

BESTUURDERS ZIJN LOVEND OVER BESTUURLIJKE VISITATIES

'Inspiratie en soms een echte eyeopener'

Bestuurlijke visitaties kunnen onderwijsorganisaties helpen om een flinke stap te zetten in hun professionalisering. De PO-Raad organiseert daarom in opdracht van haar leden bestuurlijke visitatietrajecten. Dit jaar is het streven om tenminste voor 35 schoolbesturen een traject te faciliteren. Hoe worden onderwijsbesturen en hun organisaties hier beter van?

TEKST MARIJKE NIJBOER

Een inspirerend proces. Zo ervoeren bestuurders uit het primair onderwijs de bestuurlijke visitatie die ze meemaakten. Dat geldt ook voor de collega's die zich lieten trainen om andere besturen te visiteren. Beide groepen vinden dat ze veel hebben opgestoken. Marie-Jeanne Schiffelers van de Universiteit Utrecht, die de visitatiepilot evalueerde: "Gevisiteerde bestuurders zeggen dat zij worden geïnspireerd om dingen in hun eigen organisatie anders te gaan doen. Soms worden ze bevestigd in wat ze al dachten, soms zorgt de visitatie voor echte eyeopeners." Lisa Janssen, voorzitter van meerdere visitatiecommissies: "Dat geldt ook voor andere geledingen die worden betrokken bij de visitatie." Zo zag een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) tijdens de visitatiedag ineens in hoe zij, door pro-actiever mee te denken met het bestuur, nog meer voor de organisatie kunnen betekenen. Voordat de visitatiecommissie op bezoek komt, lezen de commissieleden zich uitgebreid in. Ze krijgen tevoren het jaarverslag, meerjarenbeleidsplan, strategisch beleidsplan en eventuele andere informatie die het te visiteren bestuur zelf wil inbrengen. Het belangrijkste document

is echter de zelfevaluatie, die vaak door de bestuurder en meerdere geledingen wordt geschreven. Deze is opgesteld aan de hand van vier domeinen: de bestuurlijke opgave; de bestuurlijke taak; het bestuurlijk vermogen en professionalisering; en sturing en governance. Deze domeinen zijn leidend bij de gesprekken tijdens de visitatiedag en ze komen ook terug in het visitatierapport dat de bestuurder na afloop ontvangt.

'Welkome aanvulling'

"Bestuurders vinden het heel fijn dat de visitatie echt om hen draait", ervoer Janssen. "En ze vinden dat de visitatie bijdraagt aan goed bestuur. Ze melden bijvoorbeeld dat ze, naar aanleiding van aanbevelingen van de commissie, meer geledingen gaan betrekken bij het opstellen van de strategie. Of dat ze hun beleid wijzigen. Alleen al het schrijven van de zelfevaluatie blijkt een aanleiding om beter te functioneren." Veel bestuurders, zegt Janssen, zien de visitaties als een welkome aanvulling op bestaande activiteiten voor professionalisering, zoals lerende netwerken.



Marie-Jeanne Schiffelers



Lisa Janssen



Aline Bos

'De blik van buitenaf helpt om dingen scherper te zien. Maar de gesprekken vinden plaats in een veilige sfeer, want je praat met collega's die heel goed snappen wat de context is waarbinnen je werkt.'

Een belangrijk kenmerk van de bestuurlijke visitaties is de ontwikkelingsgerichte opzet. De bestuurders kunnen leren van de spiegel die hen wordt voorgehouden. "Ze gaan reflecteren op hun eigen functioneren", zegt Schifflers. "Bij de voorbereiding van hun zelfevaluatie doen ze dat met stakeholders binnen de eigen organisatie. Dat kan al veel opleveren. Vervolgens bespreken ze die opbrengsten soms met collega-bestuurders. Dat maakt het proces alleen maar steviger."

Aline Bos, collega van Schifflers en mede-evaluator: "Voor sommige bestuurders kwam de visitatie op een heel goed moment. Omdat zij bijvoorbeeld net bezig waren met het uitzetten van een nieuwe strategie; omdat ze een zware periode achter de rug hadden en het tijd was voor een nieuwe start; of omdat ze waren samengegaan

met een andere organisatie en ze behoefte hadden aan reflectie. Elk bestuur had een eigen reden om mee te doen en koos ervoor om bepaalde informatie uit de visitatie te halen."

Meer stakeholders betrekken

Na afloop zeiden meerdere bestuurders dat zij een volgende keer meer stakeholders bij het proces willen betrekken. Daarbij dachten zij aan ouders, leerkrachten of externe partijen waarmee het schoolbestuur veel te maken heeft, zoals het samenwerkingsverband.

Schifflers: "Feitelijk is er al ruimte om dat te doen, maar die ruimte wordt nog niet vaak gebruikt." Bos: "Het is goed om nadrukkelijker op deze mogelijkheid te wijzen, want de visitatie kan ook bij de andere geleidingen heel wat energie losmaken. Je voert samen een gesprek waar je normaal niet zo gauw aan toekomt. Dat leidt echt tot nieuwe inzichten." Zij raden onderwijsbestuurders van harte aan om mee te doen. "Vaak ben je zo met de waan van de dag bezig dat je er onvoldoende aan toekomt om stil te staan bij waar je je bevindt en wat de volgende stappen moeten zijn. Nu bouw je echt tijd voor reflectie in", zegt Bos. Schifflers: "De blik van buitenaf helpt om dingen scherper te zien. Maar de gesprekken vinden plaats in een veilige sfeer, want je praat met collega's die heel goed snappen wat de context is waarbinnen je werkt."

