



PO VO BVE

Door Annemarie Neeleman en Wik Jansen

Schoolontwikkeling

Dubbel leren met collegiale visitatie



Annemarie Neeleman werkt als zelfstandig onderzoeker en adviseur in het voortgezet onderwijs. Daarnaast werkt zij aan een promotieonderzoek aan de Universiteit Maastricht. Dit project heeft zij als zelfstandig adviseur uitgevoerd. Voor meer informatie: www.annemarieneeleman.com



Wik Jansen is als zelfstandig adviseur vooral werkzaam ten behoeve van het voortgezet onderwijs. Hij adviseert leidinggevenden en toezichthouders op terreinen als kwaliteit, organisatie en interne governance. Voor meer informatie: www.wikjansenadvies.nl

17 Limburgse afdelingen of scholen voor praktijkonderwijs en vmbo hebben het afgelopen schooljaar deelgenomen aan een traject van collegiale visitatie. Op verzoek van de deelnemende schoolleiders van het Limburgse schoolbestuur LVO begeleidden de auteurs in het schooljaar 2014/2015 deze visitaties. In dit artikel wordt ingegaan op de opzet van het traject, de ervaringen van de betrokkenen en het leereffect voor de deelnemers.

Tijdens een studietweedaagse van het LVO-netwerk voor vmbo-scholen en scholen voor praktijkonderwijs, discussieerden begin 2014 zo'n 40 school- en teamleiders over de mogelijkheden van zelfevaluatie en collegiale visitatie. De netwerkleden zagen in de combinatie van zelfevaluatie en collegiale visitaties een effectief middel om van elkaar te leren teneinde de onderwijskwaliteit van de eigen organisaties te verhogen. Deze beide instrumenten sloten bovendien goed aan op de LVO-beleidsvisie 2013-2017. In deze notitie geeft het stichtingsbestuur onder meer aan dat de verbinding tussen de LVO-scholen verbeterd kan worden, zodat deze nog meer van elkaar kunnen profiteren. "Collega's die meer van elkaar leren, schreeven gezamenlijk de onderwijskwaliteit omhoog."

De stichting Limburgs Voortgezet Onderwijs (LVO) verzorgt voortgezet onderwijs aan 28.000 leerlingen op 21 scholen (30 locaties) verspreid over de provincie Limburg. De scholen zijn verenigd in een zestal geografische clusters.

Effectieve visitatiecyclus

Collegiaal visiteren zou voor de scholen in het netwerk vooral gericht moeten zijn op van elkaar leren, kwaliteitsverbetering en schoolontwikkeling. Daarmee wordt aangesloten bij de definitie die De Boer et al. (2013) voor collegiale visitatie hanteren: "...een instrument waarmee personen of organisaties elkaar de spiegel voorhouden, zodat ze na visitatie over en weer een volgende stap (kunnen) zetten in het eigen ontwikkelproces". Door de spiegelfunctie te benadrukken krijgen deelnemende scholen zicht op het eigen functioneren en ontvangen zij tips voor verbetering. De uitkomsten van de visitatie zijn vertrouwelijk en de betreffende school(leader) is eigenaar van het visitatierapport. Tijdens de studietweedaagse maakten de LVO-schoolleiders afspraken over de gezamenlijke inhoud en inrichting van het visitatieproces. De volledige visitatiecyclus bestond uit de vijf stappen van figuur 1.

Als belangrijke voorwaarden voor een effectieve collegiale visitatie noemen Hooge en Wassink (2015) de volgende aspecten:



Figuur 1: De visitatiecyclus

a. Zelfevaluatie

“Voorafgaand aan de daadwerkelijke visitatie voert de te visiteren organisatie een zelfevaluatie uit. Van de zelfevaluatie gaat voor de eigen school een stevig lerend effect uit.”

Elk van de 17 aan dit traject deelnemende scholen heeft een zelfevaluatie uitgevoerd. Het zelfevaluatie-rapport vormde vervolgens de basis voor de visitatie.

b. Structurering

“Het geeft de betrokkenen houvast als de verschillende onderdelen van de visitatiecyclus goed gestructureerd worden. Tevens wordt hiermee focus aangebracht en draagt het bij aan de objectiviteit.”

In het hier beschreven visitatietraject is onder meer gewerkt met een in gezamenlijkheid opgesteld zelfevaluatieprotocol en visitatiekader.

c. Training

“Het is zeer aanbevelingswaardig om visitatoren te trainen. Gespreksvoering en het geven van feedback zijn belangrijke onderdelen van de training.”

Alle leden van de visitatiecommissies hebben deelgenomen aan een voorbereidende training. In deze training werd zowel theoretisch ingegaan op de verschillende elementen van de visitatiecyclus als op het geven van praktische handvatten voor de visitatie.

d. Herhaling en follow up

“Het leereffect van het visitatieproces wordt vergroot als er aandacht is voor de opvolging van de aanbevelingen van de visitatiecommissie en als het visitatieproces bijvoorbeeld elke vier jaar herhaald wordt.”

De deelnemers hebben na hun ervaringen in dit visitatietraject besloten om de collegiale visitaties structureel in te bedden in een vierjarige cyclus.

Een effectieve visitatiecyclus start met een door elke school uit te voeren zelfonderzoek, de zelfevaluatie. Hiermee krijgt de school zicht op haar eigen sterke en zwakke punten. De rapportage die dit zelfonderzoek oplevert vormt in feite het fundament voor de uit te

voeren collegiale visitatie. We gaan eerst nader in op het proces van zelfevaluatie.

Zelfevaluatie

Bij zelfevaluatie ligt de nadruk op het proces waarbij op systematische wijze het functioneren van de eigen school beschreven en beoordeeld wordt. De LVO-schoolleiders spraken in gezamenlijkheid af dat de zelfevaluaties betrekking zouden hebben op minimaal één leerweg van een school of locatie. Gezamenlijk werkten zij aan een gedeelde set indicatoren die als basis zou dienen voor de uit te voeren zelfevaluatie. Door zelf te bepalen uit welke thema's de zelfevaluatie is opgebouwd, krijgt deze meer betekenis voor de betrokkenen. De door het netwerk relevant geachte indicatoren werden vervolgens gezamenlijk voorzien van een korte definitie en hadden betrekking op de volgende zeven thema's:

1. Onderwijsopbrengsten
2. Onderwijsbeleid
3. Tevredenheid
4. De professionele school
5. Ondersteuning & begeleiding
6. Didactisch handelen
7. Kwaliteitszorg

Doordat alle deelnemende scholen of afdelingen in ieder geval met deze indicatoren aan de slag gingen, ontstond een vergelijkingsperspectief (benchmark), werd collegiaal leren gestimuleerd en het gesprek met de clusterdirectie en/of het bestuur gefaciliteerd. Naast deze set aan gedeelde indicatoren werd afgesproken dat de scholen ook nog enkele focusvragen aan de visitatiecommissie mochten voorleggen.

“Collega's die meer van elkaar leren, schroeven gezamenlijk de onderwijskwaliteit omhoog”

Naast afspraken over de gezamenlijke inhoud maakten de schoolleiders nadere afspraken over het 'hoe' van de zelfevaluatie. In de meeste gevallen waren degenen die als visitatoren een collega-school zouden bezoeken ook verantwoordelijk voor de zelfevaluatie op de eigen school. Soms werden direct-belanghebbenden, zoals medewerkers, leerlingen en ouders, bij de zelfevaluatie betrokken. Het protocol voor het uitvoeren van een zelfevaluatie bevatte daarnaast onder andere de zes door Ephraim & Wolters beschreven stappen voor een effectieve zelfevaluatie:

1. Introductie binnen de school
2. Planning van het proces
3. Communicatie over de uitvoering
4. Uitvoeren van de zelfevaluatie
5. Bespreken resultaten
6. Schrijven van het zelfevaluatie-rapport

Het protocol besloot met een handreiking voor de opzet van het zelfevaluatie-rapport.

Collegiale visitatie

Wil zelfevaluatie daadwerkelijk leiden tot leren en verbeteren dan zal de zelfevaluatie gevolgd moeten worden door een externe review. Dat kan onder andere door de uitgevoerde zelfevaluatie ter validering voor te leggen aan een visitatiecommissie. Het zelfevaluatie-rapport vormt dan de basis voor de visitatie.

Met een visitatiekader wordt de uitvoering van de visitatie vervolgens nader gestructureerd. Zoals hiervoor beschreven, is structureren een van de belangrijke voorwaarden voor een effectieve collegiale visitatie. De deelnemende schoolleiders hebben in dit verband onder andere afspraken gemaakt over:

a. Wederkerigheid van de visitaties

De deelnemende scholen hebben onderling afspraken gemaakt over de verdeling van de visitatiecommissies over de te visiteren scholen. Op deze manier ontstonden vier visitatieduo's en drie visitatieclusters bestaande uit drie scholen. De matching vond zowel plaats langs de lijn van samenwerkende clusters - tussen scholen die elkaar al (goed) kenden - als van scholen met een vergelijkbaar onderwijsaanbod die elkaar op voorhand nauwelijks kenden.

b. Samenstelling visitatiecommissies

Bij collegiale visitatie bestaat een visitatiecommissie in ieder geval (ook) uit peers. Bij de in dit artikel beschreven visitaties bestond elke commissie uit tenminste één schoolleider en tenminste één docent van de bezochte scholen. Daarnaast kende elke visitatiecommissie een externe voorzitter (een van beide auteurs) en een uit

LVO-geleiden afkomstige secretaris. De rollen voor de voorzitter en de secretaris zijn beschreven in het LVO-visitatiekader.

c. Eisen aan visitatoren

Aan de visitatoren zijn de volgende eisen gesteld.

Een visitator

- heeft een training visiteren gehad
- stelt zich onafhankelijk op
- is terughoudend ten aanzien van eigen visie
- vindt een balans tussen critical en friendly
- gaat vertrouwelijk met verkregen informatie om
- bereidt zich tijdig en gedegen voor
- is integer
- heeft de juiste 'grondhouding' (nieuwsgierig, oprechte belangstelling, onbevooroordeeld, vertrouwenwekkend)
- heeft geen relaties met of op de te visiteren school

d. Voorbereiding en verloop van de visitatiedag

Naast het zelfevaluatie-rapport kregen de LVO-visitatoren ter voorbereiding op de visitatiedag een gezamenlijk vastgestelde set aan beleids- en resultaatdocumenten toegestuurd. Na een gezamenlijke voorbereiding op de visitatiedag zelf, voerde de commissie gesprekken met de schoolleiding, werden lessen bezocht en panelgesprekken gevoerd met groepen medewerkers, leerlingen en ouders. Op deze wijze verkreeg de commissie inzicht in de mate waarin het in de zelfevaluatie beschreven zelfbeeld van de school overeenkwam met haar bevindingen. Daarbij werd tijdens de visitatie duidelijk of de school in de zelfevaluatie geen zaken over het hoofd had gezien dan wel of men niet te kritisch op zichzelf of juist te weinig ambitieus was.

e. Terugkoppeling door de visitatiecommissie

De bevindingen van de visitatoren werden zowel tussentijds als aan het einde van de dag onderling gedeeld, waarna de commissie de belangrijkste conclusies en aanbevelingen formuleerde. Deze werden vervolgens mondeling teruggekoppeld aan de schoolleiding en aan belangstellende medewerkers. Enkele weken na de visitatiedag ontving de gevisitatieerde school het visitatierapport. Enige tijd hierop volgde een telefonische evaluatie door de voorzitter van de visitatiecommissie met de betreffende schoolleider.

Voor het gehele traject van het plannen van de visitatiedag tot en met de oplevering van het definitieve visitatierapport was acht weken begroot. Deze periode bleek zeer ambitieus voor het goed doorlopen van alle stappen van de evaluatiecyclus.

Ervaringen

Hoewel in de visitatiecyclus het proces van zelfevaluatie van groter belang is dan het uiteindelijke product - het zelfevaluatie-rapport - bleek in de praktijk meermalen dat aan het gereedmaken van het rapport meer waarde te



worden gehecht dat aan een goede uitvoering. Dit werd over het algemeen veroorzaakt door een schromelijke onderschatting van de tijdinvestering. Bij de uitvoering van de zelfevaluatie waren op de meeste scholen dan ook maar weinig collega's betrokken. Het merendeel van de deelnemende scholen gaf na afloop aan dat het maken van de zelfevaluatie (veel) meer voorbereidingstijd vergde dan men verwacht had. Sommige scholen ondervonden problemen bij het boven water krijgen van de afgesproken documenten. Andere lukte het moeilijk of niet om te reflecteren op de beschreven situatie. Aan het beschrijven en analyseren van trends en situaties, zoals in de handreiking beschreven, kwamen de meeste scholen (nog) niet toe. Om in een volgende visitatieronde meer diepgang te bereiken, hebben de LVO-scholleiders aangegeven het aantal indicatoren te willen beperken.

In zowel de individuele tussentijds evaluaties als de plenaire afsluitende evaluatie beschreven de deelnemers - zowel de leden van de visitatiecommissies als de vertegenwoordigers van de gevisiteerde scholen - de collegiale visitaties als leerzaam, intensief en nuttig. Alle deelnemers gaven na afloop van het visitatietraject aan dat de visitatie aan haar doel, namelijk stimuleren van verdere schoolontwikkeling om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen, had beantwoord. Uit de telefonische evaluaties bleek bovendien dat de deelnemende scholen betrekkelijk snel met de door de visitatiecommissies geformuleerde aanbevelingen aan de slag zijn gegaan.

De bevindingen en conclusies die de visitatiecommissies in hun rapportages opnamen, waren voor de gevisiteerde scholen bijna altijd herkenbaar. Aangezien focus een randvoorwaarde is van daadwerkelijk verbeteren, bleef het aantal aanbevelingen beperkt tot gemiddeld niet meer dan vijf. Het merendeel van de aanbevelingen had betrekking op het onderwijsproces, de organisatie van het onderwijs en de beleidsontwikkeling en -sturing.

Leereffect

Uit de literatuur blijkt dat visitatie een krachtig instrument voor schoolontwikkeling is als de volledige visitatiecyclus wordt doorlopen. De deelnemers aan de visitatiecyclus bij LVO gaven zonder uitzondering aan dat zij veel geleerd hadden van het gestructureerd kijken in de eigen keuken (zelfevaluatie) en in andermans keuken (visitatiedag). In die zin was er voor de directbetrokkenen sprake van dubbelleren: bij alle visitaties gaven zowel de visitor als de gevisiteerde aan veel van het gehele traject geleerd te hebben. Over het daadwerkelijke effect van het hier beschreven traject kunnen echter pas uitspraken gedaan worden wanneer er zicht is op de follow-up van de aanbevelingen. Pas dan zal blijken of er dankzij het visitatietraject daadwerkelijk sprake is van organisatieontwikkeling, kwaliteitsverbetering van het onderwijs en van borging van het leereffect bij deelnemers.

De Britse wetenschapper Charles Jennings is de grondlegger van het 70:20:10-principe. Dit principe drukt een ratio uit tussen het effect van verschillende manieren van

Annemarie Lukassen, sectordirecteur op Het Kwadrant in Weert, is terugblikkend op de twee visitaties waar haar school bij betrokken was - het Kwadrant nam zowel met de vmbo- als de PrO-school deel aan het traject - nog steeds enthousiast. Lukassen ziet deze ervaringen als een cadeautje. "De aanbevelingen van de visitatiecommissies hebben ertoe geleid dat we voor het huidige schooljaar onze beleidsvoornemens van 27 naar 10 hebben teruggebracht", stelt zij. Onmiddellijk na de visitaties is de schoolleiding met de bevindingen en aanbevelingen de teams in gegaan. "Meer dan we gewend waren, hebben we de collega's betrokken bij de beleidsontwikkeling. Daarbij kwam veel energie vrij. Uiteindelijk hebben we aan het begin van dit schooljaar onze voornemens op een handzame placemat aan de medewerkers gepresenteerd." Annemarie vertelt dat er dankzij de uitkomsten van visitaties een aantal duidelijke keuzes gemaakt zijn. "Er waait een positieve wind door onze school." Desgevraagd geeft zij aan dat het de tijdinvestering dubbel en dwars waard was. "Ik kan het iedere school aanraden om een zelfevaluatie en collegiale visitatie uit te voeren."

leren. Volgens hem leren we het meest (70%) door te doen, dus door tijdens ons werk ervaringen uit te wisselen. 20% van ons leren schrijft hij toe aan het zogenaamde informeel leren (bijvoorbeeld coaching en feedback) en 10% aan formele trainingen e.d. Collegiale visitatie zit zowel in het bereik van de 70% als van de 20% en heeft dus voor degenen die er bij betrokken zijn een zeer hoog leereffect. In haar oratie introduceert Femke Geijssel (2015) het begrip 'praktijkwijsheid'. In aanvulling op de kennis die onderwijsprofessionals in de initiële opleiding vergaard hebben en die zij gesitueerd in de schoolsituatie benutten, leren zij vooral ook in de praktijk. Door

"Ik kan het iedere school aanraden om een zelfevaluatie en collegiale visitatie uit te voeren"

zelfreflectie en reflectie op de eigen praktijk (middels zelfevaluatie en het ondergaan van een collegiale visitatie) en die van een beroepsgenoot (middels het uitvoeren een collegiale visitatie) ontstaat praktijkwijsheid. Het hier beschreven visitatietraject boort dus doeltreffende leervormen aan en daagt schoolleiders en docenten uit om - ook over de grenzen van de eigen school heen - van elkaar te leren. Collegiale visitatie leidt daarmee tot dubbel leren!

Literatuur

- Boer, H. de, Z. van Hoffen, G. Kamphof, T. Veenstra & J. von Weijnrother (2013). *Visitatie, een krachtig middel voor onderwijsontwikkeling*. Amersfoort: CPS.
- Ephraim, E. & J. Wolters. *Een leerzame kijk in eigen en andermans keuken. Een handleiding voor zelfevaluatie en auditing*.
- Geijssel, F. (2015). *Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders*. Amsterdam: NSO/ Universiteit van Amsterdam.
- Hooge, E. & H. Wassink (2015). *Leren van besturen. Collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs. Een verkenning naar condities en aanpak*. Tilburg/Nijmegen: Tias/ de Professionele Dialoog.