

Groeien in je vak met collegiale visitatie

E&S Praktijkreeks - 1

J. Heijmans



Voorwoord

Kwaliteitszorg dient in de praktijk altijd twee doelen namelijk het bepalen en beoordelen van kwaliteit en het ontwikkelen en verbeteren van die kwaliteit.

In het project Q*Primair hebben we deze doelen weten te vertalen in vijf centrale kwaliteitsvragen:

- 1 Doen we de goede dingen (definitie)?
- 2 Doen we de dingen ook goed (bepaling)?
- 3 Hoe weten we dat (verantwoording)?
- 4 Vinden anderen dat ook (externe legitimering)?
- 5 Wat doen we met die wetenschap (consolidering of verbetering)?

Bij zo'n proces van planmatig verbeteren is visitatie een zeer krachtig instrument gebleken om de 'verantwoordingsfunctie' vorm te geven. Een school voert een verbetertraject uit, evalueert dit en legt de resultaten voor aan collega's. Als het eigen oordeel aan anderen wordt voorgelegd, worden de eigen gegevens en bevindingen waarop dat oordeel was gebaseerd door relevante derden gelegitimeerd.

Het katern helpt u op een heel praktische manier bij het invoeren van collegiale visitatie. Vanuit de alledaagse praktijk wordt het hele visitatieproces met voorbeelden beschreven. Daarnaast wordt het E&S kwaliteitskader[®] geïntroduceerd. In dit kader worden veelgebruikte instrumenten binnen de kwaliteitszorg op een logische manier geordend. Collegiale visitatie wordt daarin gepositioneerd als instrument voor 'schoolontwikkeling'.

Ik beveel deze publicatie dan ook van harte bij u aan. Niet alleen om te lezen, maar om er ook mee te gaan werken.

Jozef Kok
*Projectleider Q*Primair*

Groeien in je vak met collegiale visitatie

E&S Praktijkreeks 1

J. Heijmans

E&S 2006

ISBN:

Omslagontwerp:

Drukwerk:

© september 2006 E&S

E&S

Postbus 826

7301 BB Apeldoorn

tel: 055 - 538 77 20

info@ens.nl

www.ens.nl

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van NSA en de auteurs. Deze publicatie valt onder de wettelijke bepalingen van het auteursrechterlijk en sui generis databankrecht.

Voorwoord

Inhoudsopgave

Deel 1: Collegiale visitatie en kwaliteit

- 1.1 Collegiale visitatie is werken aan kwaliteit
- 1.2 Collegiale visitatie en kwaliteitsbewustzijn
- 1.3 Collegiale visitatie in het E&S kwaliteitskader®
- 1.4 Collegiale visitatie; wat is het?
- 1.5 Collegiale visitatie en andere kwaliteitsinstrumenten
- 1.6 Collegiale visitatie en het proces van planmatig verbeteren
Visitatie in de praktijk 1
- 1.7 Groeien naar collegiale visitatie

Deel 2: Het visitatieproces

- 2.1 Stap 0 Initiatief nemen
- 2.2 Stap 1 Voorbereiding
 - 2.2.1 Een visitatieonderwerp kiezen
 - 2.2.2 Een visitatiecommissie samenstellen
 - 2.2.3 De oriënterende bijeenkomst
 - 2.2.4 De voorbereiding van de visitatiecommissie
 - 2.2.5 De voorbereiding van de school
Visitatie in de praktijk 2
- 2.3 Stap 2 Het visitatiebezoek
 - 2.3.1 De ontvangst
 - 2.3.2 De visitatie
 - 2.3.3 De eerste bevindingen
- 2.4 Stap 3 De rapportage
 - 2.4.1 Het schrijven van een visitatierapport
 - 2.4.2 Het bespreken van het visitatierapport
 - 2.4.3 Het eindrapport van de visitatie
- 2.5 Stap 4 De evaluatie
- 2.6 Stap 5 Follow up
Visitatie in de praktijk 3

Deel 3 Bronnenboek

- 3.1 Tien randvoorwaarden voor collegiale visitatie
- 3.2 Onderwerp check
- 3.3 Rollen, verantwoordelijkheden en competenties
- 3.4 Checklist oriënterende bijeenkomst
- 3.5 Checklist bestuderen documentatie
- 3.6 Voorbeeld programma visitatie
- 3.7 Voorbeeld visitatiewijzer
- 3.8 Voorbeelden van waarderingskaders
- 3.9 Feedback geven en ontvangen
- 3.10 Vragen stellen en luisteren
- 3.11 Checklist nabespreking
- 3.12 Inhoudsopgave van het visitatierapport
- 3.13 Checklist rapportage
- 3.14 Voorbeelden van aanbevelingen
- 3.15 Checklist evaluatie
- 3.16 Meer weten over visiteren
Visitatie in de praktijk 4

E&S helpt u op weg

Deel 1 Collegiale visitatie en kwaliteit

1.1 Collegiale visitatie is werken aan kwaliteit

Collegiale visitatie staat de laatste jaren volop in de belangstelling. Het blijkt een krachtig instrument te zijn voor scholen die willen werken aan kwaliteit.

'Kwaliteit' is een containerbegrip. Over de invulling van het begrip bestaan zeer veel opvattingen, maar men is het er in ieder geval over eens dat kwaliteit allesomvattend is en altijd te maken heeft met:

- alle *processen* van een organisatie;
- *opvattingen en verwachtingen* van mensen (kwaliteitsbewustzijn);
- *waardering* binnen en buiten de organisatie op basis van een (impliciete) norm.

'Kwaliteit' is ook een 'rekbaar' begrip: Wat is goed? Wie vindt het goed? Waarom vindt men dat goed? Kwaliteitsuitspraken zijn altijd *sociale constructies*: Door je mening te geven of je opvattingen te beschrijven, wordt het voor anderen mogelijk om jouw opvattingen kritisch te bevragen of ter discussie te stellen. Zo ontwikkelt zich de *professionele dialoog* in je organisatie. Zo'n dialoog is in elke school anders, maar is als zij goed gevoerd wordt HET voertuig voor jouw professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling. Door opvattingen te delen en samen te groeien naar eigen kwaliteitsnormen ben je in staat om aan je omgeving duidelijk te maken dat je de beloofde kwaliteit ook waar maakt.

"Quality is free!" Met deze wereldberoemde uitspraak maakte kwaliteitsgoeroe Philip Crosby duidelijk dat werken aan kwaliteitsbewustzijn, door het vermijden en leren van fouten, veel meer oplevert dan het kost. Kwaliteit heeft niet alleen betrekking op organisatieprocessen, maar vooral op mensen.

Kwaliteit heeft dus alles te maken met je professionaliteit. Echte verbetering en verandering ontstaan pas als je bereid bent om je professioneel gedrag aan te passen. Dit is de lastigste opgave waar leidinggevendenden in elke organisatie voor staan, want "mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden". Echte leiders weten persoonlijke betrokkenheid bij medewerkers los te maken. Visie, kwaliteit en draagvlak zijn uitkomsten van langdurige processen waarin mensen zelf leren inzien waar ze staan, wat hun sterke/zwakke kanten zijn en wat hun bijdrage aan de organisatie kan zijn. Het uiteindelijke doel van personeelsbeleid is het ontwikkelen van de professionaliteit van medewerkers en daarmee ook de kwaliteit van de organisatie. Integraal kwaliteitsbeleid en integraal personeelsbeleid gaan hand in hand.

Ter overweging...

- *Wat is voor jou kwaliteit?*
- *Waar gaat de professionele dialoog op jullie school over?*
- *In welk professioneel gedrag ben jij de afgelopen jaren gegroeid?*

Quote

Bij collegiale visitatie laat je zien dat je doet wat je zegt

1.2 Collegiale visitatie en kwaliteitsbewustzijn

Verhoging van het kwaliteitsniveau van de school begint met het verhogen van het *kwaliteitsbewustzijn* van alle medewerkers. Iedereen, op welke positie in de organisatie dan ook, moet doordrongen zijn van het belang van kwaliteitsverbetering. Pas dan heeft het invoeren van een kwaliteitsinstrument als collegiale visitatie zin.

Om zich een beeld te vormen van de kwaliteit van de school, maakt men doorgaans vrij willekeurig een keuze uit het ruime aanbod aan instrumenten. Van eenvoudige checklists en vragenlijsten tot complete evaluatiesystemen met CD-rom: kwaliteit kun je op vele manieren in beeld brengen. Het mag duidelijk zijn dat collegiale visitatie niet tot deze groep analyse-instrumenten behoort.

Collegiale visitatie is een instrument dat zich niet alleen richt op de resultaten, maar veel meer op de kwaliteit van de processen die leiden tot die uitkomsten. Uiteraard kunnen uitkomsten van een kwaliteitsanalyse wél het vertrekpunt vormen voor collegiale visitatie. Ze kunnen bijvoorbeeld de keuze voor een visitatieonderwerp, een vraagstelling of de werkwijze van de visitatiecommissie bepalen.

Collegiale visitatie als kwaliteitsinstrument is vooral geschikt om te reflecteren op je eigen professioneel handelen en op de ontwikkeling van je organisatie. Collegiale visitatie versterkt het kwaliteitsbewustzijn:

1. Waarom doen we wat we doen?
2. Doen we de goede dingen?
3. Doen we die dingen ook goed?
4. Doen we ze in de goede volgorde?

5. Hoe weten we dat?
6. Vinden anderen dat ook?
7. Wat doen we met die wetenschap?

Ter overweging

- *Wat versta jij onder kwaliteitsbewustzijn?*
- *In welke mate is iedereen op je school doordrongen van het belang van kwaliteitsverbetering?*
- *Wat wordt er gedaan met de uitkomsten van kwaliteitsinstrumenten op jouw school?*

Quote

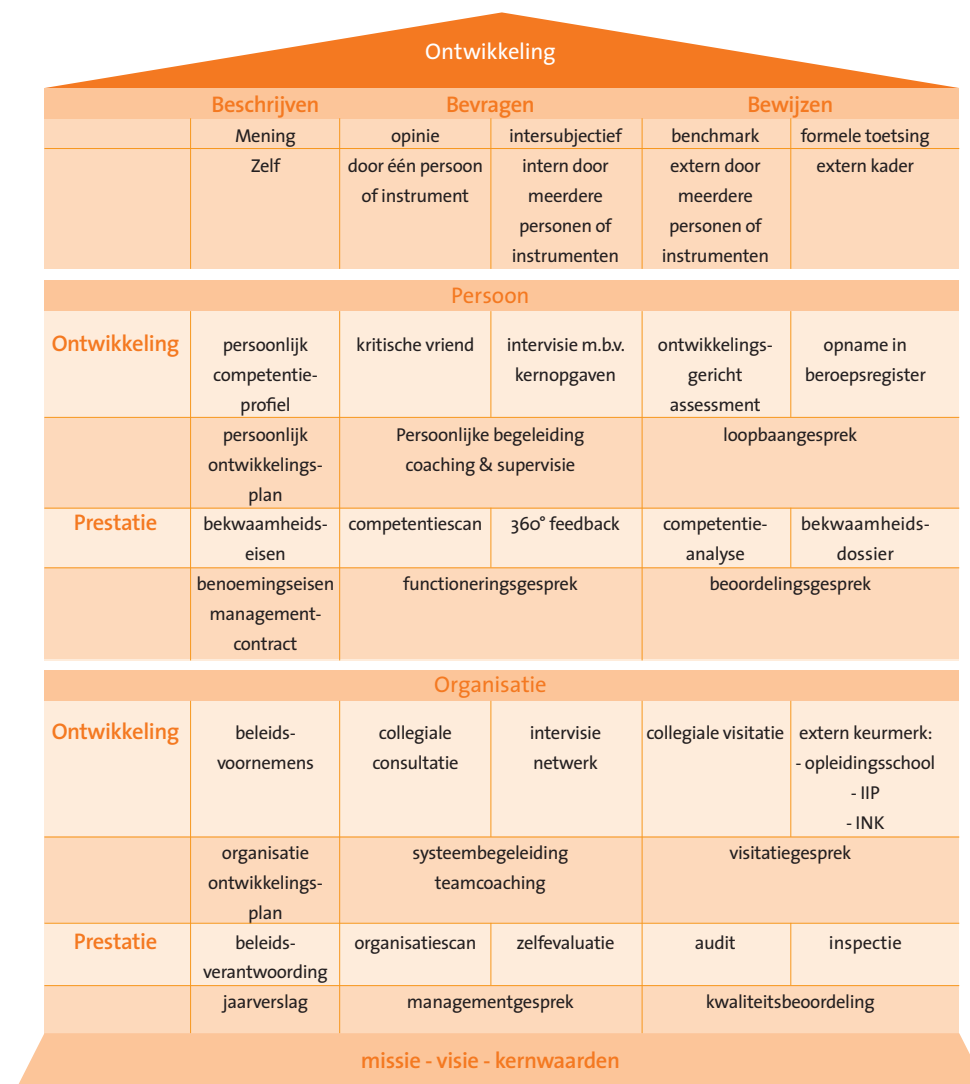
Collegiale visitatie vergroot het kwaliteitsbewustzijn in je organisatie

1.3 Collegiale visitatie in het E&S kwaliteitskader®

In samenwerking met het werkveld heeft E&S een praktisch model voor integrale kwaliteitszorg ontwikkeld dat:

- bestaande en nieuwe *instrumenten en processen* logisch ordent op een aantal kwaliteitsdimensies;
- daarbij onderscheid maakt naar *ontwikkeling en prestaties* van persoon en organisatie;
- zo inzicht biedt in *objectiveerbare kwaliteit*;
- gebaseerd is op *missie, visie en kernwaarden* van je organisatie.

Ook collegiale visitatie heeft hierin een duidelijke plaats gekregen:



Quote

Bij collegiale visitatie gaat het primair om organisatieontwikkeling

Ter overweging

- *Welke instrumenten worden op jouw school gebruikt?*
- *Waarom is juist voor deze instrumenten gekozen?*
- *Welk instrument draagt het meest bij aan kwaliteitsontwikkeling op je school?*

1.4 Collegiale visitatie; wat is het?

Collegiale visitatie is een aanpak waarbij je relatieve buitenstaanders, collega's in dit geval, uitnodigt om je school een spiegel voor te houden. Zo benut je hun expertise bij het realiseren van onderwijsverbetering.

Bij collegiale visitatie staat altijd een 'ontwikkelvraag' van de school centraal. Binnen vooraf afgesproken kaders wordt de school kritisch bevraagd op een zelfgekozen thema en geven collega's onderbouwde feedback op de manier waarop de school werkt aan kwaliteitsverbetering op dit thema.

Te gast zijn

De term 'visitatie' geeft aan dat er mensen op bezoek komen. Men komt kijken hoe het er in de praktijk op jouw school aan toe gaat. Er is dus sprake van een gast – gastheer relatie. De term 'collegiaal' geeft vooral het karakter van het bezoek aan: gelijkwaardig, vertrouwelijk, met respect voor elkaar en met de intentie om te leren van elkaars expertise.

Collegiale visitatie kan in alle lagen van je organisatie, bijvoorbeeld:

- Visitatie binnen het (bovenschools) management;
- Visitatie tussen leerkrachten;
- Visitatie tussen bouwlagen binnen een school of met bouwlagen van collega-scholen;
- Visitatie tussen scholen onderling (tussen leidinggevenden, participatie van leerkrachten, intern begeleiders).

Niet (be)oordelen, maar waarderen

Bij collegiale visitaties ligt de nadruk heel sterk op *ontwikkeling* en *van elkaar* en niet op (be)oordelen. Vandaar dat het gebruik van collegiale visitatie in de 'hiërarchische lijn' in onze visie niet wenselijk is. Het doel van collegiale visitatie is vooral om elkaar vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid verder op weg te helpen. Ongelijke machts- of gezagsverhouding staan een goed resultaat in de weg.

De combinatie van het bieden van een kijkje in je eigen keuken met de mogelijkheid om ook eens in andermans keuken te kijken, blijkt in de praktijk heel verhelderend en inspirerend te zijn. Collegiale visitatie is een goed middel om zicht te krijgen op de kwaliteit van de verschillende processen:

- Zijn we op de goede weg? (herkenning)
- Klopt het wat we allemaal beweren? (consistentie)
- Hebben we wellicht blinde vlekken? (perceptie)
- Wat zou anders kunnen? (alternatieven)
- Wat zou beter kunnen? (verbeterslag)

Ter overweging

- *Wat heb je het afgelopen jaar van collega's geleerd?*
- *Welke mogelijkheden zie je voor collegiale visitatie op jouw school?*
- *Welke tip heb je voor een collega die bij jou op bezoek komt?*

Quote

Collegiale visitatie is leerzaam, verhelderend en motiverend

1.5 Collegiale visitatie en andere kwaliteitsinstrumenten

Collegiale visitatie en collegiale consultatie worden nogal eens in één adem genoemd: beide werkwijzen zouden zo'n beetje op hetzelfde neerkomen. Dit is echter niet terecht. We bespreken kort enkele andere instrumenten waarmee collegiale visitatie vaak verward wordt.

Collegiale consultatie

Bij collegiale consultatie is er sprake van een *consult*, een raadpleging, waarbij je een collega hulp vraagt of verleent met als doel om een alledaagse praktische vraag op te lossen. Volgens het principe van *halen* en *brengen* zoek je bij collegiale consultatie gericht contact met collega's om ervaringen of materiaal uit te wisselen rond een bepaald praktijkprobleem, specialisme of een onderwijsvernieuwing. In de praktijk zien we vele variaties van collegiale consultatie: van het telefoontje van je collega, via je vaste maatje om bij uit te huilen of te mopperen, tot de verschillende netwerken waar je informatie over verschillende thema's haalt. Wanneer deze netwerken regelmatig bij elkaar komen en een meer gestructureerd en procesmatig karakter krijgen, dan schuift de collegiale consultatie al meer op in de richting van intervisie.

Intervisie

Intervisie kun je zien als een *zelfhulpgroep* waarin collega's elkaar ondersteunen en samen leren. Bij intervisie wordt een werkprobleem voorgelegd aan een groep collega's met de vraag het probleem systematisch vanuit verschillende invalshoeken te analyseren en daarna van mogelijke oplossingen te voorzien. Voor intervisie bestaan diverse methoden o.a. begeleide intervisie, incident methode¹. Intervisie in het kader van je persoonlijke ontwikkeling richt zich met name op jouw kernproblemen of je 'hoofdpijndossiers'. Jouw aanpak van zo'n probleem staat dan centraal in de intervisie. Bij intervisienetwerken staat organisatieontwikkeling voorop. De vragen hebben nu vooral betrekking op de ontwikkelingsvraag van de scholen en de ervaren knelpunten. De aanpak van de school staat nu centraal.

Naarmate er complexere vraagstukken aan de orde komen en de deelnemers elkaars werksituatie beter kennen, groeit vaak de behoefte om na alle mooie verhalen het ook eens in de praktijk te zien. Collegiale visitatie komt dan in beeld.

¹ Zie o.a. Jeroen Hendriksen, *Intervisie bij Werkproblemen*

Audit

Een audit is een systematisch en onafhankelijk kwaliteitsonderzoek dat wordt uitgevoerd om het effect van bepaalde maatregelen of het beleid binnen een organisatie te evalueren aan de hand van vooraf vastgestelde criteria. Er is in principe altijd sprake van een geformaliseerde, gestandaardiseerde procedure om tot een onafhankelijke beoordeling van een kwaliteitsaspect te komen. Bij collegiale visitatie staat de ontwikkelvraag van de school centraal. Bij een audit worden de prestaties van de school gemeten aan de hand van afgesproken normen.

De kern van collegiale visitatie is het spiegelen, het systematisch reflecteren met behulp van de ogen van een collega op het professioneel handelen in jouw school.

Ter overweging

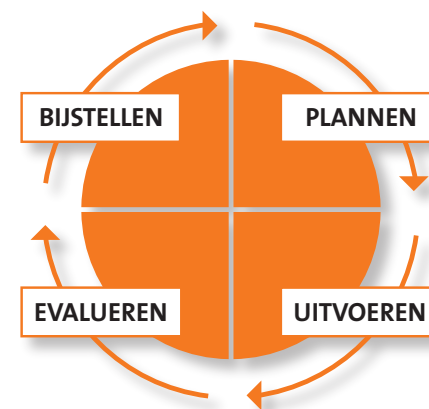
- Voor welke vraag heb je recent nog een collega geraadpleegd?
- Heb je al eens deel uitgemaakt van een intervisiegroep, wat heb je er geleerd?
- Heb je wel eens werksituaties beoordeeld aan de hand van objectieve normen, wat waren je ervaringen?

Quote

Collegiale visitatie zet het primaire proces (opnieuw) in het hart van de discussie

1.6 Collegiale visitatie en het proces van planmatig verbeteren

Collegiale visitatie bevordert het *leren* van medewerkers en organisatie. Het richt zich op het planmatig verbeteren van alle processen in de school. Daarbij wordt vaak gebruik gemaakt van de PDCA leercirkel (Plan-do-check- act-cirkel):



Planmatig verbeteren

Plan: Het gaat niet alleen om het maken van een plan van aanpak voor de noodzakelijke verbetering of verandering, maar ook om de formulering van het gewenste resultaat en hoe en wanneer getoetst gaat worden of het gewenste resultaat is bereikt;

Do: Het plan wordt uitgevoerd zoals is beschreven en de school neemt de nodige maatregelen die ertoe moeten bijdragen dat de beoogde kwaliteit wordt gerealiseerd;

Check: De school bewaakt of de maatregelen worden uitgevoerd en evalueert in hoeverre het gewenste resultaat behaald is;

Act: Dit is de fase van bijstelling. De school brengt verbeteringen aan indien de gewenste kwaliteit nog niet bereikt is. Als het gewenste resultaat bereikt is, kan de school aan de volgende verbetering beginnen en wordt de cirkel opnieuw doorlopen.

De ervaring leert dat het vooral aantrekkelijk is om collegiale visitatie toe te passen in een verander- of verbeterproces waar de school nog middenin zit tijdens de:

- *do-fase*, zijn we op de goede weg?
- *check-fase*, hebben we bereikt wat we ons voorgenomen hadden en welke factoren speelden daarbij een rol?

Ter overweging

- In welk planmatig verbeterproces bevindt je school zich op dit moment?
- Wat is de moeite waard om te checken met een collegiale visitatie?
- Naar welke zaken moet de commissie dan volgens jou kijken?

Quote

Collegiale visitatie is een goede manier om zicht te krijgen op de kwaliteit van processen in je school

Visitatie in de praktijk 1

Plan

BS De Fonkeling wordt geconfronteerd met twee te combineren ontwikkelingen:

- dankzij een grote nieuwbouwwijk kent de school een explosieve groei;
- het bestuur gaat middenkaderfuncties als intern begeleider en bouwcoördinatoren invoeren.

Deze ontwikkelingen dwingen de school om na te denken over een passende organisatie-structuur voor de toekomst, waarbij een oude traditie (directeur en adjunct) binnen een relatief kleine school met een behoorlijk standvastig team moet worden losgelaten. Hoe gaan we dit aanpakken, welke organisatievorm is passend, welke weg gaan we bewandelen?

Do

De school steekt in op opleidingskansen van aanwezige teamleden, gebruik makend van de interne scholingsmogelijkheden. Daarnaast worden leerkrachten uitgedaagd om hun kwaliteiten verder te ontplooiën en te laten zien in coördinerende of leidinggevende werkzaamheden in kleiner verband. Dit biedt tevens de mogelijkheid om bepaalde overlegstructuren anders in te richten (van team- naar bouw-bijeenkomsten bijv.)

Leerkrachten ontdekken zo hun 'leiderschaps'-talenten of hun tekorten en maken kennis met andere en efficiëntere vormen van overleg.

Maurice Gloudi

Op dit ogenblik ben ik werkzaam als directeur van een snel groeiende basisschool "De Fonkeling". De school maakt onderdeel uit van een horizonschool (brede school). Afgelopen jaar zijn twee locaties samengevoegd. We willen de kracht van parallel leerjaren in de school gebruiken. Daarom hebben we in het nieuwe gebouw kleinschalige verwerkingsruimtes gemaakt, waarbinnen leerkrachten en (in de toekomst) onderwijsassistenten samen verantwoordelijk zijn voor een leerjaar. Ze maken gebruik van elkaars kwaliteiten, maar hebben ook een gedeelde verantwoordelijkheid in het aanbod van de basisvaardigheden. Mijn persoonlijke interesse reikt verder dan de school. Vandaar dat ik me bovenscholings ook inzet voor meerdere ontwikkelingen, waaronder het doorontwikkelen van collegiale visitatie.

Check

Aan de visitatiecommissie wordt feedback gevraagd op de gemaakte keuzes ten aanzien van de vergaderstructuur, brede participatie in overlegvormen, taakverdeling, functie inhoud, draagvlak, etc. Door het presenteren van de ontwikkelingen krijgt de school een en ander weer 'netjes op een rij' en krijgen de losse verbeteringen weer hun plek in het geheel. Dit terugkijken vergemakkelijkt het vooruitkijken. De commissie bevraagt de gemaakte keuzes in het perspectief van de ontwikkeling van de school naar een grote organisatie. Blijven de huidige keuzes voor organisatieontwikkelingen en mogelijkheden van functiedifferentiatie ook in de toekomst voldoende of zijn dan weer aanpassingen gewenst?

Act

De visitatie heeft geresulteerd in:

- een duidelijkere visie op de keuzes die gemaakt moeten worden in deze situatie: wat hebben we nodig in de toekomst?
- Aanbevelingen ten aanzien van de kansen en bedreigingen van het werken met bouwcoördinatoren en de verdere uitbouw van het functiebouwwerk.

De visitatie bracht aan het licht dat er een verfijning van het opleidingstraject gewenst is, namelijk het invoeren van maatjeswerk door deelnemers van verschillende scholen aan elkaar te koppelen. Voor de school werd duidelijk dat het goed zou zijn te overwegen in hoeverre de diverse bouwen binnen de school als zelfstandige units kunnen gaan opereren met daaraan gekoppeld de te stellen bekwaamheidseisen aan de (toekomstige) bouwcoördinatoren.

Meer weten

Basisschool De Fonkeling Berghem
T 0412-401550
W www.defonkeling.nl
E info@defonkeling.nl

1.7 Groeien naar collegiale visitatie

Je begint niet zomaar ineens aan collegiale visitatie. Een visitatieproces kan heel veel opleveren, maar vraagt ook zorgvuldigheid. Naast de eerder genoemde randvoorwaarden (gelijkwaardig, vertrouwelijk, met respect voor elkaar en met de intentie om te leren van elkaars expertise) moeten de deelnemers en je organisatie er ook aan toe zijn.

Visitatie vraagt diepgang

Het E&S kwaliteitskader[®] geeft eigenlijk al een logische ontwikkelingslijn aan. Van het formuleren van beleidsvoornemens, via collegiale consultatie en intervisie naar collegiale visitatie. We werken dit wat verder uit. Beleidsvoornemens formuleer je altijd in het licht van de missie en de visie van de school. Een krachtige missie die met visie wordt uitgedragen geeft duidelijk richting aan het professioneel handelen in je school. Beleidsvoornemens geven helder aan wat de school uiteindelijk wil en waar je naar kunt kijken bij een visitatie.

Bij collegiale consultatie leer je een aantal basale vaardigheden:

- je dienstbaar en servicegericht op kunnen stellen;
- een goede hulpvraag of verhelderingsvragen leren stellen;
- vertrouwen van collega's winnen en behouden;
- discreet omgaan met vertrouwelijke informatie;
- adequate antwoorden en praktische adviezen kunnen geven.

Intervisie verdiept deze basale vaardigheden naar:

- een analyserende en onderzoekende attitude vormen;
- feedback leren geven en ontvangen;
- gestructureerde en planmatige aanpak van werkproblemen.

Kritische succesfactoren

Voor collegiale visitatie blijken de volgende zaken van belang:

- Een goede onderwerpkeuze;
- Zorgvuldig bepalen van de rollen en verantwoordelijkheden;
- Een goede praktische organisatie van de visitatie (planning, beschikbare ruimtes, e.d.);
- De competenties van de leden van de visitatiecommissie;
- De communicatie tussen visitatiecommissie en visitatieschool;
- De kwaliteit van de aangeleverde informatie;
- De aanbevelingen van de visitatiecommissie hebben effect op alle niveaus van de organisatie;
- Verwerking van de opbrengsten van de visitatie in een verbeterplan.

Ter overweging

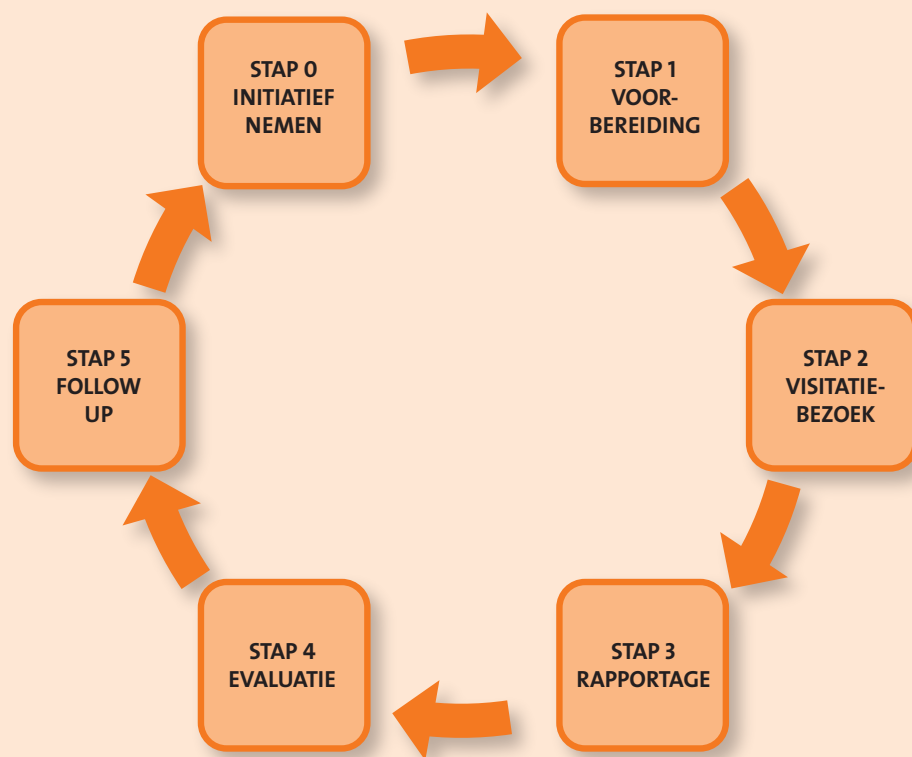
- *Waarom vind je je school wel/niet toe aan collegiale visitatie?*
- *Welke ervaring heb je met collegiale consultatie en/of intervisie?*
- *Zijn alle randvoorwaarden vervuld om te kunnen starten met collegiale visitatie?*

Quote

Collegiale visitatie ondersteunt professionalisering van medewerkers en schoolontwikkeling

Deel 2 Het visitatieproces

Een proces van collegiaal visiteren ziet er als volgt uit:



2.1 Stap 0 Initiatief nemen

Op enig moment wordt ergens het initiatief genomen om met collegiale visitatie te beginnen. In de praktijk zien we de volgende varianten:

*Spontaan uitproberen*²

- Een aantal collega's neemt het initiatief om elkaar in het kader van kwaliteitsontwikkeling en/of een gemeenschappelijke behoefte te visiteren;
- Vaak ontstaat zo'n behoefte vanuit eerdere samenwerkingsvormen, bijvoorbeeld als vervolg op je opleiding of uit een intervisiegroep;
- Een gezonde basis voor collegiale visitatie is voldoende vertrouwen in elkaar en voldoende professionele uitdaging voor de deelnemers;
- De aanpak is minder vastomlijnd en de deelnemers zoeken in het proces naar een passende manier van werken;
- Meedoen op basis van intrinsieke motivatie: 'Succes smaakt naar meer en maakt nieuwsgierig naar de ander'.

*Gepland implementeren*³

- Je bestuur of bovenschools management neemt het initiatief om in het kader van het kwaliteitsbeleid collegiale visitatie te implementeren;
- Vaak ontstaat deze behoefte vanuit externe signalen (o.a. zwak inspectierapport, onvoldoende oudertevredenheid) of als vervolgstap in de kwaliteitsontwikkeling van je organisatie;
- Een gezonde basis voor collegiale visitatie is dan helderheid over de aanleiding en de argumentatie voor de beslissing tot invoering en investeren in een zorgvuldig implementatietraject;

- De aanpak is dan vaak wat strakker geregisseerd. De deelnemers werken een van tevoren afgesproken proces door;
- Meedoen op basis van externe motivatie volgens het principe: 'Iedereen komt een keer aan de beurt'.

Aanleiding en aanpak kunnen dus verschillen. Uit onze ervaring blijkt dat de processtappen hetzelfde blijven.

Ter overweging

- *Wat wil je met collegiale visitatie?*
- *Wie moet je mee krijgen om succesvol met collegiale visitatie te starten?*
- *Hoe staat het met de betrokkenheid?*
 - o *Is het herkenbaar voor iedereen?*
 - o *Is iedereen gemotiveerd?*
 - o *Is de bedoeling duidelijk?*
 - o *Is ieders rol duidelijk?*

² Zie visitatie in de praktijk 2 en 3

³ Zie visitatie in de praktijk 1 en 4

Quote

Je organisatiecultuur bepaalt hoe je collegiale visitatie initieert, regisseert en faciliteert

2.2 Stap 1 Voorbereiding

2.2.1 Een visitatieonderwerp kiezen

De gevisitieerde bepaalt!

Collegiale visitatie is iets van de deelnemers zelf. De keuze van het visitatieonderwerp is een zaak van de te visiteren school. Als directie bepaal je in samenspraak met je team het thema waarop de visitatiecommissie de school zal bevragen. Het is daarbij van wezenlijk belang dat het draagvlak voor dit onderwerp groot is. Alleen die thema's die de school werkelijk van belang vindt voor haar ontwikkeling, kunnen onderwerp van visitatie zijn.

Een visitatieonderwerp moet:

- belangrijk en gezichtsbepalend voor de school zijn (o.a. de speer- of verbeterpunten uit het schoolplan);
- te toetsen zijn aan de visie en de strategische doelen van de school;
- betrekking hebben op de hele organisatie;
 - o het primaire proces (het onderwijs, het leren van kinderen),
 - o de randvoorwaarden (sfeer, middelen, personeel, organisatie) en
 - o de aansturing (missie, visie, kernwaarden, leiderschap).
- een thema zijn waarover vragen bestaan en waarbij de behoefte bestaat aan advies, feedback en tips van collega's.

Kies één duidelijk afgebakend onderwerp in relatie tot een verander- of verbetertraject dat vertaald kan worden in een betekenisvolle vraagstelling aan de visitatiecommissie.

Enkele voorbeelden

- Van zelfstandig werken naar zelfstandig leren.

- De implementatie van het piramidemodel voor rekenen.
- Naar een nieuwe (midden)management structuur.
- Ondernemend naar ouders in de wijk.
- Heeft onze school een goede naam?

Collegiale visitatie en de kwaliteitscyclus

Collegiale visitatie kan in principe in alle fasen van een kwaliteitscyclus (planning, uitvoering, evaluatie) ingezet worden. De ervaring leert echter dat het meest interessante moment halverwege de uitvoeringsfase ligt. Door een bepaald verander- of verbetertraject aan collega's te presenteren, wordt een school gedwongen om te reflecteren op het eigen professioneel handelen. Alleen dat kan al winst opleveren. Door vervolgens collega's te laten reflecteren op het traject, wordt men wellicht op nieuwe ideeën gebracht voor bijstellingen. Het moment is ook interessant, omdat er sprake is van het direct uitwisselen van ervaringen, die nog in het vervolg van het traject toegepast kunnen worden.

Ter overweging

- *Welk verbeter- of verandertraject loopt er op dit moment op je school?*
- *Is dit onderwerp echt belangrijk voor jullie en waar blijkt dat uit?*
- *Heeft het onderwerp met alle lagen van je schoolorganisatie te maken?*

Quote

Collegiale visitatie rekent niet af, maar waardeert

De procesbegeleider

- is onafhankelijk en onpartijdig;
- is louter technisch voorzitter;
- bewaakt een soepel verloop van het visitatieproces;
- is de verbindende schakel tussen gevisitieerde school en commissie;
- zorgt ervoor dat de visitatievraag beantwoord wordt.

De schrijver (secretaris, notulant)

- maakt de planning;
- zorgt ervoor dat relevante stukken op tijd beschikbaar zijn;
- maakt verslagen van de bijeenkomsten;
- stelt het (concept) eindrapport op.

2.2.2 Een visitatiecommissie samenstellen

Als collegiale visitatie een spontaan initiatief is, dan ontstaat de commissie vanzelf als een groep collega's simpelweg bij elkaar op visitatie gaat. Toch is het ook in deze situatie zinvol om vooraf stil te staan bij de samenstelling van de commissie. Bij een geplande implementatie van collegiale visitatie wordt formeel besloten om collegiale visitatie in te voeren.

Rollen in de commissie

Een effectieve commissie bestaat doorgaans uit vier tot zes leden. Meestal vormen één of twee collega's, aangevuld met enkele inhoudsdeskundigen op het visitatieonderwerp, een procesbegeleider en een schrijver de visitatiecommissie. Procesbegeleider en schrijver zorgen samen voor een goede voorbereiding, een gedegen aanpak van de onderzoeksvraag en een zorgvuldige uitvoering van de visitatie. Onze ervaring leert dat de rol van procesbegeleider en schrijver ook uitstekend in één persoon verenigd kunnen worden.

Om de continuïteit in een reeks van visitaties te garanderen, is het zinvol binnen visitatiecommissies een vaste kern te formeren. Naarmate iemand vaker bij visitaties betrokken is geweest, is het mogelijk te groeien in verschillende rollen.

Visiteren doe je niet zomaar

Visiteren is een zorgvuldig proces, waarvoor je gemotiveerd en getraind moet zijn en vanuit ervaring praktische feedback moet kunnen geven. De kwaliteit van de visitatie is dan ook sterk afhankelijk van de competenties van visitatie-

commissieleden. Een kritisch collegiale opstelling is een essentiële voorwaarde. Te veel 'collegialiteit' en te weinig 'kritiek' houdt het risico in zich dat de analyse en de aanbevelingen te oppervlakkig blijven. Dat is zonde van alle tijd en moeite.

Als lid van een visitatiecommissie moet je:

- nieuwsgierig zijn en een onderzoekende houding hebben;
- je dienstbaar willen opstellen naar collega's;
- je persoonlijk (mede)verantwoordelijk voelen voor een goed resultaat;
- betrokken zijn bij de school en deskundig zijn op het visitatieonderwerp;
- het belang van de school en haar ontwikkeling als uitgangspunt kunnen nemen;
- verbanden kunnen leggen tussen brede onderwijskundige ontwikkelingen, schoolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling;
- sterk communicatief zijn ingesteld (goede vragen stellen, actief kunnen luisteren, doorvragen, etc.) en goed feedback kunnen geven.

Ter overweging

- *Welke collega zou je wel eens willen visiteren en waarom?*
- *Beschik je over de juiste competenties voor een visitatiecommissie?*
- *Hoe ziet jouw ideale visitatiecommissie er uit?*

Quote

Collegiale visitatie is een leerproces voor alle deelnemers

2.2.3 De oriënterende bijeenkomst

Verwachtingen afstemmen

De visitatieprocedure en de wijze waarop de commissie de visitatie wil uitvoeren zijn in principe een zaak van de visitatiecommissie. Om misverstanden, miscommunicatie en valse verwachtingen te voorkomen, is een oriënterende bespreking tussen school en visitatiecommissie noodzakelijk. De procesbegeleider neemt het initiatief voor dit gesprek als het visitatieonderwerp bekend is bij de commissie.

Doelen van het oriënterende gesprek

- Een algemene oriëntatie op de schoolsituatie;
- Vooraf volledige duidelijkheid krijgen over de visitatievraag (hebben we het over hetzelfde?);
- Met elkaar een opbrengstverwachting formuleren;
- Duidelijke afspraken en spelregels vast leggen over de te volgen procedure.

Van onderwerp naar concrete visitatievraag

De school houdt een presentatie van ongeveer drie kwartier voor de visitatiecommissie waarin o.a. een schoolportret, aanleiding voor de visitatievraag en de opbrengstverwachting worden neergezet.

Vervolgens zul je in samenspraak met de visitatiecommissie een vertaling moeten maken naar een heldere visitatievraag. Belangrijk is dat deze vraag prikkelt, uitnodigt tot reflectie op het professioneel handelen en leidt tot meer inzicht in dat eigen handelen.

Een visitatieprogramma is snel te vol. Zorg dus voor een compact, overzichtelijk visitatieproces door een helder afgebakende en eenduidige visitatievraag. Het formuleren van zo'n vraag is geen eenvoudige opgave en vraagt de nodige aandacht.

Enkele tips:

1. Laat in de vraagstelling *motief* (waarom hebben we voor dit onderwerp gekozen), *kern* (wat willen we precies veranderen, verbeteren) en het beoogde *effect* (wat willen we ermee bereiken) terugkomen;
2. Houd de vraag eenvoudig, maak de formulering niet te uitgebreid, maar zorg dat hij wel aanleiding geeft tot een diepgaande reflectie;
3. Let erop dat je bij het formuleren van de vraagstelling uitgaat van een zekere spanning, een paradox misschien. Kies een 'motor' – een aspect dat prikkelt, fascineert, dat om onderzoek vraagt. Anders gezegd: probeer een probleem of dilemma als uitgangspunt te nemen;
4. Houd bij het formuleren van de vraagstelling rekening met de duur van de visitatie, oftewel: wat is in één dag reëel te onderzoeken?
5. Formuleer de vraag zo dat het voor de visitatiecommissie mogelijk is om er adviezen en aanbevelingen op te geven;
6. Controleer of zowel school als visitatiecommissie dezelfde beelden delen bij de visitatievraag.

Ter overweging

- *Welke visitatievraag komt spontaan bij je op?*
- *Welke aspecten van deze vraag zou je graag nader bekeken willen hebben?*
- *Wat is redelijkerwijs met een visitatiebezoek van één dag te onderzoeken?*

Quote

Collegiale visitatie dwingt tot prioritering

2.2.4 De voorbereiding van de visitatiecommissie

Visitatievraag scherper maken

Om de visitatievraag van de school te kunnen beantwoorden, formuleert de commissie gezamenlijk een aantal deelvragen die tijdens de visitatiedag beantwoord moeten worden.

Op basis van deze deelvragen bepaalt de commissie:

- de interne rolverdeling; wie focust op welke deelvragen;
- welke relevante informatie zij graag wil ontvangen;
- met wie zij in gesprek wil gaan om deze vragen te beantwoorden.

Onze ervaring leert dat tijdens een visitatiedag maximaal drie tot vijf deelvragen te onderzoeken zijn. De schrijver zorgt ervoor dat de vragen en de rolverdeling schriftelijk worden vastgelegd en verspreid onder de leden van de commissie. Daarnaast gaat er een verzoek naar de school om de gevraagde informatie bij de commissie aan te leveren.

Stukken lezen

Voorafgaand aan de visitatiedag verdiept de commissie zich in de door de school aan-geleverde documentatie. Bij het bestuderen van de documentatie let je als commissielid op:

- de aanleiding en overwegingen voor het verbeterings/veranderingsproces;
- de beoogde opbrengst van de verandering: wat wil men bereiken;
- de fase waarin het proces zich nu bevindt in relatie met andere ontwikkelingen;
- de motivatie voor en de samenhang in gekozen maatregelen en activiteiten;
- het draagvlak voor de verandering bij medewerkers (en ouders);

- de normen op grond waarvan men activiteiten al dan niet als succesvol waardeert;
- de tot nu toe gerealiseerde resultaten, effecten en knelpunten;
- de deskundigheid en benodigde competenties van betrokkenen;
- de inzet van tijd, mensen en middelen;
- de wijze van evaluatie en borging.

Visitatiedag voorbereiden

De visitatieschool bepaalt in principe het programma van de visitatiedag en stemt dit af met de procesbegeleider van de commissie. We adviseren de commissie om voor de visitatiedag alle informatie te bundelen in een visitatie-wijzer die duidelijkheid geeft over:

- het hoe en waarom van de visitatie;
- de visitatievraag uiteengelegd in deelvragen;
- de tijdsplanning voor de visitatie;
- de onderlinge taakverdeling.

Daarnaast moet je als commissie een gemeenschappelijk waarderingskader hebben. In dit kader legt de commissie aan de hand van de deelvragen vast welke normen zij hanteert bij het waarden van de ontwikkeling op de school. Deze normen worden afgeleid uit de documentatie die de school aanlevert. Het gaat er immers om dat de school ook in de praktijk kan laten zien wat zij op papier beschreven heeft.

Voor de betrouwbaarheid van de conclusies en aanbevelingen is het noodzakelijk dat je op verschillende manieren tijdens de visitatiedag informatie krijgt over de visitatievraag. Focus dus niet op één werkwijze, maar combineer bijvoorbeeld interviews met meerdere partijen, met documentatie en een klassenbezoek.

Ter overweging

- *Probeer een actueel thema te vertalen in vijf te bekijken deelvragen.*
- *Welke stukken zijn over deze deelthema's het meest informatief voor jou?*
- *Wanneer is een activiteit in jouw ogen succesvol?*

2.2.5 De voorbereiding van de school

De visitatiewerkgroep

Voor het voorbereiden van de visitatie raden wij aan op school een visitatiewerkgroep in te stellen, die bijvoorbeeld bestaat uit een directielid en enkele leerkrachten die (in)direct bij het veranderingstraject betrokken zijn.

De visitatiewerkgroep heeft drie taken:

- een korte presentatie verzorgen voor de commissie tijdens de oriënterende bijeenkomst ter verheldering van de visitatievraag;
- het samenstellen van een documentatiepakket met relevante informatie;
- de interne organisatie van de visitatiedag.

De korte presentatie

Met deze presentatie geeft de school haar visitekaartje af. Het is taak van de visitatiewerkgroep om de commissie in ongeveer drie kwartier een helder beeld te geven van de schoolsituatie en de visitatievraag. Hierbij gaat men in ieder geval in op:

- waarom voor dit thema gekozen wordt;
- wat de school wil bereiken op welke manier;
- met welk resultaat men tevreden is.

Zo'n presentatie moet de commissie nieuwsgierig maken en uitdagen om verdiepende vragen te stellen. Gebruik bijvoorbeeld foto's of videobeelden van praktijksituaties, stel werkmateriaal tentoon, leidt de commissie door

het gebouw en geef ter plekke relevante informatie. Zo gaat een visitatievraag leven.

Het documentatiepakket

In de praktijk blijkt dat de aangeleverde documentatie nooit volledig kan zijn. De verleiding is groot om alles wat maar enigszins relevant lijkt in het documentatiepakket te stoppen. Het is van groot belang om een documentatiepakket zorgvuldig samen te stellen, waarbij een balans gevonden wordt tussen volledigheid en representativiteit.

Bedenk dat het pakket de visitatiecommissie een duidelijk beeld moet geven over het thema dat in de visitatie centraal staat, de aanpak van het verbeterings- of verandertraject en de kwaliteitsaspecten waarop het verandertraject betrekking heeft. Afhankelijk van de visitatievraag kun je bijvoorbeeld denken aan:

- kengetallen van de school;
- schriftelijke informatie uit schoolplan, schoolgids of zorgplan;
- evaluaties en inspectieverslagen;
- verslagen van vergaderingen en besluiten over het onderwerp;
- informatie over de organisatie- en communicatiestructuur en cultuur;
- enzovoort.

Ter overweging

- *Wat vind jij goede algemene informatie over je school?*
- *Hoe zou jij je school op een pakkende wijze presenteren?*
- *Waar vind je de procesinformatie over een veranderingstraject in je school?*

Quote

Collegiale visitatie zet vraagtekens bij het vanzelfsprekende

Visitatie in de praktijk 2

In het Openbaar Onderwijs Rotterdam werken we met 'beleidsadviesgroepen'. Deze groepen richten zich op de thema's: personeel, financieel - materieel, onderwijs en algemene zaken. Elke beleidsadviesgroep bestaat uit directieleden en een lid van de Algemene Directie Primair Onderwijs.

In de beleidsadviesgroep 'Algemeen' waar ik voorzitter van ben, zijn we vorig jaar gestart met een pilot collegiale visitatie/consultatie aan de hand van de publicatie: 'Voor wie wil leren'. Daarna zijn er binnen de beleidsadviesgroep afspraken gemaakt en groepjes van drie directies samengesteld, gemengd naar schoolconcept, grootte, percentage allochtone leerlingen en speciaal onderwijs en is gestart met de collegiale visitatie/consultatie zonder vastomlijnd kader.

Na een eerste ronde heeft een evaluatie plaatsgevonden. Daaruit bleken er nogal wat verschillen te zijn tussen de collegiale visitaties en consultaties. De resultaten van de visitaties waren echter wel zeer waardevol.

Er is besloten een tweede ronde in te voeren met nieuw samengestelde groepen. Deze ronde vindt momenteel nog plaats. Bij alle visitaties wordt een probleem ingebracht door de directeur. De commissie analyseert voorafgaand aan de visitatie de situatie aan de hand van de aangeleverde stukken.

Jan Terpstra
(Adjunct Directeur Primair Onderwijs Rotterdam)

Na vele jaren werkzaam te zijn geweest in diverse functies (groepsleerkracht, interne begeleider, directeur) in het primair onderwijs op nieuw te stichten scholen met vernieuwingsonderwijs, via de functie van onderwijskundig beleidsadviseur, nu werkzaam als lid van de Algemene Directie Primair Onderwijs (ADPO) bij het Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam (BOOR).

Als lid van een van de beleidsadviesgroepen (adjunct-) directeuren enthousiast gemaakt om samen een pilot te starten rond het thema collegiale visitatie/consultatie. Indertijd is bewust gekozen voor een bottom up benadering, daar intrinsieke motivatie en eigenaarschap belangrijke elementen zijn bij het slagen van zo'n uitdagend project.

Ronald Wiersma
(Voorzitter BAG en directeur OBS 't Prisma)

Al geruime tijd schoolleider van een grote openbare schoolorganisatie (620 lln.) verspreid over vier gebouwen in Hoogvliet-Rotterdam. Naast mijn functie als directeur van 't Prisma ben ik ook voorzitter van het rayon (Hoogvliet en Rotterdam Zuid) en voorzitter van de beleidsadviesgroep Algemeen binnen het openbaar onderwijs.

De beleidsadviesgroep heeft tot taak het opstellen van beleidsadviezen voor de Algemene Directie Primair Onderwijs. Sinds twee jaar werkt mijn beleidsadviesgroep als pilotgroep met collegiale visitatie/consultatie.

De opzet van een visitatiebezoek ziet er dan als volgt uit:

1. Ontvangst op school;
2. Presentatie van de school;
3. Kritisch bespreken van de aangeleverde stukken;
4. Bespreken van het probleem;
5. Komen tot mogelijke oplossingen, tips etc.;
6. Afsluiting;
7. Van de visitatie wordt een verslag gemaakt.

De ervaringen zijn positief. Je leert elkaar kennen, je leert de andere school kennen, de gesprekken zijn zeer openhartig, je werkt aan oplossingen voor problemen.

De opzet van de pilot is om te komen tot een advies aan de Algemene Directie Primair Onderwijs om de collegiale visitatie verder uit te zetten in het openbaar onderwijs Rotterdam.

Ik heb de collegiale visitatie enerzijds gebruikt om mijn school te presenteren aan collega directeuren. Na het welkomstwoordje heb ik de school via een PowerPoint presentatie in beeld gebracht; grote school met vier locaties in verschillende wijken en een heel divers publiek. Daarna stelden mijn collega's verschillende vragen over de presentatie. Vervolgens heb ik ze het schoolgebouw laten zien.

Daarna heb ik als probleem de onvoldoende beoordeling van de Inspectie voor het onderdeel: 'Omgaan met verschillen tussen de leerlingen' uit het inspectiekader ingebracht. Ondanks de inzet van de school op verschillende terreinen en diverse maatregelen, zoals scholing op klassenmanagement, werken met handelingsplannen, werken met leerlingen met individuele leerlijnen is de beoordeling nog niet voldoende.

Er was een duidelijk stuk herkenning van dit probleem bij mijn collega's. Ze stelden veel vragen naar aanleiding van het ingebrachte probleem. Ook hebben we gesproken over mogelijkheden om contact te leggen met scholen waar bepaalde trajecten in dit verband zijn doorlopen met het team. Het heeft mij verder geholpen om de juiste vervolgstappen te zetten.

Het is goed om met collega-directeuren in een dergelijke setting bij elkaar te komen en gezamenlijk problemen door te nemen. Ook het geven van een verantwoording over de genomen maatregelen aan collega-directeuren heb ik als een nieuw zinvol proces ervaren.

Meer weten

Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam
T 010 – 2821700
W www.openbaaronderwijsrotterdam.nl

2.3 Stap 2 Het visitatiebezoek

2.3.1 De ontvangst

De visitatiewerkgroep ontvangt de commissie op de afgesproken datum en tijd. Na een korte (hernieuwde) kennismaking wordt het dagprogramma en andere afspraken doorgenomen. Dit is tevens het moment voor de visitatiewerkgroep om de commissie eventueel nog van laatste aanvullende informatie te voorzien.

Enkele tips:

- Check of de visitatiecommissie nu alle benodigde informatie heeft;
- Zorg voor een ruime en rustige ontvangstruimte voor de plenaire momenten en een werkruimte voor tussentijdse overlegmomenten van de commissie;
- Verstrek een plattegrond van de school met namen bij de ruimten;
- Als visitatiewerkgroep regel je dat het dagprogramma en de gemaakte afspraken ook bij de teamleden en anderen die met de commissie te maken kunnen krijgen, bekend zijn;
- Zorg dat er altijd iemand van de visitatiewerkgroep beschikbaar is voor vragen en dat koffie/thee en lunch geregeld zijn;
- Biedt de mogelijkheid om foto's te maken, dit maakt rapportages sprekender.

Ter overweging

- *In welke ruimte zou je een visitatiecommissie ontvangen?*
- *Welke collega's zou je in de visitatiewerkgroep laten participeren?*
- *Hoe zou de taakverdeling binnen de visitatiewerkgroep eruit zien?*

2.3.2 De visitatie

Een visitatie neemt afhankelijk van de vraagstelling één, maximaal twee dagen in beslag.

Vooraf moet voor iedereen duidelijk zijn dat de commissie op geen enkele manier komt beoordelen. Een visitatiecommissie komt je werk waarderen. Ze komen je kritisch collegiale wijze feedback geven op een verbeterings- of verandertraject. Niet personen - leerkrachten, intern begeleiders of directie - staan ter discussie, maar het systeem, de structuur, het plan van aanpak, de mogelijkheden en onmogelijkheden.

Voor goede feedback zijn de volgende uitgangspunten van belang:

- Feedback veronderstelt een goede, open, gelijkwaardige en eerlijke relatie tussen de deelnemers;
- Het is makkelijker om feedback te vragen dan te geven;
- Het is dus belangrijk dat de gevisiteerde open staat voor feedback;
- De visitatiecommissie waardeert en geeft verbeteringsuggesties op basis van de hulpvraag en velt geen oordeel over het individueel functioneren van mensen.

Belangrijk is dat de gevisiteerden zich open opstellen, bereid zijn feedback te ontvangen en dus niet 'in de verdediging gaan', maar gaan reflecteren op het eigen handelen op basis van vragen en opmerkingen van de visitatiecommissie.

Quote

Collegiale visitatie is je school in de etalage zetten

Veel vragen stellen

In gesprekken van maximaal een uur volgens het afgesproken programma, stelt de commissie vragen aan verschillende geledingen van de school. Het verdient de voorkeur om de gesprekken niet steeds als voltallige commissie te doen, maar hierbij te werken met koppels. Voordelen van deze manier van werken zijn dat er meer gesprekken mogelijk zijn, dat degene die het gesprek voert zelf geen aantekeningen hoeft te maken en dat beide commissieleden de wijze van feedback geven en de inhoud van de vragen kunnen bewaken.

Meestal praat een visitatiecommissie met de schoolleiding, middenmanagers, coördinatoren, leerkrachten en intern begeleiders. Afhankelijk van de visitatievraag zijn er ook gesprekken met ouders en/of leerlingen.

In de visitatie moet de gevisiteerde geconfronteerd worden met de eigen ideeën over kwaliteit. Die ideeën moeten terug te zien zijn in professioneel gedrag van de leerkracht, de IB-er, de directeur, de hele keten. Ze moeten als

het ware voelbaar zijn in de school en je moet ze terug horen in de reacties van kinderen en/of ouders. De vragen die de visitatiecommissie gedurende het bezoek stelt, zijn niet suggestief, maar informatief, verhelderend en verduidelijkend. De kunst van het vragen stellen ligt feitelijk besloten in de *LSD-formule*: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen.

Ter overweging

- *Hoe bedreven ben jij in het stellen van vragen en het geven van feedback?*
- *Wanneer slaat feedback voor jou om in kritiek?*
- *Wat voor scholing heb je de afgelopen jaren gehad in de communicatieve kant van je vak?*

Quote

Collegiale visitatie is de goede vragen leren stellen

2.3.3 De eerste bevindingen

Terugkoppelen tijdens de dag

In de praktijk blijkt het nuttig en waardevol om als visitatiecommissie gedurende de dag één of twee maal bij elkaar te komen om de tussentijdse bevindingen even kort met elkaar te bespreken. Aan de hand van de ervaringen tot dan toe wordt bepaald op welke deelvragen al antwoorden gegeven kunnen worden en welke accenten er gelegd moeten worden in de andere gesprekken.

Tijdens deze terugkoppelmomenten is er een belangrijke duidelijke rol weggelegd voor de procesbegeleider. Hij checkt:

- of alle deelvragen al aan de orde zijn geweest;
- welke zaken tot nu toe opgevallen zijn;
- welke voorlopige conclusies te trekken zijn
- welke accenten er in de rest van het programma gelegd moeten worden;
- of alle commissieleden goed in het visitatieproces zitten.

Nabespreken met het team

Aan het einde van de visitatiedag doet de commissie in een nabespreking met het team mondeling verslag van haar eerste en voorlopige bevindingen. Voorafgaand aan de nabespreking overleggen de commissieleden met elkaar wat ze aan eerste indrukken terug zullen geven. Het is verstandig om hierbij gebruik te maken van het format dat vooraf voor de eindrapportage is opgesteld. Alle uitlatingen die door de commissie gedaan worden, moeten beargumenteerd kunnen worden.

Enkele tips:

- Vertel hoe je als commissie de dag ervaren hebt en benadruk vooral de positieve aspecten;
- Beschrijf daarbij je eerste indruk, wat er gebeurd is, wat je als commissie feitelijk gezien hebt, wat opgevallen is, maar geef geen oordeel;
- Formuleer specifiek en zo min mogelijk in algemeenheden: Ik heb gezien en ...;
- Geef - als dat mogelijk is - alvast (beargumenteerd!) enkele tips of suggesties voor verbetering over het visitatieonderwerp. Zorg wel dat deze punten dan ook in het verslag terugkomen;
- Check bij onduidelijkheid of je als visitatiecommissie zaken goed gezien hebt. Nu is er nog ruimte voor verheldering;
- Bied ruimte aan collega's om ook hun eerste reacties te geven;
- Sluit af met enkele procesafspraken:
 - Wat gaat de commissie nu doen met de bevindingen?
 - Wanneer komt het concept rapport?
 - Hoe is het vervolg daarna?
 - Etc.

Ter overweging

- *Als jij tussentijds iets moet terugkoppelen, wat rapporteer je dan?*
- *Heb je een handige manier om veel informatie uit verschillende gesprekken te ordenen?*
- *Wat vind jij belangrijk om terug te horen bij een eerste indruk?*

Quote

Collegiale visitatie is vooral ook een visite

2.4 Stap 3 De rapportage

2.4.1 Het schrijven van een visitatierapport

Een concept moet snel beschikbaar zijn

Direct na de visitatiedag stellen de commissieleden op basis van de visitatiewijzer en het waarderingskader hun eigen conclusies, bevindingen en aanbevelingen op.

De 'schrijver' van de commissie stelt, bij voorkeur binnen twee weken na de visitatiedag, op basis van de bijdragen van de commissieleden het concept rapport op. In dit rapport dient nadrukkelijk aandacht te zijn voor:

- De beleving van de visitatiedag door de commissie;
- Een waardering voor hetgeen is bereikt;
- Verslaglegging van bevindingen;
- 'Bewijslast' voor de bevindingen;
- Een helder antwoord op de visitatievraag;
- Andere conclusies op basis van de bevindingen;
- Kansen en bedreigingen voor verdere ontwikkeling;
- Concrete adviezen en aanbevelingen.

De stijl van rapporteren

Waak ervoor dat de rapportage geen 'papierentijger' wordt. Het hanteren van een vast rapportageformat voor elke visitatie werkt in de praktijk niet. Onderwerpen, bevindingen en adviezen kunnen dermate verschillen, dat zo'n format eerder beperkend werkt.



Het is belangrijk dat de gevisiteerde school zichzelf in de bevindingen herkent en met de adviezen en aanbevelingen vooruit kan. Uit het rapport spreekt dus collegiale 'waardering', waarbij zowel positieve als negatieve punten eerlijk benoemd worden. Negatieve punten worden onderbouwd met voorbeelden en gaan vergezeld van verbeteruggesties.

Ter overweging

- *Welke rapporten vind jij prettig om te lezen?*
- *Aan wat voor soort adviezen heb jij het meest?*
- *Bedenk zoveel mogelijk woorden waaruit voor jouw gevoel positieve waardering spreekt.*

Quote

Een collegiale visitatie is een pas op de plaats

2.4.2 Het bespreken van het visitatierapport

Nadat de visitatieschool in de gelegenheid is geweest om het verslag door te nemen, wordt het verslag doorgenomen in een nabespreking tussen de visitatiecommissie en de visitatiewerkgroep, eventueel aangevuld met andere belangstellenden, doorgenomen.

Een mogelijke agenda

- De visitatiecommissie licht het rapport toe;
- Alle aanwezigen krijgen de gelegenheid om inhoudelijk te reageren;
- De conclusies en aanbevelingen worden besproken;
- De school maakt duidelijk wat zij van plan is met de uitkomsten van de visitatie te gaan doen;
- De school geeft de visitatiecommissie ook feedback op haar aanpak;
- Het verslag wordt indien nodig aangevuld met de reacties en relevante aanvullingen vanuit de gevisiteerde school;
- Er worden vervolgspraken gemaakt over het aanleveren van het eindverslag en mogelijke follow-up activiteiten.

Ter overweging

- *Hoe voorzie jij een concept van opbouwende kritiek?*
- *Hoe zou jij omgaan met conclusies in het kader van het meerjarenbeleid?*
- *Aan welke follow-up afspraken zou jij behoefte hebben?*

Quote

Collegiale visitatie is succes vieren

2.4.3 Het eindrapport van de visitatie

Met het afleveren van het visitatierapport door de commissie wordt de visitatie formeel afgerond. Het rapport moet de school en haar medewerkers motiveren om met de aanbevelingen aan de slag te gaan. Er spreekt waardering uit voor het reeds bereikte en het beantwoorden van de visitatievraag biedt voldoende concrete aanknopingspunten voor verbetering.

Eisen aan het rapport

Een goed visitatierapport:

- ziet er aantrekkelijk uit (compact, overzichtelijke lay out, verhouding tekst-beeld);
- is goed leesbaar (beknopt, helder en to-the-point geschreven);
- heeft een opbouwend positief-kritische stimulerende stijl (zet aan tot handelen);
- bevat uitspraken die onderbouwd zijn met feiten die men tijdens de visitatie heeft gezien of gehoord;
- bevat conclusies en aanbevelingen die zich beperken tot de visitatievraag, tenzij hier vooraf tijdens de oriënterende bijeenkomst andere afspraken over zijn gemaakt.

Ter overweging

- *Welke eisen stel jij aan een rapport?*
- *Hoe maak jij onderscheid tussen feiten en meningen?*
- *Hoe ga je doorgaans om met conclusies uit onderzoeken?*

Quote

Collegiale visitatie levert het draagvlak dat nodig is om binnen een team structureel aan de slag te gaan met kwaliteitsverbetering

2.5 Stap 4 De evaluatie

Ook het visitatieproces is een leerproces voor alle betrokkenen. Daarom loont het de moeite om te evalueren, zowel voor de gevisitieerde school als voor de leden van de visitatiecommissie.

We zetten enkele aandachtspunten voor je op een rijtje:

- Beleving;
 - Wat vond je van de visitatie?
 - Hoe heb je de samenwerking in/met de commissie ervaren?
 - Hoe heb je je eigen rol in het proces ervaren?
- Persoonlijke leerpunten;
 - Wat heb je geleerd?
 - Wat was de meest opvallende conclusie voor jou?
 - Welke rol zou je in een volgende visitatie willen/kunnen vervullen?
- Opbrengsten:
 - Is er een duidelijk antwoord gegeven op de visitatievraag?
 - Heeft de visitatie dat opgeleverd wat je verwachtte?
 - Wat gaan jullie doen met de conclusies en aanbevelingen?

- Verbeteringen in het visitatieproces;
 - Wat zouden we de volgende keer anders doen, in:
 - de samenstelling en rolverdeling van de commissie/werkgroep
 - de keuze van het visitatieonderwerp
 - de oriënterende bijeenkomst
 - de voorbereiding op de visitatie
 - het visitatiebezoek
 - de rapportage

Ter overweging

- *Hoeveel aandacht besteed jij doorgaans aan de evaluatie van een project?*
- *Welke punten neem je dan in je beschouwing mee?*
- *Wat doe je met je leerervaringen?*

Quote

Collegiale visitatie is een leerproces voor iedereen

2.6 Stap 5 Follow up

Het is zinvol om tijdens de evaluatie ook follow-up activiteiten af te spreken. Dit doet recht aan alle tijd, energie en zorgvuldigheid die de leden van de visitatiecommissie in een ontwikkelvraag van jouw school geïnvesteerd hebben. Visitatiecommissieleden willen ook graag weten wat er met hun bevindingen gebeurt. Zij leren daar ook van.

Daarnaast blijkt het maken van follow up afspraken ook een goede 'stok achter de deur' voor de school te zijn om met voortvarendheid verder te gaan met verbeteractiviteiten. De visitatie is daarmee niet zomaar een losstaande activiteit, maar bevordert kwaliteitsbewustzijn.

We geven enkele voorbeelden van mogelijke follow-up activiteiten:

Terugkoppeling naar de visitatiecommissie:

- Korte schriftelijke rapportage aan de leden;
- Terugkomsessie na een half jaar;
- Intervisiebijeenkomsten met leden visitatiecommissie;
- Vervolgvisitatie aan het eind van het verbetertraject.

Voor de school:

- Bevindingen uit de visitatie opnemen in nieuwsbrief, jaarverslag, website, e.d.
- Presentatie voor ouders, MR of bestuur;
- Gesprekken met algemeen directeur over voortgang van verbeter- of verandertraject;
- Een publicatie in een vakblad verzorgen;
- Enthousiasmeren van collega-directieleden voor collegiale visitatie.

Ter overweging

- *Maak je bij de afsluiting van projecten doorgaans follow-up afspraken en houd je je daar ook aan?*
- *Naar wie en hoe presenteer jij de resultaten van projecten op je school?*
- *Hoe weet jij collega's enthousiast te krijgen voor een geslaagd project?*

Quote

Alle positieve feedback tijdens de collegiale visitatie geeft me veel energie en inspireert me om ermee aan de slag te gaan.

Visitatie in de praktijk 3

De visitatiecommissie van mijn school bestond uit zeven collega-directeuren van de intervisiegroep 'NIO-café (ontstaan vanuit de NES schoolleidersopleiding). Zij hebben in 2003 een visitatie uitgevoerd op de Sint Paulusschool, een relatief grote katholieke Jenaplan basisschool (370 leerlingen, 30 medewerkers) in Leeuwarden.

Als team en als (toen net beginnende) schoolleider wilden we graag een beeld van onze school: waar zijn we goed in en waar liggen de verbeterpunten? Vanuit een gemeenschappelijk referentiekader hebben we een aantal kwaliteitscriteria gedefinieerd van waaruit we de school door wilden lichten. Het kwaliteitsplan van de Sint Paulusschool met als centrale thema (individuele) leerlingenzorg is hiervoor het uitgangspunt geweest. Gaandeweg het traject bleek dat de interne communicatie en het samensmelten van twee à drie subteams (ontstaan door jarenlange huisvesting in drie gebouwen) eigenlijk een veel complexer probleem was. In overleg met het team is toen besloten om daar in de collegiale visitatie meer aandacht aan te besteden. De 'zorg' was eigenlijk door het toekennen van meer IB-uren al snel "opgelost" en in onze ogen minder interessant voor de visitatie.

Tijdens het bespreken van mogelijke kwaliteitscriteria kwam naar voren dat het ontwikkelen van een 'professionele cultuur', de wijze waarop professionals met hun vak en met elkaar omgaan, een belangrijk thema voor een ieder was. Besloten is toen om het teamfunctioneren als leidraad voor de visitatie te nemen.

Heleen van Steijn,
(Schoolleider van Katholieke Jenaplan Basisschool Sint Paulus te Leeuwarden)
Een, voor Friesland relatief grote, basisschool met 16 stamgroepen, 370 leerlingen, 25 onderwijsgevende en 5 onderwijsondersteunende personeelsleden. We kennen in onze school een heel open structuur, waarbij het vanzelfsprekend is dat collega's bij je binnen lopen en we elkaar inspireren tot het steeds maar weer verbeteren van de school. Daarbij neemt de jenaplansvisie een hele grote plaats in. Alle stamgroepleiders zijn in het bezit van het jenaplancertificaat en we houden elkaar scherp op de visie door middel van visievergaderingen en door kritisch te blijven kijken naar de dagelijkse praktijk.

Op basis van het INK-model hebben we besloten om ons in de visitatie te richten op vijf criteria:

- Leiderschap;
- Personeelsmanagement;
- Beleid & strategie;
- Middelenmanagement;
- Management van processen.

Bij elk kwaliteitscriterium hebben we vervolgens stellingen geformuleerd. Deze stellingen vormden het raamwerk voor de 'Kijkwijzer'. Binnen de commissie hebben we de vijf criteria verdeeld om de Kijkwijzer inhoudelijk verder uit te werken. Individueel of in tweetallen zijn bij iedere stelling vragen geformuleerd. Uitgangspunt bij het opstellen van de Kijkwijzer was de schoolkwaliteit in kaart te brengen vanuit het secundaire proces (teamfunctioneren), gericht op het primaire proces (onderwijs in de groepen) en de invloed van het tertiaire proces (de aansturing door het management). De vragen zijn gebundeld en verder uitgewerkt door de secretaris van de visitatiecommissie.

Voorafgaand aan de visitatiedag heb ik als schoolleider een schema gemaakt, waarin aangegeven is welk commissielid met wie, wanneer en waar een gesprek van een half uur heeft. Er zijn gesprekken gevoerd met leerkrachten uit de verschillende gebouwen, leden van de oudergeleding van de MR, het onderwijs ondersteunend personeel en met mij als schoolleider. Aan de hand van het rooster hebben de gesprekken met de verschillende geledingen in tweetallen plaatsgevonden aan de hand van de 'Kijkwijzer'.

Naast deze gesprekken heeft de visitatiecommissie zich ook verdiept in verschillende documenten (o.a. schoolplan en activiteitenplan). De documenten gaven een beter beeld van de kwaliteitscriteria 'Middelenmanagement' en 'Management van processen'.

Tijdens de visitatiedag heeft de commissie haar bevindingen op papier gezet en enkele eerste aanbevelingen geformuleerd. Na een kort beraad met de commissie zijn de constatering besproken met mij als schoolleider en de bouwcoördinatoren. Tijdens de evaluatie kwam de commissie tot de ontdekking dat er op bepaalde punten meer informatie nodig was om tot een goed visitatierapport te komen. Binnen de school is daarop aanvullend door de leerkrachten een kort enquêteformulier ingevuld.

Na de visitatiedag hebben de commissieleden afzonderlijk of in tweetallen hun bevindingen verder uitgewerkt. Deze gegevens heeft de commissie vervolgens besproken en weergegeven in een concept visitatierapport. Dit concept is vervolgens in het team van de Sint Paulusschool besproken.

Het bleek dat in de eerste bespreking op de visitatiedag zelf met de bouwcoördinatoren de vinger al direct op de "zere plek" kon worden gelegd. Ongelooflijk, hoe in zo'n korte tijd, juist door ervaringsdeskundigen goede conclusies konden worden getrokken. Het team deelde deze verbaasdheid bij de bespreking. De aanbevelingen hebben we ter harte genomen en zijn verwerkt in de verbeterpunten in het schoolplan en de daarna gemaakte ontwikkelingsplannen.

Veel van de verbeterpunten zijn inmiddels verbeterd en ik sta op het punt om de visitatiecommissie uit te nodigen voor de beloofde borrel in ons schoolcafé en ze te laten zien waar het allemaal toe heeft geleid.

Daarnaast heeft het mij, op het moment van de visitatie, als beginnend schoolleider veel rust en vertrouwen gegeven; deskundigen, die ik volledig vertrouw, hebben hun mening gegeven en daar kun je wat mee.

Meer weten

RK Jenaplan BS Sint Paulus

T 058 – 2126480

W www.sintpaulusschool.nl

E info@sintpaulusschool.nl

Sinds 2000 kent de tweejarige opleiding voor schoolleiders primair onderwijs een traject van collegiale visitatie als afstudeeropdracht. Hierbij functioneren de bestaande intervisiegroepen als visitatiecommissies. Elke groep kiest een school uit om te visiteren, waarbij mede gelet wordt op het feit dat alle leden van de groep er iets van moeten kunnen leren voor hun eigen ontwikkeling en schoolorganisatie. Al vanaf het moment van invoering van de collegiale visitatie is gebleken dat onze studenten bijzonder tevreden zijn over de resultaten. Men werkt zeer gemotiveerd aan deze toch wel arbeidsintensieve opdracht; men voelt zich geïnspireerd en gemotiveerd. Tijdens de eindgesprekken blijkt steeds weer hoeveel men er aan heeft gehad, en ook hoe positief de gevisiteerde scholen zijn. Veel intervisie- c.q. Visitatiegroepen geven aan dat ze door willen gaan met elkaar visiteren. Toch blijkt in de praktijk dat het bij goede plannen blijft. Tijd blijkt hierbij vooral spelbreker. Ook zal het verschil uitmaken of men dit doet in de context van een opleiding, waardoor men in tijd gefaciliteerd is, of dat men het in de hectiek van alle dag binnen de beperkte tijd die er is voor alle activiteiten moet realiseren. Gezien de positieve ervaringen zou het goed zijn wanneer voor collegiale visitatie meer structureel mogelijkheden worden geboden.

Meer weten

NES Leiderschapsontwikkeling in het onderwijs

T 0591 – 853264

W www.nesleiderschap.nl

E aarts.tm@hsdrenthe.nl

Deel 3 Bronnenboek

3.1 Tien randvoorwaarden voor collegiale visitatie

1. Verzorg vooraf een introductie voor medewerkers en deelnemers, zodat iedereen weet wat verstaan wordt onder collegiale visitatie, wat je er wel/niet mee kunt en wat mogelijke rollen en verwachtingen zijn.
2. Het initiatief voor een collegiale visitatie ligt altijd bij de school. Vooral door de keuze van het visitatiethema is het de school zelf die in zekere zin de 'bril' bepaalt waarmee anderen de school visiteren. Het gaat immers om schoolontwikkeling.
3. Deelname aan de collegiale visitatie is niet vrijblijvend. Het moet van tevoren duidelijk zijn dat er acties volgen op basis van de uitkomsten van de visitatie. Zorg dus voor een groot draagvlak.
4. De school moet helder voor ogen hebben wat zij met de visitatie op school wil bereiken. Formuleer dus vooraf duidelijke doelen.
5. Professionele nieuwsgierigheid en een zelfkritische houding zijn noodzakelijk voor een goede visitatie.
6. Het moet duidelijk zijn dat het doel van de collegiale visitatie 'elkaar helpen' is en niet elkaar 'beoordelen'.
7. Er moet sprake zijn van wederzijds respect en vertrouwen tussen de gevisiteerden en de visitatiecommissie.
8. In de school moet een zekere cultuur zijn van 'open staan voor informatie', er moet behoefte bestaan om feedback te ontvangen. Men moet bereid zijn naar anderen te luisteren en van anderen te leren.
9. De school moet nagaan of zij de tijdsinvestering en de kosten die collegiale visitatie met zich meebrengt kan, en wil opbrengen.
10. Kies voor een compact proces en beperk het aantal activiteiten; het programma is snel te vol.

3.2 Onderwerp check

1. Is dit onderwerp voor ons belangrijk genoeg?
 - a. Is het een gezichtsbepalend onderwerp?
 - b. Voor wie is dit onderwerp belangrijk?
2. Kunnen we dit onderwerp toetsen aan de visie van onze school?
 - a. Op welk onderdeel van de visie heeft het betrekking?
 - b. Welke kwaliteitsindicatoren hebben we bij dit onderdeel?
3. Heeft dit onderwerp betrekking op de strategische doelen van de school?
 - a. Op welke doelen heeft het betrekking?
 - b. Welke kwaliteitsindicatoren hebben we bij deze doelen?
4. Is het onderwerp voldoende rijk?
 - a. Roept het voldoende vragen op?
 - b. Zijn deze vragen met collegiale visitatie te beantwoorden?
5. Voorziet dit onderwerp in een behoefte?
 - a. In welke behoefte?
 - b. Waar is behoefte aan: advies, tips, feedback, verheldering, etc.?
6. Heeft het onderwerp betrekking op onze school in al haar facetten?
 - a. Wat is de relatie met het primaire proces (het onderwijs, het leren van kinderen)?
 - b. Welke randvoorwaarden moeten in ogenschouw genomen worden (sfeer, middelen, personeel, organisatie)?
 - c. Wat is de relatie met regie en aansturing (visie, doelen, leiderschap)?

3.3 Rollen, verantwoordelijkheden en competenties

Bij visitaties wordt een aantal rollen onderscheiden. Het welslagen van een visitatie hangt in grote mate af van het nemen van ieders verantwoordelijkheid bij het invullen van die rol. Want, zoals overal, bepaalt ook hier de zwakste schakel de kracht van het proces.

A. De procesbegeleider:

Verantwoordelijk voor:

- de voorbereiding, organisatie en nazorg van alle bijeenkomsten;
- het vastleggen en verspreiden van alle hieruit voortvloeiende afspraken;
- het bewaken van de voortgang.

Noodzakelijke competenties:

- is bekwaam in het zetten van logische stappen in een proces;
- kan mensen aanspreken op de uitvoering van de gemaakte afspraken zonder zelf de rol van de ander over te nemen;
- kan op tijd de juiste interventies plegen om het proces bij te sturen;
- kan de consequenties van zijn interventies overzien;
- weet zich te beperken tot zijn opdracht.

B. De voorzitter ⁴

Verantwoordelijk voor:

- het louter technisch leiden van alle bijeenkomsten van de visitatie;
- het bereiken van het gewenste eindresultaat.

Noodzakelijke competenties:

- is in staat om vergaderingen technisch te leiden;
- objectiveert en stuurt de bijeenkomsten;
- bewaakt de beantwoording van de visitatie vraagstelling;
- zorgt ervoor dat de leden van de commissie scherp blijven en uitgedaagd worden om te blijven vragen en door te vragen zonder daarin suggestief te worden;
- vat samen en geeft terug;
- trapt niet in de valkuil om zelf vragensteller te worden.

⁴ Een combinatie met de rol van procesbegeleider of schrijver is mogelijk. Alle drie de rollen verenigen in één persoon is af te raden.

C. De schrijver (rapporteur, notulant)

Verantwoordelijk voor:

- schriftelijke verslagen van alle bijeenkomsten.
- verzameling en ordening van alle bronnen.
- opstellen van het (concept) eindverslag.

Noodzakelijke competenties:

- is op de hoogte van ontwikkelingen in het onderwijs;
- snapt het onderwijs;
- heeft een goede vlotte schrijfstijl;
- kan notuleren en een verslag maken.

D. Leden van een visitatiecommissie.

Verantwoordelijk voor:

- het beantwoorden van de vraagstelling van de te visiteren school;
- het nakomen van planning en afspraken;
- het zorgvuldig en nauwgezet doornemen van de aangeleverde bronnen;
- het kritisch beoordelen van het concept eindverslag en er zich ten volle bewust van zijn dat de vaststelling van het verslag de mening van de voltallige commissie weergeeft.

Noodzakelijke competenties:

- willen de eigen expertise ten volle in ten dienste van hun collega stellen;
- zijn in staat te objectiveren;
- zijn in staat de activiteiten te toetsen aan de doelstelling(en) en verwachtingen van de visitatie;
- kunnen vragen stellen en doorvragen;
- onthouden zich van suggestieve vraagstellingen;

- tonen respect en waardering voor de missie, visie en ontwikkelingen van de te visiteren school;
- kunnen (concept)verslagen beoordelen op feiten en ontdoen van interpretaties;
- kunnen het verslag toetsen aan de vraagstelling(en) van de school;
- gaan respectvol om met de vertegenwoordigers van de te visiteren school en houden zich aan de opgestelde omgangsregels en afspraken.

F. De te visiteren school

Verantwoordelijk voor:

- bepalen van het onderwerp van de visitatie;
- duidelijke vraagstelling(en) aan de visitatiecommissie.
- het ter beschikking stellen van bronnen;
- alle hulp en medewerking aan de visitatie.

Noodzakelijke competenties:

- kan opbrengstverwachtingen en wensen omtrent omgangsregels duidelijk maken in het oriëntatiegesprek;
- bepaalt wie betrokken zullen zijn bij de visitatie;
- verzorgt het programma op de visitatiedag op verzoek van de commissie;
- zorgt ervoor dat alle medewerkers op de hoogte zijn van de visitatie;
- heeft voor zichzelf duidelijk wat met de resultaten van de visitatie gedaan gaat worden, zowel met betrekking tot de schoolontwikkeling als met het verslag;
- geeft de commissie feedback over de visitatie, zowel naar inhoud als naar proces.

3.4 Checklist oriënterende bijeenkomst

De vraagstelling:

- Is de visitatievraag helder en eenduidig geformuleerd?
- Waarom wil de school zich op dit onderwerp laten visiteren?
- In welke fase van het verbeter- of veranderproces zit de school nu?
- Wat wil de school concreet veranderen?
- Wat wil de school ermee bereiken?
- Waaraan kunnen we zien dat de school dit ook bereikt heeft?
- Welke criteria/normen hanteert de school?

De verwachtingen:

- Hebben te visiteren school en visitatiecommissie dezelfde beelden bij de visitatievraag?
- Wat is dan de verwachte opbrengst?
- Wat zijn de uitgangspunten voor deze visitatie (gelijkwaardigheid, respect, vertrouwen, niet beoordelen maar waarderen, enz.)?
- Wat zijn de te volgen procedures en regels?
- Aan welke afspraken en etiquette houden we ons?

De organisatie:

- Is de visitatiedag bepaald?
- Is het programma op hoofdlijnen vastgesteld?
- Hoe wordt er gerapporteerd en aan wie?
- Hoe wordt het proces geëvalueerd?
- Wat gaat de school doen met de resultaten?

3.5 Checklist bestuderen documentatie

Kwaliteit van de documenten:

- Zijn de aangeleverde stukken duidelijk en relevant?
- Wat is de samenhang tussen de aangeleverde stukken?
- Hoe zijn deze stukken tot stand gekomen (inbreng, besluitvorming, etc.)?
- Welke vragen roepen de stukken op?

Context van de school:

- Wat voor school wil men zijn en waar moet dat uit blijken?
- Welke bijzondere kenmerken heeft de school en waar blijkt dat uit?
- Hoe is de samenstelling van de leerlingenpopulatie en hoe gaat men om met verschillen?
- Hoe zijn onderwijs en leerlingenzorg georganiseerd?
- Hoe is de organisatie- en overlegstructuur?
- Op welke wijze wordt leiding gegeven aan de school?
- Wat is het lerend en veranderend vermogen van de school?

Onderwerpkeuze:

- Wat is de aanleiding voor het verbeterings- of veranderingsstraject?
- Op grond van welke overwegingen wil de school de verbetering of verandering realiseren?
- Hoe is de relatie tussen visitatievraag en totale schoolontwikkeling?
- In welke deelvragen laat de visitatievraag zich vertalen?

Verbeter- en veranderproces:

- Wat wil men bereiken; wat zijn de doelen en wat is de beoogde opbrengst?
- In welke fase bevindt het proces zich nu?

- Welke stappen heeft men gezet en welke activiteiten heeft men ondernomen?
- Wat is de relatie met andere ontwikkelingen in en om de school?
- Welke motieven heeft de school om een bepaalde aanpak te kiezen?
- Wat is de samenhang binnen de gekozen maatregelen en activiteiten?
- Hoe is het draagvlak voor de verandering bij medewerkers en ouders?

Criteria:

- Op grond van welke normen bepaalt men of activiteiten succesvol zijn?
- Wanneer is de verbetering/verandering geslaagd in de ogen van de school?

Aanknopingspunten voor aanbevelingen:

- Wat zijn de resultaten en effecten tot nu toe voor:
 - o naar thema; onderwijs, organisatie, communicatie, cultuur, etc.
 - o naar doelgroep; leerlingen, ouders, leerkrachten, leiding, etc.
- Tegen welke knelpunten loopt men aan?
- Welke competenties zijn nodig om het verbeterings- of veranderingsstraject te realiseren?
- Worden tijd, mensen en middelen effectief en efficiënt ingezet?
- Welke andere (externe) ondersteuning is voorhanden?
- Hoe wordt geëvalueerd?
- Op welke wijze worden de resultaten geborgd?
- Worden resultaten ook als 'good practice' aan andere scholen ter beschikking gesteld?

3.6 Voorbeeld programma visitatie

Onderwerp: Zorg en begeleiding.	10.00u. – 11.00u.	Gesprek door de voltallige visitatiecommissie met de intern begeleiders.
8.30u. Ontvangst		
8.45u. – 9.15u. Presentatie door de directie van de school. Onderwerp: De hoofd- principes van het Dalton- onderwijs. Implicaties voor het onderwijs. Welke kansen liggen in dit onderwijs m.b.t. zorg en begeleiding aan kinderen.	11.00u. – 12.00u.	Gesprekken met leerkrachten: Deel commissie met leerkrachten groepen 1-2 en 3. Deel commissie met leerkrachten groepen 4 en 5.
9.15u. – 9.45u. Presentatie door de intern begeleiders van de school. Onderwerp: De functie van de takenkaart in relatie tot afstemming. Het huidige gebruik van de takenkaart. Het leerlingbegeleidings- formulier; functie, doel, nu en in de toekomst.	12.00u. – 13.30u.	Lunch, samen met het team. (Lunch wordt verzorgd.)
	13.30u. – 14.30u.	Gesprek door de voltallige visitatiecommissie met de directie.
	14.30u. – 14.45u.	Korte pauze.
	14.45u. – 15.30u.	Korte tussenevaluatie met voltallige commissie.
	15.30u. – 16.30u.	Gesprekken met leerkrachten: Deel commissie met leerkrachten groepen 6. Deel commissie met leerkrachten groepen 7 en 8.
9.45u. – 10.00u. Koffiepauze.		
	16.30u. – 17.00u.	Gezamenlijke afsluiting.

3.7 Voorbeeld visitatiewijzer

Aanleiding voor de visitatie

- voorgeschiedenis
- doel van de visitatie
- kaders voor de visitatie

De visitatievraag

- het thema
- hoofdvraag van de school:
 - o deelvraag 1
 - o deelvraag 2
 - o deelvraag 3
 - o enz.

Onderzoek

- per deelvraag
 - o de bronnen die men wil raadplegen
 - o evt. andere methoden van data-
verzameling
- mogelijke waarderingscriteria

Organisatie

- tijdsplanning
- bezoekerrooster
- taakverdeling
- afspraken

3.8 Voorbeelden van waarderingskaders

Bij de visitaties in het kader van 'Zorg en begeleiding'⁵ heeft de visitatiecommissie de volgende deelvragen geformuleerd, die zijn gebruikt als waarderingskader.

- Wordt binnen de groepen voldoende rekening gehouden met verschillen tussen leerlingen c.q. vindt er een vorm van afstemming plaats?
- Wordt binnen de groep door de leerkracht voldoende gereflecteerd op zijn handelen binnen de groep?
- Vindt op grond van die reflectie een bijstelling van de afstemming plaats?
- Gebruikt de school vormen van collegiaal overleg ten dienste van de afstemming op de zorgbehoefte van de individuele leerling of groep?
- Worden op grond van de bevindingen maatregelen genomen op bekwaamheidsniveau van leerkrachten of intern begeleiders?
- Worden conclusies uit dit overleg vertaald naar bouw- of schoolniveau?
- Zijn hiervoor procedures beschreven?
- Worden er naar aanleiding van dit overleg maatregelen genomen?
- Worden die maatregelen gewaardeerd?
- Worden de effecten van maatregelen gemeten?
- Krijgen deze conclusies vorm in een overleg op schoolniveau?
- Is er een vorm van implementatie van beleidsontwikkeling?
- Hoe verloopt introductie, vaststelling, evaluatie en borging van beleid?

Bij de visitatie van de Sint Paulusschool⁶, een Jenaplanschool in Leeuwarden is een 'Kijkwijzer' opgesteld voor het thema interne communicatie en teamvorming met stellingen op basis van

5 kwaliteitscriteria uit het INK model:

1. *Leiderschap*

- a. De schoolleider stimuleert de groepsleider tot zelfontplooiing en ontwikkeling.
- b. Iedere groepsleider kent en onderschrijft de visie van de school en weet deze uit te dragen.

⁵ Bron: Pilot Zorg & begeleiding, SKBO Oss

⁶ Bron: Visitatierapport Het team als stamgroep, Sint Paulusschool Leeuwarden

- c. Bij een lerende organisatie is coaching vanzelfsprekend voor alle betrokkenen.

2. *Personeelsmanagement*

- a. Binnen de organisatie zijn er voldoende mogelijkheden voor medewerkers om zich gerelateerd aan de school te ontwikkelen.
- b. Onvoldoende betrokkenheid van teamleden remt de ontwikkeling van de organisatie.

3. *Beleid en strategie*

- a. Schoolbeleid wordt in hoge mate beïnvloed door de (G)MR.
- b. Het taakbeleid is zodanig dat de taken evenwichtig zijn verdeeld.
- c. De communicatie tussen de verschillende geledingen is duidelijk.

4. *Middelenmanagement*

- a. De schoolleider stelt voldoende faciliteiten ter beschikking voor persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de schoolorganisatie.
- b. De wijze van besluitvorming is bekend bij en geaccepteerd door het team.

5. *Management van processen*

- a. De schoolleider stuurt teamleden actief aan op een professionele grondhouding.
- b. Teamleden (inclusief directie) geven en ontvangen op een adequate wijze feedback.

3.9 Feedback geven en ontvangen⁷

Feedback geven

- Wees eerlijk, daar heeft degene die de feedback ontvangt het meeste aan.
- Geef vooral positieve feedback. Door sterke punten te benadrukken wordt de feedback als minder bedreigend ervaren.
- Wees specifiek en concreet, geef productieve feedback. Dus: niet praten in algemeenheden, maar geef op- en aanmerkingen waar de ander werkelijk iets mee kan doen.
- Geef de feedback onmiddellijk (op het passende moment).
- Richt de feedback op zelf waargenomen gedrag. Dus: niet praten over iets 'van horen zeggen' en niet 'op de man spelen'.
- Wees je steeds bewust van je eigen oordelen. Ook in deze tijd van waarden en normen is het belangrijk te voorkomen dat je eigen normen over goed en kwaad tot standaard verheven worden.
- Wees je steeds bewust van je eigen gevoelens en emoties. Neem die mee in je feedback.
- Wees voorzichtig met het interpreteren van waarnemingen.
- Ga na of de ontvanger de boodschap begrepen heeft. Vraag door.

Feedback krijgen

- Sta open voor feedback, ga ervan uit dat het je iets zal opleveren.
- Luister goed en stel vragen ter verduidelijking. Probeer te begrijpen wat de ander bedoelt.
- Ga op zoek naar de essentie van de boodschap. Ontleed niet het ene na het andere voorbeeld tot op het bot.
- Ga niet meteen in de verdediging. Goede feedback is geen aanval op jou als persoon. Ga ook niet uitleggen waarom je handelde zoals je gehandeld hebt. Dat is ook een vorm van verdedigen.
- Ontken niet wat de ander zegt, maar neem het mee ter lering (ende vermaak).
- Beschouw feedback als een gratis advies. Vraag je af wat je ervan kunt leren.
- Accepteer feedback als een – altijd persoonlijk ingekleurde – waarneming, niet als een feit.
- Toon waardering voor de feedback. Door feedback te geven, geeft de ander zich in zekere zin ook bloot.

⁷ Naar: Een paar vuistregels over het geven en ontvangen van feedback (Caluwé, L. de, 2002; Dungen, T. van den, 1999, Steehouder, M. (red.), 1999).

3.10 Vragen stellen en luisteren ⁸

Luisteren doe je niet alleen met je oren, maar met je hele lichaam:

- Zorg voor een open houding;
- Maak oogcontact;
- Knik en “hum”;
- Maak aantekeningen;
- Veer non-verbaal mee (afstand verkleinen, afstand nemen, gebaren spiegelen).

Hoe stel je een werkzame vraag?

- Wees je bewust van hetgeen je wilt bereiken met de vraag.
- Vraag gericht naar feiten, zodat de ontvanger vlot weet binnen welke context de vraag past en waar ze naar leidt.
- Formuleer de vraag zo duidelijk mogelijk, zodat ze niet voor meer dan één uitleg vatbaar is en geen twijfels oproept.
- Een werkzame vraag is bondig en concreet.
- Stel steeds één vraag per keer. Vermijd formuleringen die meerdere vragen tegelijk inhouden.
- Stel zo min mogelijk gesloten vragen: ze remmen vaak het denkproces af.
- Vraag voortdurend om concretisering en voorbeelden van wat de ander zegt.
- Stel geen suggestieve vragen: daarmee duw je de ander in jouw denkwijze en rem je de reflectie bij de ander af.

Goede vragen zijn vragen die:

- recht naar het beoogde doel leiden, vragen waarvan het effect bij de ontvanger; overeenstemt bij wat je als vraagsteller beoogt;
- de ander aan het denken zetten;
- geen gedachtegang opdringen;
- de ander voldoende ruimte laten om al of niet te antwoorden, de ander een eerlijke kans geeft om te reageren;
- de andere het gevoel geven serieus genomen te worden;
- duidelijk zijn, waarbij de ontvanger onmiddellijk begrijpt wat er wordt bedoeld;
- vertrouwen scheppen.

Vraag door op

- vage beweringen en niet-specifieke woorden of zinsdelen (men, soms, een gevoel, wel eens);
- generalisaties (altijd, nooit, iedereen, niemand, de groep)
- weggelaten woorden of zinsdelen, bijvoorbeeld ik moet we, het is verkeerdt om)
- vage en overvloedige bijwoorden en werkwoorden, bijvoorbeeld natuurlijk, misschien, zou kunnen, etc.
- passieve zinnen, bijvoorbeeld: er wordt altijd van mij verwacht..
- non-verbale inhoud (lachen, gezichtsuitdrukkingen).

⁸ Naar: Janssen, 2002; Gastmans, 2001; DOZ, 1994

3.11 Checklist nabespreking

De eerste indruk van de visitatiedag

- Hoe is de commissie ontvangen?
- Gaf de presentatie de commissie aanvullende informatie?
- Was het programma evenwichtig, relevant en informatief?
- Wat was de algemene indruk van de commissie?

Algemene waardering van het visitatieonderwerp

- Welke deelvragen heeft de commissie op welke manier bekeken?
- Wat heeft de commissie gezien, wat viel op?
- Waar is nog aanvullende informatie of verduidelijking op nodig?

Specifieke waardering van het visitatieonderwerp op onderdelen

Wat heeft de commissie gezien/gehoord/

- gemerkt van:
- motieven voor de keuze van dit visitatieonderwerp;
 - relatie tussen het doel van de verandering/verbetering en de effectiviteit van ondernomen activiteiten;
 - waarneembare veranderingen/verbeteringen in professioneel gedrag.

Enkele aanbevelingen en tips

- Welke aanbevelingen en tips wil de commissie nu al geven?
- Op welke gebieden is men voornemens om aanbevelingen te doen?

Ruimte voor reacties van de gevisitierden

- Hoe heeft de visitatiewerkgroep van de school de dag ervaren?
- Hoe hebben andere betrokkenen de visitatie ervaren?
- Wat willen de school nog aan aanvullende informatie kwijt?
- Op welke gebieden heeft men vooral behoefte aan aanbevelingen?

Afsluiting met procesafspraken

- Wat gaat de commissie nu doen met de bevindingen?
- Wanneer komt het concept rapport?
- Hoe is het vervolg daarna?

Twee voorbeelden van een inhoudsopgave

Op weg naar zelfstandig leren, in relatie met persoonlijke ontwikkeling.	Bouwen aan de ideale school
Inleiding	Inleiding
Typering van de verandering	De vraagstelling van de school
Kenmerken van het veranderingsproject	Typering van het onderwerp
Reactie op aspecten	Historie
Vorbereiding	Beschouwing (Reflectie van commissie)
Verslaglegging	Draagvlak
Doelgroep	Het schoolmanagement
Koppeling met persoonlijke ontwikkeling.	Interne Begeleiding
Conclusies / aanbevelingen	I.P.B
Antwoorden op door jullie gestelde vragen	Teamsamenstelling
Tot slot.	Samenvatting
	Aanbevelingen
	Tot slot

3.12 Inhoudsopgave van het visitatierapport

Een voorbeeld format

1. Inleiding
 - korte beschrijving van het traject met algemene gegevens, betrokkenen, doel, etc.
2. Typering
 - thema, concrete visitatievraag, aanleiding, belang voor de school, etc.
3. Kenmerken van het veranderingstraject
 - motieven, ondernomen activiteiten, gewenste opbrengsten, etc.
4. Deelaspecten van de visitatievraag
 - aspecten benoemen, waarderingskader schetsen, etc.
5. Onze werkwijze als commissie
 - samenstelling, taakverdeling, ondernemen activiteiten, etc.
6. Waardering
 - per deelvraag, observaties, indrukken, bevindingen, etc.
7. Conclusies en aanbevelingen
 - korte kernachtige beantwoording van de visitatievraag, aanbevelingen, adviezen, vervolgacties, etc.
8. Antwoorden op enkele aanvullende schoolspecifieke vragen
 - evt. antwoord op aanvullende vragen die tijdens visitatie gerezen zijn
9. Tot slot
 - waardering uitspreken, mogelijke vervolgstappen, dankwoord, etc.

3.13 Checklist rapportage

De beleving van de visitatiedag door de commissie:

- Tonen we waardering voor het werk van de school en de visitatiegroep?
- In welke bewoordingen geven we de sfeer van de school en de visitatiedag weer?
- Staan er citaten, quotes of uitspraken in?

Waardering tonen voor hetgeen bereikt:

- Hebben we benoemd wat in onze ogen de prestaties zijn?
- Hebben we die prestaties gewaardeerd in het licht van de situatie van de school?
- In welke bewoordingen uiten we onze waardering?

Verslag van de bevindingen:

- Is het de weergave van de waargenomen praktijk?
- Is er voldoende samenhang in de bevindingen?
- Staven de bevindingen latere conclusies?

De 'bewijslast':

- Is alle informatie volgens de vooraf gemaakte afspraken verkregen?
- Worden er alleen herleidbare feiten benoemd?
- Zijn eerste indrukken ook met andere bronnen getoetst?

Een helder antwoord op de visitatievraag:

- Is de visitatievraag kort en bondig beantwoord?
- Is dit antwoord opgebouwd uit antwoorden op de deelvragen?
- Is voor iedereen in de school nu duidelijk wat hen te doen staat?

Kansen en bedreigingen voor verdere ontwikkeling:

- Schetsen we een duidelijk ontwikkelingsperspectief?
- Hoe ver reikt ons perspectief?
- Is er een zeker evenwicht in gesignaleerde kansen en bedreigingen?

Concrete adviezen en aanbevelingen:

- Geven we aanbevelingen op verschillende beleidsterreinen of aandachtsgebieden?
- Wordt de school voldoende uitgedaagd/uitgenodigd om met de aanbevelingen aan de slag te gaan?
- Snapt een belangstellende MR-ouder onze aanbevelingen ook?

3.14 Voorbeelden van aanbevelingen

Onderwerp 1: de doorgaande lijn groep 1 t/m 4

Visitatievraag: Hoe kunnen wij op een verantwoorde manier het nog te klassikaal gericht onderwijs van groep 3 aanpakken. We doen werkbord, hoekenwerk, enz.

Aanbevelingen:

- Richt je in eerste instantie op organisatievormen die hun succes in groepen 1-2 hebben bewezen;
- Laat leerkrachten dit succes delen;
- Cluster leerlingen;
- Buig differentiëren in organisatievormen om naar differentiëren in leerstofaanbod;
- Gebruik ICT als extra handen in de klas.

Onderwerp 2 : De veranderende organisatie. Waar is de juf?

Visitatievraag: Zijn we op de goede weg met alle veranderingen in de organisatie, waarbij 'de juf' steeds meer groepsoverstijgende taken krijgt?

Aanbevelingen:

- Omschrijf duidelijker taken en verantwoordelijkheden;
- Formuleer opbrengstverwachtingen;
- Ga uit van ambitie en kwaliteiten van individuen;
- Beheer de beschikbare tijd;
- Verlies de primaire opdracht van onderwijsgevenden niet uit het oog.

Onderwerp 3: piramidemodel rekenen.

Visitatievraag: We zien regelmatig mensen, die (vaak onbewust) een aantal gemaakte afspraken met betrekking tot de werkvormen vergeten of naar eigen idee invullen. We agenderen dit regelmatig, maar toch.... Hoe kunnen we mensen begeleiden in hun veranderende rol als procesbegeleider in de groep?

Aanbevelingen:

- Ga niet te snel uit van vanzelfsprekendheden;
- Breng de geformuleerde onderwijsvisie opnieuw onder de aandacht en bespreek de consequenties op leerkrachtgedrag;
- Bereik commitment met betrekking tot de consequenties en bedenk vooraf welke marges daarbinnen mogelijk zijn;
- Laat mensen uitdrukkelijk benoemen wat zij als persoon nodig hebben om aan de gestelde verwachtingen te kunnen voldoen;
- Zorg voor voldoende ondersteuning of begeleiding;
- Onderzoek of aan alle randvoorwaarden in de materiele sfeer is voldaan.

3.15 Checklist evaluatie

Beleving van de visitatie

- Wat vond je van de visitatie?
- Hoe heb je de samenwerking in/met de commissie ervaren?
- Hoe heb je je eigen rol in het proces ervaren?

Persoonlijke leerpunten uit de visitatie

- Wat heb je er zelf van geleerd?
- Wat was de meest opvallende conclusie voor jou?
- Welke rol zou je in een volgende visitatie willen/kunnen vervullen?

Opbrengsten van de visitatie

- Is er een duidelijk antwoord gegeven op de visitatievraag?
- Heeft de visitatie dat opgeleverd wat je ervan verwachtte?
- Waar liggen de sterke kanten van de school (geef voorbeelden)?
- Welke feedback is er gegeven ten aanzien van:
 - sfeer en samenwerking
 - organisatie en communicatie
 - competentieontwikkeling van medewerkers
 - effectieve en efficiënte inzet van tijd en middelen

Verbeteringen in het visitatieproces

- Wat zouden we de volgende keer anders doen, in:
 - de samenstelling en rolverdeling van de commissie/werkgroep
 - de keuze van het visitatieonderwerp
 - de oriënterende bijeenkomst
 - de voorbereiding op de visitatie
 - het visitatiebezoek
 - de rapportage

3.16 Meer weten over visiteren

1. Beek, A. ter en Winnubst, T. *Voor wie wil leren, collegiale visitatie in het primair onderwijs*. 's-Hertogenbosch: KPC-groep, 2003.
2. Caluwé, L. de, et al. *Essenties van organiseren, managen en veranderen*. Schiedam: Scriptum, 2002.
3. DOZ. *Collegiale consultatie en intervisie. Het stellen van vragen als middel tot probleemverheldering*. Culemborg: Phaedon-uitgave, 1994.
4. Dungen, A. van den en Dirx, C. *Als managen uw vak is*. Zaltbommel: Thema, 1999.
5. Gastmans, F. *De kunst van het vragen stellen*. Uit: Visies, april 2001.
6. Hendriksen, J. *Intervisie bij Werkproblemen. Procesgericht en taakgericht problemen oplossen*. Soest: Uitgeverij Nelissen bv, 2003.
7. Inspectie van het Onderwijs. *Toezichtkader primair onderwijs 2005*. Utrecht, 2005.
8. Janssen, D, et al. *Zakelijke communicatie 2*. Groningen: Wolters Noordhof, 2004.
9. NIOcafé. *Visitatierapport Sint Paulusschool Leeuwarden*. Afsluitende opdracht voor de schoolleidersopleiding van NES OCOM, 2003.
10. Rosmalen, T. van en Jacobs, J. *Collegiale visitatie: een krachtig middel om het onderwijs te verbeteren*. Uit: Basisschoolmanagement, januari 1999.
11. Steehouder, M. (red.), *Leren communiceren, handboek voor mondelinge en schriftelijke communicatie*. Groningen: Wolters Noordhoff, 1999.

Visitatie in de praktijk 4

Pilot zorg en begeleiding SKBO:

In het najaar van 2004 heeft de Inspectie van het onderwijs de Stichting Katholiek Basis-onderwijs Oss benaderd met de vraag of en in hoeverre collegiale visitatie als vorm van zelfevaluatie deel kan uitmaken van het proportioneel toezicht. Met andere woorden in hoeverre kunnen de resultaten van een collegiale visitatie meegenomen worden in of vervangend zijn voor (een deel van) het inspectietoezicht?

Aanleiding voor deze vraag was de inzage in diverse visitatierapportages die door de betrokken scholen als documentatie ter voorbereiding van een inspectiebezoek waren meegestuurd. Tijdens voorbereidende besprekingen met de inspectie is uiteindelijk gekozen voor het kwaliteitsaspect 'zorg en begeleiding'⁹.

Een vergelijking van de indicatoren van dit kwaliteitsaspect en onze opvattingen rondom dit thema, leidde al snel tot een andere invulling van dit aspect. In onze opzet zijn wij uitgegaan van de gedachte dat 'Zorg en Begeleiding' een onderliggende laag is, die (het handelen binnen) kwaliteitsaspecten als onderwijsaanbod, leertijd, onderwijsleerproces, didactisch handelen en opbrengsten, beïnvloedt en zelfs bepaalt.

⁹ Nadrukkelijk vermelden we dat de inspectie daarna niet meer inhoudelijk bij de voorbereiding betrokken was, maar zich wel voortdurend op de hoogte liet stellen van de ontwikkelen

Jan van den Heuvel

Na vele jaren werkzaam te zijn geweest in het primair onderwijs als groepsleerkracht, intern begeleider en adjunct-directeur, ben ik nu als stafmedewerker werkzaam binnen het bovenschools management van SKBO, een stichting met dertien basisscholen met ruim 4300 leerlingen in Oss. Als stafmedewerker ben ik met name bezig met kwaliteitszorg, integraal personeelsbeleid, schoolplanontwikkeling en de bovenschoolse coördinatie van leerlingzorg. Mijn grootste ambitie is om deze elementen in de praktijk van alle dag in onderlinge samenhang te integreren. Vanuit mijn functie heb ik als procesbegeleider aan veertien collegiale visitaties deelgenomen.

Wij willen “Zorg en Begeleiding” zien als een domein en niet als een kwaliteitsaspect. Dit vanuit de gedachte dat ‘onderwijs’ synoniem is aan ‘zorg’ en dat alle maatregelen binnen het onderwijs vanuit de optiek ‘zorg’ dienen te worden genomen. Dat is een principiële ander uitgangspunt dan de inspectie, maar deze keuze heeft wel stevige consequenties voor de inhoud van de pilot. Dit opent ons inziens ook volop mogelijkheden om het proces rond het verlenen van de noodzakelijke zorg in kaart te brengen.

Tegelijkertijd betekent dit ook dat er een integratie zal plaatsvinden met andere kwaliteitsaspecten, maar altijd vanuit de visie ‘zorg’; hoe ga je daar als school, als directie, als leerkracht mee om en... wat zorgt ervoor dat je daar zo mee omgaat; wat leidt je tot die keuzes, welke keuzes moet je gaan maken voor de toekomst?

Onze uitgangspunten voor collegiale visitatie in het kort:

- de school heeft geformuleerd welke kwaliteit met betrekking tot zorg en begeleiding ze wil bereiken.
- de school neemt maatregelen die er toe moeten bijdragen dat de beoogde kwaliteit wordt gerealiseerd.
- de school bewaakt of die maatregelen worden uitgevoerd zoals afgesproken.
- de school beoordeelt aan de hand van resultaten of de beoogde kwaliteit wordt gerealiseerd.
- de school brengt verbeteringen aan in het geval de kwaliteit onvoldoende is.

Dit betekent dat de school zich een beeld heeft gevormd van de eigen kwaliteit (van onderwijs = zorg) en dit toetst aan de gewenste kwaliteit

Dit betekent ook dat de school bepaalt op welke onderdelen verbeteringen noodzakelijk of gewenst zijn en kan aangeven op grond waarvan tot die keuze is gekomen.

Vervolgens betekent dit dat de school kan aangeven welke maatregelen zijn genomen om het proces van verbetering te sturen, te beïnvloeden, te begeleiden en zo tot een succes te maken en het succes ook vast te houden.

Deze visitatie leidt tot een waardering van de aspecten waarop is bevraagd vanuit een eigen waarderingskader.

Door middel van collegiale visitatie in het kader van ‘Zorg en begeleiding’ wordt van iedere school een analyse gemaakt van de mate van zorgaanbod aan de (individuele) leerling en een analyse van de afstemming van maatregelen ten behoeve van het zorgaanbod. Hier zijn zowel leerkrachten, intern begeleiders als schoolmanagementteam bij betrokken. Deze visitatie leidt zowel tot een waardering van de zorgactiviteiten die de school onderneemt als tot aanbevelingen ter verbetering van het zorgaanbod.

Vanuit de opbrengsten wordt gekeken naar maatregelen die worden genomen op de genoemde items ter verbetering of ter consolidering van de opbrengsten. Hierbij lijkt het alsof de opbrengsten centraal staan. Dat is niet waar. Opbrengsten worden (slechts) als uitgangspunt gebruikt om de kwaliteit van de processen achter de opbrengsten in kaart te brengen. Deze processen in hun waarde te beoordelen of te waarderen en adviezen te geven ter verbetering van die processen is het doel. Uiteindelijk zal dat leiden tot een aantal verbeteringen van processen en daardoor een verbetering van de opbrengsten.

In deze fase van ontwikkeling beperken we ons tot opbrengsten op cognitief gebied.

Dit om de pilot werkbaar te houden. Andere opbrengsten -zoals op sociaal-emotioneel terrein, waarin elementen als werkhouding, planmatig werken, sociaal gedrag, gebruik nieuwe media- worden mogelijk in een later stadium bijgevoegd.

We kunnen nu echter al concluderen dat de uitkomsten van deze visitatie niet leiden tot een verandering in het toezicht en dus geen rol kunnen spelen in het proportioneel toezicht:

- De inhoud van de pilot is niet dekkend voor de indicatoren van het waarderingskader dat de inspectie hanteert.
- Er kan niet gesproken worden over valide uitkomsten: de pilot heeft zich beperkt tot één werkvorm (het interview). Er is geen gebruik gemaakt van meerdere informatiebronnen om constatering van uit andere invalshoeken te kunnen toetsen.
- Het is niet duidelijk welke norm heeft geleid tot een bepaalde waardering.

Ondanks bovenstaande constatering ziet de inspectie collegiale visitatie wel als een waardevol instrument voor kwaliteitszorg en als een belangrijke informatiebron voor externen. Een doorontwikkeling van dit instrument, los van proportioneel toezicht, heeft dan ook zeker zin.

Meer weten

Stichting Katholiek Basisonderwijs Oss
T 0412 – 691615
W www.skbo.nl
E jheuvel@skbo.nl

Ons waarderingskader

- Wordt binnen de groepen voldoende rekening gehouden met verschillen tussen leerlingen. M.a.w. vindt er een vorm van afstemming plaats?
- Wordt binnen de groep door de leerkracht voldoende gereflecteerd op zijn handelen binnen de groep?
- Vindt er op grond van die reflectie een bijstelling van de afstemming plaats?
- Gebruikt de school vormen van collegiaal overleg voor de afstemming op de zorgbehoefte van de individuele leerling of groep?
- Worden er op grond van de bevindingen maatregelen genomen op bekwaamheidsniveau van leerkrachten of intern begeleiders?
- Worden conclusies uit dit overleg vertaald naar bouw- of schoolniveau?
- Zijn hiervoor procedures beschreven?
- Worden er naar aanleiding van dit overleg maatregelen genomen?
- Worden die maatregelen gewaardeerd?
- Worden de effecten van maatregelen gemeten?
- Krijgen deze conclusies vorm in een overleg op schoolniveau?
- Is er een vorm van implementatie van beleidsontwikkeling?
- Hoe verloopt introductie, vaststelling, evaluatie en borging van beleid?

Dankwoord

Een publicatie in een praktijkreeks kan nooit tot stand komen zonder de medewerking van vele mensen uit de praktijk. Langs deze weg bedankt E&S de volgende personen voor de inspirerende samenwerking en hun bijdragen:

Maurice Gloudi (BS De Fonkeling Berghem)
Jan van de Heuvel (SKBO Oss)
Cilly Kramer-Clobus (NES)
Heleen van Stein (St. Paulusschool Leeuwarden)
Jan Terpstra (BOOR Rotterdam)
Ronald Wiersma (OBS 't Prisma Rotterdam)

Albert Gangelhof, Alexander van der Weide,
Marina Wildeboer, Renee Wilpstra-Steenhuisen
en Tineke Zijlstra-de Jong voor de foto's van de
visitatie van de Oosterschool in Bellingwolde

E&S helpt u op weg

Bent u geïnspireerd door onze aanpak van collegiale visitatie?

E&S kan u snel op weg helpen om visitatie op een effectieve manier te introduceren in uw organisatie. Onze adviseurs kennen de onderwijspraktijk van binnenuit en zijn in staat om op basis van uw wensen en mogelijkheden collegiale visitatie op een heel praktische en effectieve manier te implementeren.

Zoals u in het E&S kwaliteitskader® op blz ... heeft kunnen zien, gaan schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling voor ons altijd hand in hand. Onze medewerkers kunnen u helpen met alle facetten van integrale kwaliteitszorg en strategische personeelsbeleid. Zo werken we voor klanten in de hele onderwijssector bijvoorbeeld aan:

- Het introduceren van ontwikkelings- en beoordelingsgericht competentie-management;
- Assessments en loopbaanbegeleiding via E&S Intermatch;
- Het vergroten van persoonlijke- en organisatie-effectiviteit door (team)coaching;
- De introductie van bekwaamheidsdossiers of verbeteren van de gesprekscyclus;
- Het naar een hoger plan tillen van consultaties of intervisie;

- De uitvoering van organisatiescans en audits op alle beleidsdomeinen;
- Het op weg helpen van organisaties naar een extern keurmerk (o.a. INK, IIP, opleiden in de school);
- Het doorlichten van de kwaliteit van uw verantwoordingsdocumenten en managementrapportages.

Aan E&S heeft u ook een vindingrijke & inspirerende partner voor al uw kwaliteitsvraagstukken.

Meer weten:



Postbus 826
7301 BB Apeldoorn
tel: 055 – 5387720
info@ens.nl
www.ens.nl

