



Collegiale Visitatie

Conceptversie: 03-09-2019

Inhoud

Inleiding en verantwoording	3
Voorbereiding van de collegiale visitatie	4
Stap 1: Zelfevaluatie: ontwikkelvraag opstellen	4
Stap 2: Criteria vaststellen.....	5
Stap 3: Visitatie plannen.....	6
Uitvoeren van de collegiale visitatie	7
Stap 4: Informatie verzamelen	7
Stap 5: Conclusies formuleren.....	8
Stap 6: Mondelinge terugkoppeling.....	8
Stap 7: Reflectie op de visitatie	9
Bijlage 1. Hulpinstrument Ontwikkelvraag.....	10
Bijlage 2. Organisatiechecklist voor de gevisiteerde school	12
Bijlage 3. Gespreksleidraad en gesprekstechnieken	13

Inleiding en verantwoording

Dit document is bedoeld ter ondersteuning voor de collegiale visitaties van de scholen die deelnemen aan de pilot Technologie en toepassing, ondersteund door het Ministerie van OCW, SLO en Bredewold Onderwijsadvies.

Anders dan traditionele visitaties zijn deze collegiale visitaties gericht op ontwikkeling in plaats van op beoordelen. De visitatoren gedragen zich als *critical friend*: iemand die kritisch naar de ontwikkelvraag op gebied van T&T van de gevisiteerde school kijkt, altijd opbouwend is en samen met de gevisiteerde school reflecteert op vervolgacties die ondernomen moeten worden op basis van de visitatie. Dit document biedt richtlijnen voor de voorbereiding en uitvoering van deze collegiale visitaties, evenals instrumenten die de voorbereiding en uitvoering kunnen ondersteunen.

LET OP: deze versie van het document is een concept. Daarom is deze versie niet bedoeld voor verdere verspreiding.

Verantwoording

Dit is een aangepaste versie van het document voor collegiale visitatie van het Leernetwerk Formatief Evalueren, georganiseerd door SLO, de Hogeschool Utrecht, Wageningen University & Research en de VO-raad (auteur: Machiel Bouwmans, HU, versie 05-03-2019).

De stappen en ondersteunende instrumenten zijn afkomstig uit onderstaande bronnen:

- VO Raad (2019) – *Collegiale Visitatie: Draaiboek voor visitatoren en voorzitters*
- ISISQ5 Magazine (oktober 2005) – *Critical friends*

Voor een uitgebreider draaiboek voor visitaties wordt verwezen naar het originele document van de VO Raad.

Vorbereiding van de collegiale visitatie

Hieronder staan beknopt de stappen in de voorbereiding van de collegiale visitatie beschreven.

Stap	Deadline
Stap 1	2 weken voor visitatie
Stap 2	2 weken voor visitatie
Stap 3	1 week voor visitatie

Stap 1: Zelfevaluatie: ontwikkelvraag opstellen

Door: de gevisitteerde school

Bepaal de focus van de collegiale visitatie door een ontwikkelvraag op het gebied van T&T te formuleren. Waarop moeten de visitatoren zich richten? Expliciteer ook waarom die focus belangrijk is.

De ontwikkelvraag

Maak bij het formuleren van de ontwikkelvraag gebruik van het hulpinstrument uit **bijlage 1**. Formuleer vervolgens de ontwikkelvraag middels onderstaand format.

We willen graag weten... (focus): Voorbeeld: We willen graag weten in hoeverre het ons lukt om het hele examenprogramma te dekken, d.w.z. in de opdrachten voor de leerlingen te laten terugkomen. Zijn er witte vlekken waar wij wellicht blind voor zijn?
Omdat... (de reden, waarom is het belangrijk?): Voorbeeld: Wij zijn onze opdrachten stuk voor stuk aan het ontwikkelen, maar een overzicht van welk deel van het examenprogramma wij daarin dekken ontbreekt. Wij vinden het ook moeilijk om te bepalen wanneer een eindterm 'voldoende' aan bod gekomen is.
Zodat... (het doel, wat willen jullie ermee bereiken?): Voorbeeld: We willen kunnen garanderen dat we de het vak en het examenprogramma voldoende dekken.
Voor... (het publiek, op wie heeft het doel betrekking?): Voorbeeld: Dat is belangrijk voor leerlingen, ouders en inspectie.

Aanvullende documentatie

- Heb je de beschikking over aanvullende documentatie bij jullie ontwikkelvraag, zoals informatie over hetgeen waarop jullie willen focussen, of bijvoorbeeld een visie-document, plan van aanpak? Verzamel die informatie en voeg deze toe aan de formulering van de ontwikkelvraag. Stuur deze documentatie met de ontwikkelvraag naar de visitatoren.
- Voeg verder een korte beschrijving toe van de stand van zaken rondom de ontwikkeling van T&T, waarbij kort wordt ingegaan op:
 - De inhoud (waarom zijn jullie gestart met T&T, welke 'problemen' willen jullie hiermee oplossen) en
 - Het proces (hoe verloopt het ontwikkelproces, wat werkt bevorderend, wat werkt belemmerend?).

Stap 2: Criteria vaststellen

Door: de gevisiteerde school (eventueel samen met de visitatoren)

Formuleer criteria aan de hand waarvan de visitatie plaatsvindt. De criteria zijn zichtbare of bespreekbare 'bewijzen', die informatie geven over de ontwikkelvraag op het gebied van T&T.

Denk bijvoorbeeld eens na over:

- Criteria voor "dekking": hoe zou deze eruit moeten zien?
- Criteria voor "voldoende aan bod": waaruit kan worden opgemaakt dat je dat doet?
- Criteria voor "garanderen": wat houdt die garantie in? Waarin wil je dit terugzien?

De criteria geven richting voor de visitatoren: waarnaar moet gevraagd/gezocht worden? De criteria vormen daarom het uitgangspunt van de visitatie.

De criteria geven daarnaast richting aan hoe de visitatie moet worden vormgegeven:

- Met wie moet gesproken worden om inzicht te krijgen in de criteria? Docenten, coördinator, leidinggevenden, leerlingen? Dit kunnen individuele gesprekken of groeps gesprekken zijn.
- Wat moet nog meer gedaan worden om inzicht te krijgen in de criteria? Lesobservaties, bijwonen van een bijeenkomst, doornemen van documentatie?
- **Samenvattend: de gevisiteerde school stuurt 2 weken voor de visitatie onderstaande informatie naar de visitor**
 1. De uitwerking van de eigen ontwikkelvraag, *inclusief* criteria die informatie geven over de ontwikkelvraag.
 2. Enkele relevante, essentiële, (beleids-)stukken die aansluiten bij de ontwikkelvraag.
 3. Een korte schets van de stand van zaken rondom de implementatie van T&T, zowel inhoudelijk als procesmatig.
 - a. Inhoudelijk: waarom hebben jullie het vak T&T ingevoerd? Voor welk probleem is het een oplossing?
 - b. Procesmatig: wat is de stand van het implementatieproces? Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren?

Stap 3: Visitatie plannen

Door: de gevisiteerde school in afstemming met de visitor

Na het vaststellen van de ontwikkelvraag en bijbehorende criteria wordt de werkwijze van de visitatie vastgesteld. Denk hierbij onder andere aan het uitnodigen van de deelnemers aan gesprekken en het regelen van ruimtes voor de visitatie. Als er veel mensen visiteren kan nagedacht worden over taakverdeling (parallele gesprekken / observaties), anders wordt het forum misschien te groot.

Maak ook een dagprogramma voor de visitatie, waarin de volgende onderdelen worden ingepland (afhankelijk van de ontwikkelvraag):

- Ontvangst en voorbespreking tussen de visitatoren met coördinator(en) en schoolleiding van de gevisiteerde school, om af te stemmen over de aspecten/criteria waarop gelet gaat worden.
- Groeps-)gesprekken met docenten, coördinator, leidinggevenden en/of leerlingen
- Lesobservaties (afhankelijk van ontwikkelvraag)
- Bestuderen materialen (afhankelijk van ontwikkelvraag)
- Mondelinge terugkoppeling van bevindingen door de visitatoren
- Reflectie op bevindingen

Maak bij het plannen van de visitatie gebruik van de organisatiechecklist uit **bijlage 2**.

Basisregels

Stem in deze stap ook de basisregels van de visitatie af:

- Hoe ga je om met vertrouwelijke informatie uit de gesprekken? Dat doe je door algemene conclusies op basis van de gesprekken te formuleren. Uitspraken zullen nooit traceerbaar zijn naar een specifieke deelnemer. Je gaat dus niet in op de inhoud van specifieke gesprekken en benoemt in de conclusies geen namen. Dit niet: "Docent X vond dit..., docent Y vond dat...". Dit wel: "Uit de gesprekken kwamen de volgende zaken naar voren...".
- Overige zaken m.b.t. gesprekken: hoe introduceer je jezelf, hoe spreek je de gesprekspartners aan, etc.
- Zaken m.b.t. eventuele lesobservaties: waar ga je zitten, hoe introduceer je jezelf, etc.

Uitvoeren van de collegiale visitatie

De stappen 4 t/m 7 vinden plaats op de dag van de visitatie.

Stap 4: Informatie verzamelen

Door: de visitatoren

Op de dag van de visitatie verzamelen de visitatoren informatie over de ontwikkelvraag en bijbehorende criteria volgens de eerder opgestelde planning.

Enkele aandachtspunten tijdens gesprekken voor de visitatoren:

Bij de start van een gesprek

- Heet deelnemers welkom en houd een kort voorstelrondje.
- Leg uit dat je hier op uitnodiging van de leidinggevenden en/of coördinator bent om inzicht te verkrijgen in een ontwikkelvraag rondom T&T. Vertel ook dat jullie hier in de rol van *critical friend* zitten: om de school verder te helpen, niet om te beoordelen.
- Leg kort de focus van het gesprek uit, dat de informatie uit de gesprekken wordt gebruikt voor een mondelinge terugkoppeling en hoe wordt omgegaan met vertrouwelijke informatie uit de gesprekken (het zal niet traceerbaar zijn welke deelnemer wat heeft gezegd).
- Geef aan hoeveel tijd er is gereserveerd voor het gesprek en welke thema's aan de orde zullen komen. De thema's zijn gebaseerd op de criteria die in de voorbereiding zijn vastgesteld.

Tijdens het gesprek

- Neem als visitator een laptop mee, zodat je de hoofdlijnen van de gesprekken en/of lesobservaties kunt noteren.
- Probeer de hoofdlijnen gestructureerd te noteren, bijvoorbeeld met behulp van onderstaand formulier. Dit maakt het formuleren van conclusies eenvoudiger.

Ontwikkelvraag (focus)	
Criterium 1	Bevindingen criterium 1
Criterium 2	Bevindingen criterium 2
Etc.	

Aan het eind van het gesprek

- Bedank deelnemers voor hun deelname.
- Vraag of ze nog zaken willen vertellen die niet besproken zijn.
- Wijs op de mondelinge terugkoppeling later op de dag en benadruk dat ook daarvoor zijn uitgenodigd.

Enkele overige tips voor de gespreksleidraad en gesprekstechnieken vind je in **bijlage 3**.

Stap 5: Conclusies formuleren

Door: de visitatoren

Na het verzamelen van informatie trekken de visitatoren zich terug om de informatie op een rijtje te zetten en conclusies te trekken m.b.t. de ontwikkelvraag en bijbehorende criteria. Als er parallelle gesprekken en observaties geweest zijn, moet een en ander uitgewisseld worden.

De conclusies bevatten een kort overzicht van de bevindingen, sterke punten, kansen en uitdagingen.

Op basis van deze conclusies stellen de visitatoren een mondelinge terugkoppeling op. Houd daarbij rekening met de volgende aspecten:

- De rol als *critical friend*: jullie zijn er om de school verder te helpen, niet om te beoordelen.
- Gemaakte afspraken met de gevisitatieerde school, zoals de basisregels (o.a. over vertrouwelijke informatie)
- De kracht van bevestiging: geef aan wat al goed gaat. Focus zeker niet alleen op de aandachtspunten.

Stap 6: Mondelinge terugkoppeling

Door: de visitatoren

De visitatoren geven een mondelinge terugkoppeling van de geformuleerde conclusies aan de doelgroep; denk daarbij aan een mogelijke taakverdeling (wie pakt welke deel van de terugkoppeling aan?). De doelgroep is geformuleerd tijdens het opstellen van de ontwikkelvraag, en kan bijvoorbeeld bestaan uit leidinggevenden, docenten of een specifiek team. Het is belangrijk dat de mondelinge terugkoppeling wordt afgestemd op het publiek.

Houd in de mondelinge terugkoppeling rekening met:

- Om de visitatie te laten aansluiten op de ontwikkelvraag van de school, is het belangrijk dat de terugkoppeling realistisch is en rekening houdt met de fase waarin de school zit.
- Deelconclusies: ga tijdens de terugkoppeling in op de conclusies per criterium dat in stap 2 is vastgesteld:
 - Wat gaat goed op de school? Waar ligt de kracht?
 - Welke kwesties spelen en verdienen aandacht?
 - Wat zijn dingen om verder over na te denken?
- Sluit af met een eindconclusie gericht op de ontwikkelvraag
- Begin en eindig de terugkoppeling altijd positief
- Bedank iedereen voor hun bijdrage

Stap 7: Reflectie op de visitatie

Door: de gevisiteerde school en de visitatoren

De gevisiteerde school en visitatoren reflecteren op de visitatie door de volgende punten met elkaar te bespreken:

- Hoe hebben jullie de visitatie ervaren? Verliep deze naar wens?
- Wat zijn mogelijke verbeterpunten voor een volgende visitatie en hoe gaan jullie die oppakken?

Stel als gevisiteerde school jezelf onderstaande vragen en ga aan de slag met de inzichten:

- Wat heb ik geleerd over de ontwikkelvraag en bijbehorende criteria?
- Wat heb ik geleerd buiten de aspecten van de ontwikkelvraag om (bijvangst)?
- Wat neem ik uit de visitatie mee naar collega's?
- Wat voor acties moet ik ondernemen op basis van de opbrengsten van de visitatie?
- Wat heb ik daarvoor nodig, wat zijn kansen en risico's?

Ook de visitatoren kunnen zichzelf de vraag stellen wat zij deze dg geleerd hebben over de ontwikkelvraag, maar ook over andere aspecten van de invoering van T&T.

Bijlage 1. Hulpinstrument Ontwikkelvraag

Bron: VO Raad (2019) – Collegiale Visitatie: Draaiboek voor visitatoren en voorzitters

Het succes van de visitaties hangt voor een groot deel samen met het formuleren van een goede ontwikkelingsvraag. Daarom staan in dit hulpinstrument vier vragen centraal die ondersteunen bij het opstellen van een goede ontwikkelingsvraag.

Wat is een goede ontwikkelingsvraag?

Een goede ontwikkelingsvraag...

- Is gebaseerd op een gedegen analyse van de gewenste situatie van de school.
- Is gericht op ontwikkeling en gedragsverandering rond een kernkwestie op de school.
- Sluit aan bij de leerbehoefte van de school.
- Leidt tot antwoorden die concrete handelingsperspectieven bieden.

Sluit de ontwikkelingsvraag aan bij de leerbehoefte van de school?

Om een antwoord op deze vraag te krijgen, helpen de volgende vragen. Het is des te krachtiger als deze vragen in een team besproken worden:

- Op welk thema is de ontwikkelingsvraag gericht?
- Met welk doel is voor deze ontwikkelingsvraag gekozen?
- Welke argumenten zijn gebruikt om tot de ontwikkelingsvraag te komen?
- Welk antwoord stelt jullie tevreden?
- In hoeverre past de ontwikkelingsvraag in de korte en lange termijnontwikkeling van de school?
- Welke collega's zullen anders gaan handelen als gevolg van een antwoord op de ontwikkelingsvraag?
- In hoeverre sluit een antwoord op de ontwikkelingsvraag aan bij de leerbehoefte van deze collega's?
- Welke toegevoegde waarde heeft een antwoord op de ontwikkelingsvraag voor uw leerlingen?

Op welke manier is de school tot een ontwikkelingsvraag gekomen?

Een goede ontwikkelingsvraag is niet alleen een inhoudelijk goede ontwikkelingsvraag, maar ook een ontwikkelingsvraag die draagvlak heeft binnen de organisatie. Daarom is de manier om tot een ontwikkelingsvraag te komen net zo belangrijk als de inhoud van de ontwikkelingsvraag. Ook hier een paar vragen die kunnen helpen om inzicht in het proces te krijgen om tot een goede ontwikkelingsvraag te komen:

- Op welke wijze is de ontwikkelingsvraag gerelateerd aan de uitdagingen/innovatiewensen van de school?
- Wie zijn betrokken geweest bij het formuleren van de ontwikkelingsvraag en op welke wijze?

Hoe kan de ontwikkelingsvraag omgezet worden naar activiteiten?

Tijdens de visitatie zelf zijn de deelnemers betrokken bij een aantal activiteiten die tot doel hebben om de ontwikkelingsvragen van de school te beantwoorden. De keuze van activiteiten bepaalt de invulling van de dag. De volgende vragen kunnen helpen bij het omzetten van ontwikkelingsvragen naar activiteiten:

- Welke informatie is nodig om de ontwikkelingsvragen te beantwoorden en wie heeft die?
- Is deze informatie gebaseerd op feiten/waarnemingen/meningen?
- Geeft deze informatie een beeld vanuit verschillende invalshoeken?
- Op welke wijze kun je deze informatie verzamelen?

Bijlage 2. Organisatiechecklist voor de gevisiteerde school

Bron: VO Raad (2019) – Collegiale Visitatie: Draaiboek voor visitatoren en voorzitters

Ten behoeve van een goede organisatie volgt hieronder een checklist met belangrijke zaken die geregeld moeten worden om de visitatie soepel te laten verlopen.

Gesprekspartners uitnodigen en visitatieprogramma maken:

- Inplannen van de gesprekken en/of lesbezoeken.
- Regelen van de deelnemers aan de gesprekken en/of lesbezoeken. Uitleggen wat de bedoeling is van de collegiale visitatie en wat er van hun gevraagd wordt.
- Uitnodigen van de mensen met wie het visitatieteam zal spreken en andere belangstellenden voor de mondelinge terugkoppeling aan het eind van de visitatie.
- Opstellen definitieve visitatieprogramma op basis van de gemaakte afspraken.
- Het voorstel uiterlijk 1 week voor de visitatie mailen naar het visitatieteam en naar de betrokkenen.

Ruimte voor het visitatieteam en mondelinge terugkoppeling:

- Ruimte voor het visitatieteam, koffie en thee.
- Lunch voor het visitatieteam.
- Ruimte voor mondelinge terugkoppeling regelen.
- Inlogcode voor wifi voor visitatieteam.
- Ruimte voor de gesprekken regelen.

Interne communicatie:

- Bespreken van het doel en nut van collegiale visitatie binnen de schoolleiding.
- Versturen van informatie over visitatie naar alle docenten, met daarin de opzet en agenda van de visitatie. Hierbij ook aangeven wat de ontwikkelingsvraag van de school is.
- Indien nodig: leerlingen informeren.

Dag van de visitatie:

- Zorgen voor een “ceremoniemeester” die verantwoordelijk is voor de gang van zaken tijdens de dag.
- Zorgen dat de collega’s voor de gesprekken op het juiste moment op de juiste plaats zijn – zie agenda.
- Zorgen dat de visitatoren het betreffende lokaal kunnen vinden (schoolplattegrond?).

Bijlage 3. Gespreksleidraad en gesprekstechnieken

Bronnen: VO Raad (2019) – Collegiale Visitatie: Draaiboek voor visitatoren en voorzitters

ISISQ5 Magazine (2005) – Critical friends

Dit document bevat enkele voorbeeldvragen voor gesprekken met leidinggevend, coördinator en docenten. Daarnaast worden tips voor gesprekstechnieken gegeven.

Voorbeeldvragen

De bruikbaarheid van de voorbeeldvragen hangt uiteraard af van de geformuleerde ontwikkelvraag.

Algemeen over T&T • Wat vind je sterk aan T&T op deze school? Waar ben je trots op? • Wat zou anders/beter kunnen?
Per thema / aspect van de ontwikkelvraag • In welke mate is dit thema/aspect zichtbaar in de school/het team/de les? • Waar zie je mogelijkheden om dit te versterken? • Wat heb je daarvoor nodig? • Welke kansen en/of belemmeringen zie je? • Welke tips wil je de schoolleiding meegeven?

Gesprekstechnieken

Do's	Dont's
• Wees je bewust van je rol als visitor • Heb een positieve houding • Luister en verhelder (vraag door) • Daag uit (stel de 'waarom' vraag) • Moedig aan en ondersteun • Wees betrokken	• Bevooroordeeld zijn (blijf dus doorvragen. Denk niet te snel dat je al een goed beeld hebt!) • Oplossingsgericht zijn: "bij ons doen we het zo..." • Directieve rol aannemen • Partij kiezen • Veel kritiek en weinig steun

Taalgebruik en vraagstelling

- Stel *open* vragen, zoals:
 - o Kun je me iets meer vertellen over....?
 - o Hoe gaat het met.....?
 - o Zijn er dingen die jou belemmeren/stimuleren....?
- Vraag goed door, stel verhelderende vragen:
 - o Waarom....?
 - o Wat bedoel je daarmee....?
 - o Kan je een voorbeeld geven....?
- Wees liever positief dan negatief. Bijvoorbeeld: "Wat ik leuk vond..."

- Gebruik “Ja, en....” In plaats van “Ja, maar....”
- Weergeven hoe iets op je over komt: “Ik heb het gevoel dat je enthousiast bent door...”
- Gebruik *stiltes*, geef de ander de ruimte om na te denken.
- Stel uitdagende vragen, zoals: “Had het verschil uitgemaakt als....?”
- Stel checkende vragen, zoals: “Klopt het dat....?”
- Stel samenvattende vragen, zoals: “Dus de grootste uitdaging is...?”