

HANDREIKING

COLLEGIALE BESTUURLIJKE VISITATIE

VAKKUNDIG EN BETROKKEN

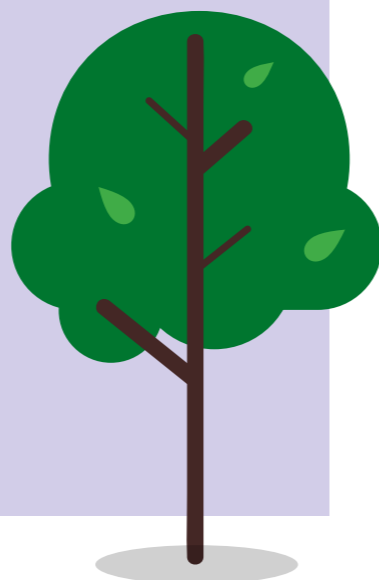


COLLEGIALE BESTUURLIJKE VISITATIE

Goed onderwijs geven is het doel van elk schoolbestuur. Het zorgdragen voor goed onderwijs is een omvangrijke opdracht. Het gaat niet alleen om het zorgen voor een goede onderwijskundige visie en het daaruit werken, maar ook over werkgeverschap, personeelsbeleid in de brede zin van het woord en financiële vraagstukken. Er wordt deskundigheid gevraagd, maar ook bestuurlijk gevoel, omdat veel van deze vraagstukken niet door het bestuur alleen uitgewerkt worden, maar in samenspraak met intern toezicht, medezeggenschapsraad en het management. Besturen is dus niet alleen vakkennis in brengen, maar ook regie voeren en processen organiseren.

In de code goed bestuur (2021) wordt uitgesproken dat het bestuur actief werkt aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf. Dit principe legt de nadruk op continue professionalisering van zowel bestuur, toezicht als alle andere geledingen in de school. Daarvoor is een professionele ontwikkelcultuur nodig, 'zodat de maatschappelijke en de eigen opdracht blijvend kan worden ingevuld'.

Het streven naar kwaliteit en professionalisering komt niet alleen voort uit de code goed bestuur. Christelijk-reformatorische scholen zijn het ook aan de grondslag verplicht om zich in te zetten voor kwalitatief goed bestuur. Het gaat om identiteit en kwaliteit. Het onderscheiden op identiteit brengt met zich mee dat de kwaliteit in ieder geval niet ter discussie mag staan. Bestuur en toezicht hebben zichzelf daarom ook regelmatig de spiegel voor te (laten) houden, zo schrijft de Code voor. Dit doet het bestuur door eens in de vier jaar deel te nemen aan een collegiale bestuurlijke visitatie. Hierbij wordt de organisatie door een aantal collega-bestuurders en onafhankelijke deskundigen bekeken en worden aanbevelingen gegeven rond governance en kwaliteit, weergegeven in een uitgebreid rapport.



VISITATIES

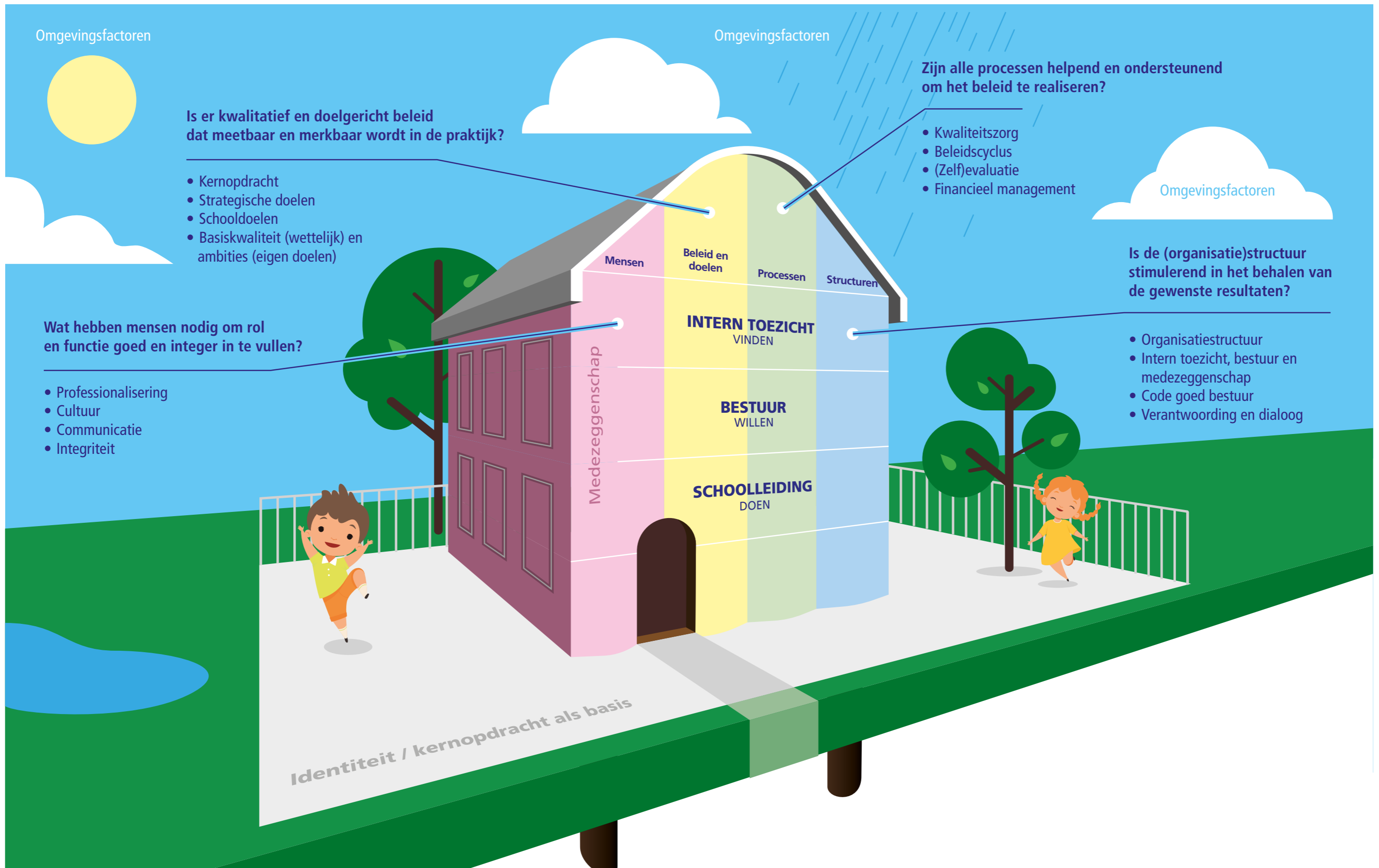
Schoolbesturen kunnen veel leren van een frisse blik van buiten. Een bestuurlijke visitatie is een krachtig instrument voor schoolbesturen om stappen te zetten in hun professionalisering. Door het gesprek aan te gaan met collega-bestuurders worden nieuwe ideeën en inzichten opgedaan. Daarnaast wordt als onderwijsorganisatie gereflecteerd op het bestuurlijk denken en handelen. Dat versterkt de bestuurlijke kwaliteit en draagt bij aan de verbetering van het onderwijs voor alle leerlingen.

De visitaties zijn ontwikkelgericht en niet bedoeld als audit of beoordeling. De focus ligt op het in beeld krijgen van ontwikkelpunten en de mogelijkheden voor verdere professionalisering.

Een bestuurlijke visitatie kan een mooi startpunt zijn voor het ontwikkelen van nieuw strategisch beleid of een moment zijn om tussentijds te reflecteren op uitvoering van het beleid. Ook kan een bestuurlijk visitatietraject door de reflectie een meerwaarde zijn ter voorbereiding op het bezoek van de Onderwijsinspectie. Door aan de slag te gaan met de zelfevaluatie heb je als bestuur nagedacht over de sterke punten en ontwikkelpunten van de organisatie. Bovendien kan de feedback van de visitatiecommissie ook meer inzicht bieden in het bestuurlijk handelen van het bestuur. Deze reflectie kan van pas komen in het gesprek met de Inspectie van het Onderwijs. Voor besturen waar de afgelopen jaren veel veranderingen hebben plaatsgevonden kan bestuurlijke visitatie een moment zijn om pas op de plaats te maken en na te denken over de focus voor de komende tijd.

Een bestuurlijke visitatie is een krachtig instrument voor schoolbesturen om stappen te zetten in hun professionalisering.

HUIS VAN BESTUURLIJKE KWALITEIT



HUIS VAN BESTUURLIJKE KWALITEIT

Om de inhoud van een collegiale bestuurlijke visitatie (of een zelfevaluatie) goed vorm te kunnen geven, heeft de VGS in afstemming met de VBSO als hulpmiddel een visitatiekader opgesteld. Dit kader is gebaseerd op de vier pijlers van het huis van bestuurlijke kwaliteit. Deze zijn gebouwd op het fundament van de identiteit en de kernopdracht van het bestuur. In het visitatiekader is alle relevante wet en regelgeving verwerkt. De principes en verplichtende bepalingen uit de code goed bestuur zijn erin opgenomen, alsook de bestuurlijke kwaliteitsaspecten uit het toetsingskader van de Onderwijsinspectie.

1. MENSEN

2. BELEID EN DOELEN

3. PROCESSEN

4. STRUCTUREN

De vier pijlers samen bevatten alle onderwerpen die te maken hebben met het goed besturen van de schoolorganisatie.

Het visitatiekader is opgebouwd uit thema's, vragen en ondersteunende documenten. De thema's geven de inhoud van de betreffende pijler aan. De vragen geven een indruk van de uitwerking van de thema's en helpen bij de reflectie en zelfevaluatie. Ter voorbereiding op de visitatie zijn ook gesprekskaarten beschikbaar. Ze zijn bedoeld als hulpmiddel voor de visitatiecommissie en het schrijven van de zelfevaluatie. Bij het schrijven van de zelfevaluatie hoeven niet alle vragen specifiek beantwoord te worden. Het gaat om de grote lijn, een samenvatting die past bij het introductiebeschrijving van de betreffende pijlers.

VISITATIEKADER

1. MENSEN

Voor het bestuurlijk handelen en het realiseren van de opdracht van de organisatie is bestuurlijke kennis en kunde nodig. Daarnaast gaat het bestuur integer en transparant te werk. De visitatiecommissie kijkt naar het inzicht in het eigen bestuurlijk handelen en de kwaliteitscultuur in de organisatie en naar hoe het bestuur werkt aan de verdere versterking hiervan.

THEMA'S

Professionalisering	Werkgeverschap
Cultuur	Communicatie
Competenties	Integriteit
Transparantie	

VRAGEN

Hoe vertaalt de strategie van de organisatie zich in het personeelsbeleid en professionaliseringsplan?

Hoe stimuleert het bestuur het samenwerken, leren en verbeteren als onderdeel van de kwaliteitscultuur?

Op welke manier draagt het bestuur zorg voor de eigen professionalisering en die van het intern toezicht, de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad, eventuele stafmedewerkers en de schoolleiders?

Hoe beïnvloedt het bestuur integer en transparant handelen in de organisatie?

Hoe geeft het bestuur vorm aan de netwerkfunctie en dialoog met interne en externe belanghebbenden?

ONDERSTEUNENDE DOCUMENTEN

Strategisch beleidsplan

Professionaliseringsplan

Profielen bestuurders en toezichthouders



VISITATIEKADER

2. BELEID EN DOELEN

Wat is de strategische koers van de schoolorganisatie? Welke keuzes maakt het bestuur om zijn opdracht en maatschappelijke rol te kunnen invullen? De visitatiecommissie bekijkt hoe het bestuur erin slaagt om zijn kernopdracht en strategische doelen scherp te formuleren en te vertalen in concrete acties die bijdragen aan de realisatie ervan.

THEMA'S

Kernopdracht

Strategische doelen

Schooldoelen

Basiskwaliteit (wettelijk) en ambities (eigen doelen)

VRAGEN

Hoe omschrijft het bestuur zijn kernopdracht en strategie voor de komende vier jaar?

Welke ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie zijn van belang voor de strategie van het bestuur?

Hoe krijgt de opdracht van toegankelijk en kwalitatief onderwijs voor alle leerlingen inhoud?

Hoe is de strategie tot stand gekomen en wie zijn hierbij betrokken (geweest)?

Hoe is de strategie merkbaar in concrete doelstellingen op de verschillende beleidsniveaus in de organisatie (strategisch, tactisch en operationeel)?

Wat verstaat het bestuur onder onderwijskwaliteit?

ONDERSTEUNENDE DOCUMENTEN

Strategisch beleidsplan

Schoolplan

Jaarplan

VISITATIEKADER

3. PROCESSEN

Om de doelstelling van de organisatie te realiseren is een goede inrichting van processen nodig. Het gaat dat om de rol van het bestuur bij het waarborgen van de onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en het voeren van deugdelijk financieel beleid en beheer. De visitatiecommissie gaat in op de regierol van het bestuur en of de gestelde doelen behaald worden.

THEMA'S

Kwaliteitszorg

Beleidscyclus

(Zelf)evaluatie

Financieel management

VRAGEN

Op welke manier houdt het bestuur zicht op de realisatie van de strategie en de bijbehorende doelen?

Hoe ziet het systeem van kwaliteitszorg eruit?

Hoe vindt evaluatie en eventuele bijsturing van de doelen op de verschillende niveaus plaats?

Hoe waarborgt het bestuur de financiële continuïteit en doelmatigheid ten behoeve van het onderwijs?

ONDERSTEUNENDE DOCUMENTEN

Statuten

(Meerjaren)begroting

Managementrapportage

Opbrengstenanalyse

(zelf)evaluatierapportage



VISITATIEKADER

4. STRUCTUREN

Het bestuur gaat transparant en integer te werk. Bij sturing en governance gaat het om de vraag hoe het bestuur inhoud geeft aan deze principes. De visitatiecommissie bekijkt hoe de dialoog tussen bestuur, intern toezicht en medezeggenschap in de praktijk functioneert. Ook vraagt de visitatiecommissie het bestuur hoe verantwoording wordt afgelegd binnen en buiten de organisatie en hoe zij andere belanghebbenden hierbij betreft en daarmee de dialoog voert. De commissie bekijkt de helderheid van de verdeling van taken en bevoegdheden binnen de organisatie en hoe dit in de praktijk functioneert.

THEMA'S

Organisatiestructuur	Intern toezicht
Medezeggenschap	Verantwoording
Dialogoog	

VRAGEN

Hoe houdt het bestuur zich aan de principes van de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs?

Hoe is de scheiding tussen bestuur en toezicht vormgegeven, zowel op papier als in de praktijk?

Hoe zorgt het bestuur voor een goede dialoog met intern toezicht, medezeggenschap en schoolleider(s)?

Hoe legt het bestuur verantwoording af aan interne en externe belanghebbenden over het beleid in het algemeen en de toepassing van de code goed bestuur in het bijzonder?

ONDERSTEUNENDE DOCUMENTEN

Statuten
Bestuursreglement
Managementstatuut
Bestuurlijke jaarkalender
Jaarverslag
Jaarverslag intern toezichthouder
Jaarverslag (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad
Evt. toezichtkader
Evt. verslag van een vergadering van bestuurders en toezichthouders

Voorbeeld agenda van een visitatiedag

TIJD	PROGRAMMA
9:00	Aankomst visitatiecommissie
9:00 – 10:00	Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken
10:00 – 11:00	Gesprek met directeur-bestuurder
11:00 – 12:00	Gesprek met (afvaardiging) toezichthouders
12:00 – 12:45	Lunchpauze
12:45 – 13:00	Korte rondleiding door de school
13:00 – 13:45	Gesprek schoolleiders / teamleiders
13:45 – 14:30	Gesprek met (afvaardiging) MR
14:30 – 15:15	Intern overleg visitatiecommissie, formuleren conclusies
15:15 – 15:30	Pauze
15:30 – 16:00	Mondelinge terugkoppeling



VERLOOP VAN HET TRAJECT

- 1. Zelfevaluatie en reflectie** - Als eerste stap voert het bestuur een reflectie uit op het eigen bestuurlijk handelen, waarbij het visitatiekader als leidraad kan dienen. Bij voorkeur gaat het bestuur hierover in gesprek met de toezichthouders en leden van de medezeggenschapsraad of adviesraad. Ook kan gedacht worden aan gesprekken met het MT of andere belanghebbenden. In overleg met deze partijen bepaalt het bestuur welke specifieke aandachtspunten er zijn bij het opstellen van het zelfevaluatie-rapport en bij de visitatie. In de praktijk overlapt het reflecteren vaak met het schrijven van het zelfevaluatie-rapport. Het ligt voor de hand om gedurende de reflectie al te werken aan een eerste versie van het zelfevaluatie-rapport. Het is wel belangrijk om ervoor te zorgen dat het invullen van de zelfevaluatie-rapportage van achter het bureau niet de enige voorbereiding op de visitatie is, maar dat er daadwerkelijk bezinning en reflectie plaatsvindt.
- 2. Zelfevaluatie-rapportage** - Op basis van de reflectie en de gevoerde gesprekken gaat het schoolbestuur aan de slag met het schrijven van de zelfevaluatie. De thema's van het visitatiekader vormen de leidraad van de zelfevaluatie-rapportage. Het schoolbestuur heeft daarnaast de mogelijkheid om eigen aandachtspunten te formuleren die aan bod komen op de visitatiedag. De zelfevaluatie-rapportage is maximaal 15 pagina's en is naast beschrijvend ook reflectief: waar is het bestuur tevreden over? Wat kan beter? Over welke dingen wil het bestuur advies? Deze vragen zijn ook opgenomen in het format voor de zelfevaluatie-rapportage. In de zelfevaluatie kan verwezen worden naar een aantal bijlagen. Het rapport met de bijlagen moet uiterlijk drie weken voor de geplande visitatiedag opgestuurd worden aan de secretaris van de visitatiecommissie.

- 3. Visitatie** - De visitatie zelf duurt een dag. Tijdens deze dag bezoekt de visitatiecommissie het schoolbestuur en voert gesprekken met verschillende betrokkenen, waaronder in ieder geval de (directeur-) bestuurder(s), schoolleider(s), leden van de (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraad en het intern toezichtorgaan. De secretaris van de visitatiecommissie stelt in overleg met het bestuur het programma van de dag op. Het laatste onderdeel is altijd een mondelinge terugkoppeling van de voorlopige bevindingen door de voorzitter van de visitatiecommissie. Uiterlijk drie weken voor de visitatiedag ontvangt de visitatiecommissie het zelfevaluatie-rapport van het schoolbestuur. De commissie bereidt zich voor door het rapport te bestuderen. Zij selecteren een beperkt aantal aandachtspunten waar zij tijdens de visitatiedag aandacht aan besteden. Deze onderwerpen vormen daarmee de rode draad voor de visitatie en worden in de gesprekken tussen de commissie, het bestuur en andere gesprekspartners verder uitgediept.

- 4. Rapportage en vervolg** - De secretaris van de visitatiecommissie schrijft na het visitatiebezoek een beknopt conceptrapport. Dit rapport wordt binnen twee weken na het visitatiebezoek ter verificatie aan het gevisiteerde bestuur gestuurd. Het visitatierapport is zoveel mogelijk gericht op verbetering en ontwikkeling, niet op verantwoorden en controleren. De visitatiecommissie geeft in haar rapport concrete en onderbouwde aanbevelingen of voorstellen voor verdere ontwikkeling. Het bestuur krijgt de gelegenheid om binnen twee weken te reageren op feitelijke onjuistheden in het visitatierapport. In overleg met de voorzitter en eventueel andere commissieleden voert de secretaris deze wijzigingen door, waarna het definitieve rapport aan het gevisiteerde bestuur wordt aangeboden. Het schoolbestuur heeft daarna de gelegenheid om binnen twee weken een bestuurlijke reactie te schrijven. Deze wordt als bijlage in het rapport opgenomen. Het visitatierapport is eigendom van het gevisiteerde schoolbestuur en is dus niet openbaar. Het bestuur gaat aan de slag met de conclusies en aanbevelingen. Deze kunnen in volgende jaren terugkomen in de zelfevaluaties.

SAMENSTELLING VISITATIETEAM

Een visitatieteam bestaat meestal uit vier tot zes personen. Het team wordt geleid door een ervaren en onafhankelijke voorzitter. De secretaris van het team is werkzaam bij VGS en verzorgt de organisatie, afstemming en verslaglegging. De overige leden van het visitatieteam zijn collega-bestuurders of toezichthouders uit de achterban van VGS en VBSO. Deze worden - in afstemming met het bestuur dat de visitatie aangevraagd heeft - geselecteerd uit een groep van (directeur-)bestuurders en toezichthouders die zich hiervoor aangemeld hebben. Zo wordt ook het 'leren van elkaar' tussen VGS- en VBSO-scholen gestimuleerd en inhoud gegeven aan het collegiale element van de visitatie. Het is immers een ontwikkelinstrument, geen toetsingsinstrument zoals door de onderwijsinspectie gedaan wordt.

DEELNAMEKOSTEN

Deelname aan een visitatie vindt plaats op offertebasis. Gemiddeld kost een visitatie ongeveer 3.000 euro per schoolbestuur.

PLANNING

Stappen	Tijdpad
1. Aanleveren benodigde formats, handreiking, afstemmen proces	4 maanden voor visitatiedag
2. Reflectie door het bestuur en opstellen zelfevaluatie rapport	3 maanden voor zelfevaluatie
3. Opsturen zelfevaluatie rapport door schoolbestuur / uploaden in MijnPortfolio	3 weken voor de visitatiedag
4. Voorbereiden door visitatiecommissie	1 week voor visitatiedag
5. Visitatiedag	Visitatiedag
6. Opstellen visitatierapport	2 weken na visitatie
7. Gelegenheid tot reactie op feitelijke onjuistheden door het schoolbestuur	2 weken na concept rapport
8. Beleidsreactie door het schoolbestuur	4 weken na conceptrapport
9. Vaststellen definitief rapport	Na 2 weken
10. Vervolgacties inbedden in de (meerjaren)cyclus	

CONTACT

Aan de slag met collegiale bestuurlijke visitatie? **Neem contact met ons op!**

Marco van Ekeveld

m.vaneckeveld@vgs.nl

0180 - 442 673



Diederik Kloosterman

d.kloosterman@vgs.nl

0180 - 442 689



Leon Bolier

lgbolier@vbso.nu

0318-517310



VBSO-leden kunnen contact opnemen met

