurspraktijk. Tijdens een Masterclass ondervraagt een expert een aantal bestuurders over bestuurlijk vraagstukken, confronteert hen en bespiegelt. Andere bestuurders kunnen deze discussie bijwonen en eraan deelnemen. Data van de Masterclasses en meer informatie zijn tevens te vinden op de website van de PO-Raad.

Meer informatie over of deelnemen aan activiteiten binnen het project Sturen op Onderwijskwaliteit gaat via de infodesk van de PO-Raad: infodesk@poraad.nl.

Relevante links:

www.poraad.nl/content/sturen-op-onderwijskwaliteit-0

www.poraad.nl/content/bestuurlijk-assessment-meet-hoe-goed-uw-bestuur

Colofon

Regie

PO-Raad

Interviews en samenstelling

Joëlle Poortvliet, Selma Janssen

Fotografie

Hans Roggen (pag. 7, 17)

Inaxion (pag. 9)

Rob Nelisse (cover, pag. 18)

Eindredactie

Anje Margreet Woltjer, Tanja van Nes

Grafische verzorging en druk

Thoben Offset Nijmegen

© PO-Raad, september 2013

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, overgenomen of openbaar gemaakt, zonder vooraf gaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

PO RAAD

Varrolaan 60

Postbus 85246

3508 AE Utrecht

Telefoon: 030 3100 933

Website: www.poraad.nl

E-mail: info@poraad.nl



VIS