



HANDREIKING

ALS TOEZICHTHOUDER OP SCHOOLBEZOEK

VAKKUNDIG EN BETROKKEN

SCHOOLBEZOEK: WAAROM ZOU JE?

Om als toezichthouder een goed beeld te krijgen van hoe het gaat op school, is de inzet van schoolbezoeken een uitstekende manier om een beeld en gevoel te krijgen bij het reilen en zeilen van de dagelijkse schoolpraktijk. Naast de managementrapportage is het immers van belang dat de toezichthouder op een onafhankelijke manier zijn informatie verzameld. De opbrengsten van een schoolbezoek helpen de toezichthouder in de uitvoering van het toezichthouden. Schoolbezoeken geven een beeld van de praktijk en geven inzicht in hoe de papieren werkelijkheid echt functioneert.

BETROKKENHEID

Een toezichthouder bevindt zich vaak op redelijke afstand van de dagelijks praktijk van de schoolorganisatie. Dat is ook goed: de rol van de toezichthouder is immers om vanaf gepaste afstand het schoolleven in de organisatie kritisch te volgen. Tegelijkertijd hebben toezichthouder en bestuurder hetzelfde doel, namelijk goed onderwijs voor de kinderen binnen de kaders van identiteit en kwaliteit. Dat vraagt betrokkenheid.

In de context van bestuur en toezicht is het dilemma tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid een bekend vraagstuk. In ieder geval dragen schoolbezoeken bij aan het onderhouden van de relaties betrokkenen binnen de schoolcontext. Het 'zich gezien weten' van het personeel, ook door de toezichthouders, is een ander, niet te onderschatten doel van schoolbezoeken. Juist als een bestuur nauwgezet wil omgaan met de rolscheiding tussen bestuur en toezicht kan dat onbedoeld het effect hebben dat ze onzichtbaar zijn voor het personeel.

INFORMATIEVOORZIENING

Een vraagstuk waar veel toezichthouders mee worstelen is het verwerven van informatie. De directe lijn met de organisatie loopt via de bestuurder. Het overgrote deel van de informatie zal de toezichthouder bereiken via de bestuurder en met de interpretatie van de bestuurder. Het is voor een toezichthouder belangrijk om met enig regelmaat ook andere informatiebronnen aan te boren.

De meeste reglementen geven de toezichthouder ook die mogelijkheid. Eén van de mogelijkheden is het afleggen van schoolbezoeken en het aangaan van gesprekken met mensen van de werkvloer. In termen van toezicht heet dat 'de thermometer in de organisatie steken'. Het 'proeven' en opsnuiven' van het schoolklimaat geeft 'merkbare' (achtergrond)informatie die nuttig is bij het goedkeuren van beleid en het adviseren van het uitvoerend bestuur.

Samengevat: het afleggen van schoolbezoeken is dus goed voor aanvullende informatie en perspectieven bovenop de bestuurlijke informatie en geeft daarnaast uiting aan de betrokkenheid bij de organisatie. Het is een manier van omgaan met het dilemma tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Het is echter wel belangrijk om vooraf duidelijke afspraken te maken over de status van het bezoek, de verwachtingen daarvan en de wijze waarop met de uitkomsten omgegaan wordt. Deze handreiking kan daarom eventueel opgenomen worden in de documentatie over het bestuurlijk functioneren.

ALERTHEID

Bovengenoemde redenen die pleiten voor schoolbezoeken, vragen ook om alertheid. Op het moment dat de toezichthouder zich begeeft op het uitvoerende vlak (in letterlijke zin zelfs), kunnen er conflicterende situaties ontstaan met het uitvoerend bestuur.

We noemen de belangrijkste punten die om alertheid vragen:

- 1. Toezichthouden is acteren op patronen en niet op incidenten** (is wat anders als calamiteiten)
- 2. Een schoolbezoek is niet gericht om informatie via een omweg op te halen** door bijvoorbeeld met een eigen (bestuurs)agenda informatie te verzamelen. Het kan daarom helpend zijn om als toezicht een gezamenlijk thema af te spreken waar het schoolbezoek zich op richt. Dit voorkomt een al te subjectieve insteek.
- 3. Klassenbezoeken worden nogal eens afgerond met een gesprek met de betreffende leerkracht.** Er worden complimenten en tips gegeven of er wordt bewust of onbewust gestuurd op de identiteit. Zo'n nabespreking heeft dan snel het karakter van een 'beoordeling'. Het bestuurslid treedt op deze manier op als werkgever en dat wordt ook zo ervaren door de leerkracht. Als het een uitvoerend bestuurslid betreft, is dat geen enkel probleem, maar een toezichthouder dient vanuit zijn rolgeving hierbij vandaan te blijven.
- 4. Het moet duidelijk zijn wat het doel van het bezoek is, wat er met de informatie wordt gedaan en welk vervolg er eventueel aan gegeven wordt.** De veronderstelling dat het bekend is, is niet vanzelfsprekend. Een jaarlijkse introductie met de doelstelling en het verloop bij het team is dan ook wenselijk. Het draagt bij aan maximale transparantie.
- 5. Bij de bestuurder kan er koudwatervrees zijn:** hij kan het lastig vinden dat er allerlei informatie 'achter zijn rug om' bij de toezichthouder terecht komt. Dat is op zich begrijpelijk. Anderzijds zal het informatie zijn die de bestuurder reeds kent en op waarde geschat heeft. Een bestuurder heeft als het goed is ook niets te verbergen. De bestuurder mag van zijn toezichthouders ook verwachten dat ze prudent met de verkregen informatie omgaan en deze niet 'tegen' hem zullen gebruiken.
- 6. Bewust of onbewust kan een toezichthouder door het bieden van een luisterend oor aan personeel in de organisatie, de verwachting wekken dat er wat met de aangereikte informatie gedaan wordt.** Zeker wanneer het frustraties of niet-opgeloste problemen betreffen. Een toezichthouder zal altijd aan moeten geven wat de formele klachtenprocedure is en dat die gevolgd moet worden. Een toezichthouder kan de bestuurder er wel op bevragen hoe hij met de betreffende kwestie is omgegaan, maar zal daar geen invloed op uitoefenen.
- 7. In aansluiting op het voorgaande punt: een toezichthouder kan worden gezien als een luisterend oor voor (individuele) of schoolbrede dilemma's, zorgen en vragen.** Hoewel betrokkenheid en empathie belangrijk zijn, moet het volstrekt helder zijn dat de schoolbezoeken niet bedoeld zijn voor deze communicatiestroom. Een schoolbezoek is geen moment om allerlei wensen en klachten kenbaar te maken.

HET VERLOOP VAN EEN SCHOOLBEZOEK

VOORAF

- 1. Vooraf worden er door de toezichthouders (!) duidelijke afspraken gemaakt met de schoolleiding** waarover, wanneer en waar de bezoeken zullen plaatsvinden. Bijvoorbeeld: datum en tijdstip, bijwonen lessen en gesprekspartners. Deze informatie wordt altijd vooraf met de bestuurder doorgesproken.
- 2. Verwachtingen worden helder aan het personeel aangegeven.** Het is een informatief bezoek, geen beoordelingsbezoek.
- 3. De toezichthouders kunnen zich voorbereiden op het bezoek** door bijvoorbeeld in te lezen over het eventuele thema van het bezoek.

UITVOERING

Er zijn verschillende mogelijkheden als het gaat om de concrete invulling van het schoolbezoek. Hieronder worden een aantal opties genoemd. Uiteraard is het van belang dat wordt gekozen voor een bij de school passende invulling die bijdraagt aan het primaire doel zoals beschreven aan het begin van deze handreiking.

Rondleiding

De directeur of een teamleider verzorgt een rondleiding door de school. Zeker bij toezichthouders die voor de eerste keer deelnemen aan een schoolbezoek kan dat een verrijking zijn.

Presentaties

- De directeur of een teamleider geeft een presentatie waarin in notendop een aantal kerngetallen en feiten over de school worden gedeeld. Verder kan er worden stil gestaan bij de schoolontwikkeling of informatie worden gegeven over het gekozen thema van het schoolbezoek.
- Leerlingen van de school verzorgen een presentatie over projecten, werkstukken, externe activiteiten, buitenschoolse nevenactiviteiten, gebruik van ict-hulpmiddelen, (leef)regels van de school, etc.
- Het personeel geeft inzage in interne of externe onderzoeksresultaten (bijv. naar aanleiding van een studie).

Het is de kunst om tijdens het schoolbezoek bij presentaties e.d. iets toe te voegen aan het beeld van toezichthouders op een bepaald onderwerp.

Walking around

De toezichthouders spreken op een informele manier met niet-klasgebonden personeel, leerlingen en aanwezige ouders. Daarbij kan een thematische focus (die van tevoren bekend is binnen de school) helpend zijn.

Panelgesprekken

De toezichthouders kunnen met (afvaardigingen van) het personeel, ouders en/of leerlingen een gesprek voeren. Ook daarbij geldt dat vooraf helder moet zijn wat het doel en de focus van het gesprek is.

Klassenbezoek

De toezichthouders leggen klassenbezoeken af waarbij het gaat om sfeer proeven. De bezoeken richten zich op hoe het er in algemene zin aan toegaat binnen de organisatie. Individuele nabesprekingen worden door de toezichthouder bij voorkeur niet gehouden.

AFRONDING

- Er vindt geen formele terugkoppeling plaats in de toezichthoudersvergadering in de richting van het bestuur.
- Het is nuttig als er door de toezichthouders wordt teruggeblikt op de bezoeken met daarbij vragen als:

- 1. Wat sprak aan en wat viel op?**
- 2. Wat wisten we nog niet?**
- 3. Welke patronen denken we te zien en willen we eens bij de directeur bespreekbaar maken (abstractie)?**
- 4. Was wat we zagen en hoorden kloppend met elkaar (congruentie)?**
- 5. Wat viel op als het gaat om onderlinge verhoudingen en afhankelijkheden (relatie)?**
- 6. Wat springt in het oog, wordt door personeel in de schijnwerpers gezet (urgentie)?**

- Het voeren van de dialoog na een ronde schoolbezoeken en het reflecteren bepaald de uiteindelijke opbrengst voor de toezichthouders. Het is dan ook aan te raden om hier de tijd voor te nemen.
- Het is raadzaam om alvast te noteren hoe een volgende keer het schoolbezoek vorm zou kunnen krijgen en waar het zich dan eventueel op richt.

WAT IS BELANGRIJK BIJ HET VOEREN VAN GESPREKKEN BINNEN DE SCHOOL?

Omdat het bij schoolbezoeken gaat om het creëren van een beeld van de gang van zaken, is het van belang om op een goede manier het gesprek aan te gaan.

Een aantal suggesties voor het voeren van dit gesprek zijn:

- Laat feiten en anderen spreken. Wat je er zelf van vindt is nu even niet belangrijk.
- Stel je oordeel uit en streef naar een zo groot mogelijke onbevangenheid.
- Wees je bewust van je eigen (voor)oordelen; vertrek vanuit vertrouwen. Kijken met een open blik vraagt om zelfreflectie bij de toezichthouder.
- Zet je zintuigen in: horen, zien, voelen, ruiken en zelfs proeven:
 1. **Wat hoor je in de klas, de personeelskamer en de wandelgang?**
 2. **Wat zie je in de non-verbale communicatie, de aankleding en inrichting van de school, de methoden?**
 3. **Wat voel je als je binnen stapt en het personeel begroet?**
 4. **Wat ruik je als je in de gemeenschapsruimte of het toilet komt?**
- Wees je bewust van je uitstraling door een kledingkeuze die aansluit bij de cultuur in school. Onnodig afstand scheppen zou wellicht een minder realistisch beeld opleveren.
- Laat zeker zien waar je van geniet bij het bezoek. Uiteindelijk is het een gezamenlijke missie van de toezichthouders, het bestuur en het personeel om leerlingen te vormen en van goed onderwijs te voorzien.
- Wissel bewust eens van perspectief bij de bezoeken; kies eens voor het perspectief van een onderwijsassistent of een ouder.

ONDERWERPEN

Onderstaande tabel biedt een handreiking om de verwachtingen c.q. gespreksonderwerpen te formuleren:

Gesprekspartners	Aspecten van toezicht <i>gerelateerd aan toezichtskader</i>
Staf	Bedrijfsvoering (in control van eigen administratie, functioneren administratiekantoor)
Directeur of teamleiders <i>niet de bestuurder</i>	Doorwerking identiteit, beleidsvoerend vermogen, functioneren bestuurder, kennis opdoen over actuele ontwikkelingen
Teamleden	Doorwerking identiteit, realisatie doelstellingen, cultuur, communicatie, omgang met opbrengsten en vorming, sfeer in de klas
Leerlingen <i>indien van toepassing</i>	Tevredenheid
Klassenbezoek	Doorwerking identiteit, realisatie doelstellingen, cultuur, sfeer in de klas

CONTACT

Wilt u ook verder ontwikkelen en professionaliseren? Ziet u uit naar meer diepgang in dialoog en reflectie? Of wilt u meer weten over de mogelijkheden? Neemt u gerust contact op met een van onze organisatieadviseurs.

Marco van Ekeveld

m.vaneckeveld@vgs.nl

0180 – 442 673



Diederik Kloosterman

d.kloosterman@vgs.nl

0180 – 442 689



Gerard van Rijswijk

g.vanrijswijk@vgs.nl

0180 – 442 635

