



Martin de Bree is post-doc onderzoeker bij Rotterdam School of Management Erasmus University en directeur/eigenaar van Next Step Management. Hij is gespecialiseerd in moderne vormen van regulering en toezicht.



Gerda van Dijk is hoogleraar Waarden Gericht Leiderschap aan de Universiteit van Humanistiek, Utrecht. Ze is tevens zelfstandig consultant, docent en spreker.



Ronald Stevens is hoofddocent Public Auditing bij het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership en directeur/eigenaar van Stevens Consultancy. Hij is daarnaast voorzitter van visitatiecommissies in de publieke sector.

Samenvatting

In dit artikel gaan we in op de vraag hoe een visitatie daadwerkelijk kan leiden tot leren. In de praktijk wordt een visitatie nogal eens beleefd als een formele verplichting die één keer in de zoveel tijd voorbijkomt. In dit artikel gaan we in op de meerwaarde van sector gedreven visitaties als het gaat om het vergroten van de maatschappelijke effecten en het leren van bestaande praktijken. We bespreken hoe en onder welke condities een visitatie kan bijdragen aan het versterken van het lerend vermogen. We sluiten af met een volwassenheidsmodel voor visitatiestelsels en enkele resumerende bevindingen.

Een visitatie om van te leren

Een groeimodel¹

Door **dr. R. Stevens, prof. dr. ir. G.M. van Dijk en dr. ing. M.A. de Bree MBA**

Visitaties

Visitaties beogen inzicht te geven in het functioneren van instellingen en de kwaliteit van dienstverlening en prestaties. Vaak bestaat een visitatie(-stelsel) uit een zelfevaluatie door de instelling en een (collegiale of sectorale) visitatie door collega's of *peers*, vaak aangevuld met een of meer externen. Visitaties zijn doorgaans gekoppeld aan een certificering of accreditatie om 'bewezen lid te mogen zijn' of om 'te laten zien dat men aan de kwaliteitstandaarden voldoet'. Er worden verschillende vormen onderscheiden: visitatie als publieke verantwoording, als intern verantwoordingsinstrument binnen een sector of als kwaliteitsinstrument binnen een instelling (Schillemans, 2009).

Binnen de publieke sector zijn diverse visitatiestelsels ontwikkeld met als doel dat instellingen zich verantwoorden bij maatschappelijk belanghebbenden zoals burger, cliënt, student, toezichthouder. Voorbeelden zijn de Rijksbrede benchmarkgroep, De Nederlandse Politie, het onderwijs (o.a. NVOA, Kwaliteitsnetwerk mbo, QANU, VO, PO), de zorg (o.a. NIAZ, Perspekt, LHV, RGS), de woningcorporaties (SVWN), Veiligheidsregio's, Omgevingsdiensten en de rechtspraak. Ook de rekenkamers van de vier grootste gemeenten hebben een eigen visitatiestelsel.

De visitatie als verantwoordingsinstrument

Een visitatie wordt gezien als een officiële inspectie, ingezet als verantwoordingsinstrument, als onderdeel van het sectorale kwaliteitsbeleid en van het landelijke denken over toezicht en verantwoording (o.a. Schillemans 2009; Mertens 2011). Mertens (2011) stelt dat visitaties vooral zijn bedoeld voor publieke instellingen als tegenkracht om te voorkomen dat de aandacht voor de publieke opdracht verslapt en ervoor te zorgen dat organisaties scherp blijven ten aanzien van hun publieke opdracht. Visitaties geven een brede feedback op het handelen van een publieke instelling. Deze feedback vormt de basis voor het leren en het verbeteren van de organisatie en kan als zodanig bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Een visitatie in de vorm van '*particular style of formalised accountability*' (Strathern, 2000) beoogt bij te dragen aan maatschappelijke legitimatie en resulteert vaak in een vorm van certificering of accreditatie ('bewezen goed gedrag'). Visitaties zijn in deze zin vergelijkbaar met audits, waarbij het gaat om het afleggen van een vorm van verantwoording, accountability, het aantonen dat de prestaties behaald worden, de kwaliteit van processen en dienstverlening op orde is en geborgd wordt. Er zijn veel verschillende referentiekaders. Een referentiekader kan kenmerken hebben van een businessmodel (EFQM), van een set kwaliteitscriteria, of kan bestaan uit een set vragen. Het ene referentiekader geeft veel professionele ruimte aan een visitatiecommissie (zie bijvoorbeeld Veiligheidsregio's). In andere gevallen is het referentiekader gedetailleerd voorgeschreven (zie bijvoorbeeld de Schuldhulpverlening of Omgevingsdiensten NL).

¹ De totstandkoming van dit artikel is gefinancierd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Met dank aan Mr. Dr. Claudia Siewers, directeur - bestuurder.



Visitatiestelsel woningcorporaties

Het visitatiestelsel voor woningcorporaties is wettelijk verankerd in de Woningwet. De in 2009 opgerichte en onafhankelijke Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (verder SVWN) ontwikkelt en beheert een visitatiemethodiek, accrediteert visitatiebureaus en ziet toe op de kwaliteit van visitaties. Ook publiceert SVWN alle visitatierapporten, zodat informatie over de prestaties van woningcorporaties toegankelijk is voor iedereen binnen en buiten de sector. Elke woningcorporatie moet zich minimaal eenmaal per vier jaar laten visiteren. De visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Woningcorporaties kiezen zelf een van de geaccrediteerde bureaus voor de visitatie. Dit onafhankelijke bureau stelt een visitatiecommissie samen en begeleidt het visitatieproces. SVWN ontwikkelt de visitatiemethodiek continu, zodat visitaties voldoende waarde blijven toevoegen en niet onnodig veel kosten. Sinds 1 maart 2023 geldt de nieuwe methodiek 7.0, die veel meer op leren is gericht dan de voorgaande versies. In de nieuwe methodiek is meer ruimte voor inbreng van huurders, gemeenten en andere belanghebbenden. Toch zijn er in de huidige praktijk van sector gedreven visitatiestelsels knelpunten.

Knelpunten in de huidige praktijk

De praktijk van de afgelopen jaren leert dat een sector gedreven visitatiestelsel een aantal knelpunten oplevert. We noemen de meest in het oog springende:

1. *Veel verschil in ervaren kwaliteit.* Reflectie, ervaringen en evaluaties laten zien dat de kwaliteit van de uitgevoerde visitatie(s) sterk afhankelijk is van de professionaliteit van de visitatiecommissie, de specifieke werkwijze van het visitatiebureau en de houding van de corporatie of instelling. Het is daarom niet verwonderlijk dat de kwaliteit van de visitatie verschillend ervaren wordt door de gevisiteerde instelling.
2. *Onderlinge afhankelijkheid en belangen.* Visitatiestelsels zijn vaak gebaseerd op de veronderstelling dat de visitatoren (commissies) in de vorm van *peers* aangevuld met experts of externe deskundigen objectief en onafhankelijk kunnen optreden ten opzichte van de gevisiteerde instelling. Een gevaar is dat een verwevenheid of inkapseling (*capture*) optreedt (Mertens 2011), waarbij het moeilijk is om die onafhankelijkheid te bewaren. Ook kan sleetsheid optreden in het 'visiteren' als commissieleden hiervan hun 'beroep' gemaakt hebben. Bovendien is een sectoraal visitatie-

stelsel door zijn omvang en onderlinge afhankelijkheid tussen betrokken belanghebbenden geneigd zichzelf overeind te houden. Ten slotte bestaat de neiging het stelsel een belangrijke waarde toe te dichten vanuit de zakelijke belangen die ermee gemoeid zijn van de betrokken ZZP'ers, (geaccrediteerde) visitatiebureaus, consultants en adviseurs.

3. *De ont koppeling tussen de formele (papieren) en fysieke werkelijkheid* (De Bree & Stoopendaal, 2020). Datgene wat we verwoorden in een managementsysteem en de actuele (fysieke) werkelijkheid kunnen ontkoppeld zijn. Formeel - op papier - lijkt de organisatie goed te werken terwijl het dagelijkse gedrag op de werkvloer hier los van staat. Visitaties leiden soms tot 'façade-gedrag' (Goffman, 2011). Niet elke instelling geeft graag openheid aan een visitatiecommissie over haar eventuele risico's en dilemma's. Het lerend effect van een visitatie hangt enerzijds af van de kwaliteit van de visitatie in termen van kritische diepgang en deskundige uitvoering en anderzijds van de bereidheid van de gevisiteerde om open te zijn over knelpunten en dilemma's.
4. *Meerwaarde visitaties*. Visitaties vragen veel tijd van betrokkenen, gevisiteerde instellingen, visitatiecommissies en sectorale organisaties. Hierbij spelen verschillende vragen met betrekking tot de meerwaarde:
 - De vraag is of het resultaat van een visitatie van daadwerkelijke meerwaarde is voor de instelling of dat de waarde enkel gelegen is in het feit dat de sector een visitatiestelsel heeft en dat in het politieke discours kan inbrengen om de bestuurlijke en politieke omgeving tevreden te stellen.
 - Sommige stelsels vragen van de leden periodiek een visitatie, bijvoorbeeld om de vier of zes jaar. De tussenliggende termijnen zijn in dit soort gevallen zodanig lang, dat de maatschappelijke context en betrokken spelers tegen de tijd dat er weer een nieuwe visitatie komt, veranderd zijn.
 - Tot slot is de bereidheid om te leren, medebepalend voor de toegevoegde waarde van visitatie. Deze waarde wordt sterk beïnvloed door de kwaliteit van de zelfevaluatie van een organisatie, het visitatieproces en de visitatiecommissie. Dat vraagt niet alleen de benodigde deskundigheid van de visitatoren, maar een lerende, reflectieve houding van de instelling als gevisiteerde zelf (Hermanussen, Stevens, Beckers & Van der Pluym, 2022).

Bovengenoemde knelpunten vormen de aanleiding voor regelmatige herijking van de sectorale visitatiestelsels. Sectoren ondervinden dat de huidige stelsels soms niet meer geëigend of passend zijn voor de complexe vraagstukken in deze tijd. Als we willen dat visitaties bijdragen aan meer proactief, responsief, toekomstgericht handelen van publieke instellingen dan dienen de huidige vormen van visitaties mee te ontwikkelen.

Visitaties: twee perspectieven

Zoals eerder genoemd zijn er veel verschillende vormen visitaties waarbij grofweg (in navolging van Stevens, 2012)

een onderscheid is te maken in twee uiterste perspectieven, namelijk het control perspectief en het ontwikkelperspectief.

Control perspectief

De eerste en meer traditionele vorm van visitaties heeft kenmerken van het identificeren van problemen en risico's, een visitatiecommissie die sterk focust op en uitgaat van de mate waarin men voldoet aan wet- en regelgeving en zich opstelt als controleur en bevrager. De doelstelling wordt ervaren als verantwoording. De publieke instelling heeft het gevoel onder het vergrootglas te liggen en kijkt reactief naar behaalde prestaties.

Façadegedrag: Een effect van visitaties gericht op verantwoording

Het effect van dergelijke visitaties is vaak het eerdergenoemde façadegedrag (Goffman, 2011). Vragen die leidend zijn, zijn 'Hoe komt het dat u het niet gezien heeft?' 'Hoe komt het dat u wegkeek?' 'Hoe komt het dat u het niet wist?' Dergelijke visitaties zijn soms noodzakelijk en gewenst, tegelijkertijd geven ze een eenzijdig beeld en de rapportages verdwijnen regelmatig in de la, of resulteren in strengere regulering, scherpere verantwoordingslijnen en aangepast toezicht. Vaak zien we dit beeld ook terug in de rapportages van de commissie, die sterk oordelend van aard zijn. Onder andere Schillemans (2009) duidt hierop als hij spreekt over visitaties als verantwoordingsinstrument (SVWN) en Korsten (2015) als hij spreekt over visitaties als kwaliteitsinstrument (bijv. NVAO, PO, VO, QANU, Perspekt Keurmerk, NIAZ). In dit control perspectief (Stevens, 2012; Stevens & Van Dijk, 2022) krijgt het leren als zodanig nauwelijks aandacht.

Ontwikkelperspectief

Het tweede perspectief, aangeduid als 'ontwikkelperspectief' (Stevens, 2012; Stevens & van Dijk, 2022), duidt op een vorm van visitaties, waarbij het stelsel vooral gericht is op het stimuleren van het leren en de ontwikkeling van een organisatie in het vervullen van haar publieke opdracht en het beantwoorden van de complexe vraagstukken van vandaag en morgen. De visitatiecommissie fungeert als kritische sparringpartner, faciliteert in het samenbrengen en onderzoeken van diverse belangen en heeft meer aandacht voor mogelijkheden en gedeelde waarden. De doelstelling is het gezamenlijk reflecteren en leren te bevorderen en antwoorden te vinden op complexe vraagstukken. De publieke instelling zelf staat in de 'spotlight' waarbij de visitatie is gericht op de bedoeling van de organisatie en wat gevraagd wordt in de toekomst. Leidende vragen zijn 'Hoe kan het wel? Wat is nodig om onze ambitie te realiseren?' Dergelijke visitaties zijn veelal inspirerend en stimulerend en resulteren in gedeelde aandachtspunten voor de toekomst. Inzet van deze visitaties is om tot een gezamenlijke betekenis voor de toekomst te komen.

Visitaties kunnen in eerste instantie bijdragen aan ‘eerste orde’ leren. Als tekortkomingen worden geconstateerd, is het aan de gevisiteerde woningcorporatie om deze te herstellen. Dit is bijvoorbeeld het geval als een afschrijving die verkeerd was ingeboekt, wordt gecorrigeerd. Het is duidelijk dat deze vorm van leren beperkt is omdat alleen de fout wordt hersteld en niet de achterliggende oorzaken worden aangepakt. Een visitatie kan ook aanzetten tot tweede orde leren (Argyris, 1997). Dan wordt wel de achterliggende oorzaak aangepakt om herhaling te voorkomen. Het komt vaak voor dat organisaties in algemene zin de neiging hebben om de papieren werkelijkheid en de fysieke werkelijkheid te ontkoppelen (Meyer & Rowan, 1977, Bromley & Powell, 2012). Dit is onder andere het geval als er protocollen zijn opgesteld die in de dagelijkse praktijk niet goed worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door gebrek aan interne controle of een probleem in de organisatiecultuur. Ook is bekend dat vreemde ogen de organisatie ertoe kunnen bewegen deze ontkoppeling te herstellen, mits de feedback voldoende kritisch en constructief is (De Bree & Stoopendaal, 2020). Derde orde leren gaat nog dieper (Romme & Witteloostuijn, 1999): het subject van leren wordt verder opgerekt naar de context vanuit de vraag: hoe beslissen we wat goed is? Bij dit zogenoemde *triple loop learning* wordt bij uitstek gekeken naar structurele patronen en paradigma’s, zoals hebben we wel een passende besturingsfilosofie.

‘Visitaties zijn meer en meer gericht op het lerend vermogen’

We zien een ontwikkeling waarbij visitaties meer en meer worden ingezet om het lerend vermogen van de gevisiteerde organisatie te verhogen en te komen tot betere combinaties van controle en verantwoorden en leren en ontwikkelen (Kwaliteitsnetwerk MBO met het Referentiewaardenmodel en Prezo-Care met het ontwikkelen van narratieve vormen).

Groeimodel visitatiestelsels

Om te onderzoeken in welke mate visitatiestelsels effectief kunnen zijn in een omgeving die steeds complexer en dynamischer wordt, onderscheiden we drie niveaus (zie tabel 1).

De eerste fase stelsels gaan uit van een maakbare wereld en is gebaseerd op de veronderstelling dat vooraf kan worden bepaald welke regels en interventies nodig zijn om een bepaald gewenst resultaat te bereiken. Processen zijn lineair en top-down en de dominante organisatievorm is formeel en bureaucratisch. De tweede fase stelsels spelen in op een omgeving die gecompliceerd is door rekening te houden met de veranderlijkheid van en variatie in de omgeving. De processen zijn nog steeds lineair, maar er wordt wel ex post geëvalueerd en geleerd. De derde fase stelsels gaan uit van een complexe omgeving en verhoogt de eigen complexiteit door open samenwerking met externe partijen. Vanwege de complexiteit en dynamiek wordt doorlopend geëvalueerd en geleerd (ex durante). Ook wordt uitgezoomd om vanuit een metapositie naar de gehele sector te kijken. In deze derde fase zijn de eerdergenoemde knelpunten en dilemma’s ook nadrukkelijk onderwerp van discussie. Voorbeeld hiervan is het creëren van ‘comfort zones’ waarin deze in een dialoog bespreekbaar worden gemaakt (Pérezts & Picard, 2014)².

‘Vanwege de complexiteit en dynamiek wordt doorlopend geëvalueerd en geleerd’

De fases volgen elkaar op waarbij de volgende fase ook elementen van de vorige in zich draagt. Het is dus niet zo dat een volgende fase de voorgaande volledig vervangt. Tegelijkertijd vertoont elk visitatiestelsel een aantal kenmerken die een van de drie fases als dominant typeren. Zo zijn de stelsels in de schuldhulpverlening en NVAO (HBO-/WO onderwijs) vooral gericht op het vaststellen of aan kwaliteitsnormen wordt voldaan en hebben daarmee een zwaar accent op compliance en control. Dit zijn alle kenmerken van de eerste fase. Stelsels zoals EFQM (INK), het Kwaliteitsnetwerk MBO, Prezo-Care (langdurige zorg), omgevingsdiensten (in pilot-fase) en veiligheidsregio’s zijn al meer gericht op het leren en verbeteren van de gevisiteerde organisatie en hebben daarmee meer kenmerken van de tweede fase. Het stelsel

² Zie ook de notitie over de lerende dialoog: <https://www.kennisopenbaarbestuur.nl/documenten/rapporten/2023/04/18/de-dialoog>.

Tabel 1 Groeimodel visitatiestelsels

Aspect	1e fase	2e fase	3e fase
Doel visitatie	Verantwoording	Verbetervermogen doelgroep	Lerend vermogen totale stelsel
Focus	Compliance	Output	Outcome
Regulering	Top-down command & control	Enige ruimte voor zelfregulering	Zelfregulering + metavisitatie
Interactie met doelgroep	Verticaal	Deels verticaal en horizontaal	Horizontale dialoog
Denkraam	Reductionistisch	Interactief	Holistisch
Processen	Lineair	Pull & push	Cyclisch
Sturing gedrag	Regels	Protocollen	(Ethische) principes
Evaluatie	Ex post	Ex post	Ex durante
Rol visitor	Inspecteur	Meedenkend criticus	Dialoog partner

van SVWN heeft kenmerken van de tweede fase en ook de eerste fase. Tegelijkertijd kijkt de SVWN meer naar de rol van de corporatie in het netwerk en wordt er ook geëxperimenteerd met een netwerkvisitatie waarbij het netwerk als geheel wordt gevisiteerd. Deze ontwikkelingen zijn wellicht uitingen dat het stelsel opschuift naar de derde fase. Het expliciet maken van in welke fase het SVWN-stelsel zou willen zitten kan helpen om de ontwikkelingen te versnellen.

Resumerend

In deze bijdrage bespreken we de vraag wat de waarde is van een visitatie(stelsel) en op welke manier een visitatie 'meer-van-waarde' kan zijn voor de instelling zelf en voor de maatschappelijke belanghebbenden.

De beschouwingen over visitaties en de praktijkervaring van vele betrokkenen, leiden tot de volgende bevindingen:

1. Blijven we als vanouds visiteren, dan krijgen we onvoldoende antwoorden voor de vraagstukken die zich opdringen en onvoldoende impulsen voor leren en verbeteren. Ook wordt het lastig de dilemma's bespreekbaar te maken en op te lossen. Energie en interesse om opvolging te geven aan een visitatie zijn dan ook minder. De toenemende complexiteit van de vraagstukken in de publieke sector en de onderlinge verwevenheid tussen de diverse belanghebbenden vragen erom dat visitatiestelsels meegroeien. Dit is van belang willen publieke instellingen de meerwaarde ervaren als een effectieve leer- en verbeterimpuls.
2. Kiezen voor een visitatiestelsel dat meer gericht is op het vergroten van het lerend vermogen vraagt eigenaarschap en verantwoordelijkheid van de publieke instelling en van de sector en duidelijkheid over verwachtingen en doel van de visitatie. Als deelgenoot en mede-eigenaar van het leerproces vraagt dit openheid, transparantie, zelfreflectie en het delen van knelpunten en dilemma's, ondersteund door voorbeeldgedrag van de leiding en een open lerende cultuur, waarin men graag wil horen waaraan men kan werken om het slimmer en beter te doen. Dit geldt op het niveau van de individuele corporatie en op het niveau van de sector. Van visitatoren vraagt het andere competenties zoals o.a. het kunnen doorgronden, blootleggen en terugkoppelen van achterliggende oorzaken van (on)gewenste performance, dialogische vaardigheden, de rol van een kritische sparringpartner, bestuurlijke en politieke sensitiviteit, oog voor (toekomstige) kansen en risico's in het licht van de publieke (veranderende) opdracht, flexibel en responsief handelen.
3. Voor een versterking van het leren op sectorniveau en instellingsniveau is herijking nodig van de relatie tussen sector - instelling en externe toezichthouders (en toezicht kader) – zie onder meer het proefschrift van Schakel (2022). Immers, bij een grote mate van zelfregulering in de sector hoort een andere rol van de externe, publieke toezichthouder, die zich, afhankelijk van de kwaliteit van de interne borging bij de betreffende organisatie, meer of minder horizontaal kan opstellen.
4. Om het leren te versterken is het relevant om meer binnen netwerken van verbonden partijen te visiteren dan enkel zelfstandige organisaties. Zo zijn corporaties sterk afhankelijk van de samenwerking en doelstellingen van



hun netwerkpartners. De visitatie van een enkele corporatie dreigt aan impact te verliezen als de regionale netwerkpartijen niet mee worden genomen bij regionale vraagstukken rond huisvesting en verduurzaming. Als organisaties voor het realiseren van hun maatschappelijke opdracht steeds vaker afhankelijk zijn van andere keten- of netwerkpartners geeft een visitatie van één van de partners maar een beperkt beeld van het samenspel van het geheel. En als organisaties in toenemende mate te maken krijgen met een dynamische omgeving, vraagt dat doorgroeien naar een fase 3 visitatie.

5. Ten slotte is het van belang dat in het visitatiestelsel en de uiteindelijke waardering van een organisatie wordt gezorgd voor een duidelijke focus op de bijdrage van de organisatie aan het publieke belang en de zichtbare effecten daarvan voor de burger. Het ligt daarom voor de hand dat de uitvoering en de burger een plaats en stem aan tafel moeten hebben.

Referenties

- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1).
- De Bree M.A., Stoopendaal (2020). De- and recoupling and public regulation, *Organization Studies*, 41(5).
- Goffman, E., (2011). De dramaturgie van het dagelijks leven: Schijn en werkelijkheid sociale interacties. Amsterdam: Bijleveld.
- Hermanussen, J., Stevens, R., Beckers, J., & Van der Pluym, I. (2022). *Met de instellingsaudit op weg naar professionele onderwijsorganisaties in het mbo*. 's-Hertogenbosch: ECBO.
- Mertens, F. (2011). *Inspecteren, Toezicht door inspecties*. Sdu Uitgevers, Den Haag.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as a myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83.
- Pérezts, M., & Picard, S. (2014). Compliance or comfort zone? The work of embedded ethics in performing regulation. *Journal of Business Ethics*, 131.
- Schakel, L.A. (2022). *External and Internal Supervision; In search of a connection*, PhD thesis Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Schillemans, (2009). Visitaties als vorm van verantwoording, In: Bovens, M. & T. Schillemans, *Handboek publieke verantwoording*, Den Haag: Lemma, p. 161-180.
- Stevens, R. (2012). *Met open vizier. Auditing als stimulerende interventie* [Dissertatie]. Tilburg/Naarden: Tilburg University/Stevens Consultancy.
- Stevens, R., Van Dijk, G.M. (2022). De dialoog als sleutel in een ontwikkelingsgerichte audit. *TPC 2022*, nr. 4, p. 3.
- Strathern, M. (2000). The tyranny of transparency. *British educational research journal*, 26(3), 309-321.