

Inge Krul, Nanny Schoenmakers en Nienke Wind

Do's en don'ts van collegiale visitatie

Collegiale visitatie is een krachtig instrument om binnen scholen kwaliteitszorg verder vorm te geven. Verschillende scholen en scholengroepen hebben er inmiddels ervaring mee opgedaan, zoals de acht scholen van de Gooise Scholen Federatie. Zij ronden onlangs een visitatieronde af. Een mooi moment voor Inge Krul, Nanny Schoenmakers en Nienke Wind om de lessons learned op te maken.

Goede kwaliteitszorg levert een belangrijke bijdrage aan schoolontwikkeling. Het veranderde (proportionele) toezicht door de Inspectie van het Onderwijs en de wens van scholen om zich aan belanghebbenden in hun directe omgeving (horizontaal) te verantwoorden, hebben daarenboven bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van kwaliteitszorg in scholen. Het belang van goede kwaliteitszorg wordt alom onderkend, maar hoe het op een structurele en systematische wijze aan te pakken, blijkt lastiger. Scholen moeten daartoe een visie ontwikkelen op kwaliteit en kwaliteitszorg en hebben daarnaast instrumenten nodig. Collegiale visitatie kan zo'n instrument zijn.

In dit artikel gaan wij in op mogelijke varianten van visitaties, werken wij één variant van collegiale visitaties nader uit en beschrijven we de *do's* en *don'ts* ervan. In een vervolgartikel zullen we ingaan op de toekomst van visitaties als kwaliteitsinstrument: wat is nodig om visitaties een structurele plek te geven in het kwaliteitszorgbeleid? Moeten visitaties een standaard worden op het niveau van de sector?

Visitaties in soorten en maten

Het aantal scholen dat visitaties organiseert, is de afgelopen jaren toegenomen en zal naar onze verwachting nog verder toenemen. Wat ons opvalt, is dat visitaties voorkomen in verschillende verschij-

ningsvormen. Het gemeenschappelijke in de verschillende varianten is de visite, het bij elkaar op bezoek gaan en spiegelen op 'wat goed gaat' en 'wat beter kan'. De verschillen zitten in de reikwijdte (wordt een brede of een smalle scope gehanteerd?) en in het beoordelingskader (wordt gewerkt met een vaststaand of met een open kader?). Aldus onderscheiden wij vier typen visitaties (zie ook figuur 1).

1. *Visitatie gericht op alle aspecten van het onderwijs en de schoolorganisatie, op basis van een vooraf vastgesteld kwaliteitskader*

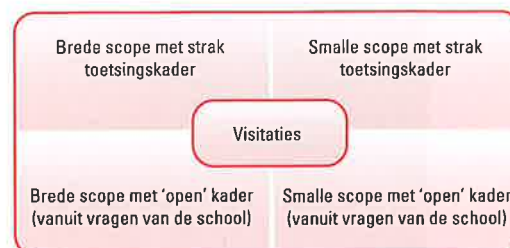
Dit type visitaties treffen we veelvuldig aan bij schoolbesturen die visitaties inzetten in het kader van de veranderende governance in het onderwijs en de veranderende werkwijze van de inspectie. Er wordt dan een systeem van collegiale visitaties ingericht, waarbij collega-scholen elkaar visiteren aan de hand van een breed toetsingskader dat veelal ook (in meer of mindere mate) de inspectie-indicatoren bevat. In het vervolg van dit artikel werken we deze variant nader uit, aan de hand van de ervaring die we hebben opgedaan bij de Gooise Scholen Federatie (GSF).

2. *Visitatie gericht op een of enkele specifieke onderwerpen van het onderwijs en/of de schoolorganisatie, op basis van een vooraf vastgesteld kwaliteitskader*

Dit type visitaties zien we bijvoorbeeld in het kader van nieuwe onderwijsvormen ontstaan, zoals het technasium, tweetalig onderwijs en de opleidingsschool. Vanuit landelijke verbanden wordt aan de invoering van deze nieuwe onderwijsvormen visitatie of accreditatie verbonden.

3. *Visitatie gericht op alle aspecten van het onderwijs en de schoolorganisatie, zonder een vooraf opgesteld kader*

Deze variant treffen we niet vaak aan. Deze



Figuur 1. Vier vormen van visitatie

brede, open benadering, waarbij eventueel gebruik wordt gemaakt van richtvragen die vanuit de school zijn meegegeven, is vooral in te zetten in het kader van 'de school als lerende organisatie', voor wederzijdse uitwisseling en voor het op gang brengen van de professionele dialoog binnen de school. Binnen deze vorm van visitatie is er veel ruimte voor wat de commissie tijdens de visitatie tegenkomt.

4. *Visitatie gericht op één of enkele specifieke onderwerpen van het onderwijs en/of de schoolorganisatie, waarbij geen vooraf opgesteld kader wordt gehanteerd*
Deze variant, waarin eventueel ook gebruik wordt gemaakt van richtvragen die vanuit de school zijn meegegeven, komt weer vaker voor in de praktijk. Scholen (al dan niet deel uitmakend van één bestuur) visiteren elkaar op een specifiek onderwerp, zoals toetsbeleid, didactiek, opbrengstgericht werken of leerlingbegeleiding. Ook bij deze visitatievorm zien we dat deze vooral wordt ingezet om de school te laten leren en om van elkaar te leren.

Uitwerking van de eerste variant

Een schoolbrede collegiale visitatie houdt in dat collega-scholen bij elkaar op bezoek gaan en onderzoek doen om zich een beeld te vormen van de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie van de school. In een collegiale visitatie stellen de collega's van collega-scholen zich op als *critical friends*. Dit houdt in dat de visitatie niet gericht is op controle, maar het doel heeft de school een spiegel voor te houden die uitnodigt om kwaliteitsverbeteringen aan te brengen.

De werkwijze is veelal dat een visitatiecommissie bestaande uit medewerkers van collega-scholen een dag lang de school bezoeken. De commissie bestudeert (vooraf) documenten van de school, voert gesprekken met leidinggevendenden, docenten, leerlingen en soms ook ouders en bezoekt lessen om te observeren. Tijdens de visitatie wordt gekeken naar het onderwijsbeleid, maar ook hoe het onderwijs concreet vorm krijgt in de klas en welke effecten (resultaten) dat heeft voor leerlingen. Daarbij worden de pedagogische en didactische kwaliteit van het onderwijsleerproces, het toetsbeleid, het leerstofaanbod en het schoolklimaat onderzocht. Ook komen de opbrengsten, de kwaliteitszorg en het beleid van de organisatie aan bod. Tijdens het bezoek vormt de visitatiecommissie zich een beeld van hoe de school ervoor staat op belangrijke kwaliteitsaspecten. Ten slotte geeft de

commissie feedback aan de school en doet zij aanbevelingen en suggesties ter verbetering. Een terugkoppelingsbijeenkomst met de school en een schriftelijke rapportage zijn effectieve vormen om de visitatie-uitkomsten terug te koppelen aan de school.

Voor de school die wordt gevisiteerd, is de belangrijkste meerwaarde dat haar een spiegel wordt voorgehouden door onafhankelijke collega's, die duidelijk kunnen benoemen wat ze constateren, maar daarnaast ook suggesties doen voor verbeteringen. Daarmee krijgt de school op een zeer open en constructieve manier inzicht in de eigen kwaliteit en tegelijkertijd input voor schoolontwikkeling en organisatieverbetering. Met de visitatiebevindingen kan de school zelf aan de slag. Collegiale visitaties kunnen ook leiden tot andere, zinvollere gesprekken in de managementkamers van bestuur en school, doordat men bij elkaar in de keuken heeft gekeken en van elkaar leert.

Om de kracht van het instrument goed tot zijn recht te laten komen, moet een visitatie wel goed worden georganiseerd. Hier komt meer bij kijken dan het opstellen van een draaiboek en het bij elkaar brengen van de benodigde informatie en mensen. Vanuit het werken met collegiale visitaties in de praktijk van de GSF hebben we tien *lessons learned* opgemaakt, als handreiking aan scholen die (verder) met visitaties aan de slag willen gaan.

Vijf do's bij collegiale visitaties

1. Ga gestructureerd te werk

Een school die haar kwaliteitszorg met behulp van collegiale visitaties wil versterken, kan het beste starten met het formuleren van haar visie op kwaliteitszorg en de functie van de collegiale visitatie die daarbij past. Besteed daarbij met name aandacht aan wat de visitatie voor de school moet opleveren en op welke manier de school achteraf verantwoording wil of moet afleggen over wat ze met de bevindingen en aanbevelingen van de visitatiecommissie heeft gedaan. Borg in dit kader dat de follow-up wordt gepland, zowel door de directie in de school als tussen de school en het bestuur. Bespreek vooraf ook van en voor wie het visitatierapport is: voor de school (ter bevordering van de kwaliteitsontwikkeling), voor het college van bestuur (om inzicht te hebben in de onderwijskwaliteit van haar scholen en zich daarover te kunnen verantwoorden) en/of voor de inspectie.

2. Kies een duidelijk toetsingskader

Een duidelijk toetsingskader geeft richting aan de visitatie en leidt tot gerichte informatie, op basis waarvan de school feedback kan krijgen. Het voorkomt ook dat men te lang blijft zoeken naar de te visiteren onderwerpen of te veel verschillende onderwerpen in één visitatie wil behandelen. Een belangrijke afweging is of je ruimte laat om de visitatie te kunnen richten op specifieke onderwerpen die de school op dat moment graag behandeld wil zien.

Wanneer collegiale visitatie plaatsvindt op verschillende scholen die vallen onder één schoolbestuur (zoals het geval is bij de GSF), verdient het de aanbeveling om op alle scholen te werken met (grotendeels) hetzelfde toetsingskader. Een gemeenschappelijk toetsingskader maakt de verschillende gevisiteerde scholen onderling vergelijkbaar en maakt benchmarking mogelijk. Het gebruik van een gemeenschappelijk kader bevordert bovendien het onderling leren, en is dus ook vanuit dat oogpunt effectief. Tevens biedt een dergelijke werkwijze input voor het gesprek op het niveau van het schoolbestuur over de gewenste kaders voor onderwijskwaliteit en te maken keuzes in de kwaliteitskenmerken waarin men wil excelleren.

3. Informeer en betrek de docenten

Een belangrijk deel van brede visitatie zal zich richten op de kwaliteit van het onderwijsleerproces: hoe is het pedagogisch klimaat? Hoe activerend is de didactiek? Hoe komen onderwijsvernieuwingen tot stand en worden deze binnen de school uitgewerkt? Lesbezoeken en

gesprekken met docenten en leerlingen vormen een wezenlijk onderdeel van de visitatie om inzicht in dergelijke zaken te krijgen. Het is mede daarom van belang dat de schoolleiding de docenten goed informeert over het doel en de opzet van de visitatie, ingaat op vragen en eventuele koudwatervrees, weerstand of bedenkingen wegneemt.

Ook de informatievoorziening binnen de school over de uitkomsten van de visitatie en over de vervolgstappen is belangrijk. Door de visitatiecommissie haar bevindingen te laten terugkoppelen, bijvoorbeeld tijdens een plenaire bijeenkomst, kan de visitatie een uitstekend startpunt zijn om de professionele dialoog binnen de school een verdere impuls te geven. In de school en met de docenten dient het gesprek plaats te vinden over hoe gevolg wordt gegeven aan de aanbevelingen van de commissie.

4. Stel een gemengde visitatiecommissie samen

Binnen de GSF is gewerkt met visitatiecommissies die waren samengesteld uit een mix van functionarissen (schoolleiding, middenmanagement en docenten). Dat leidt tot meer expertise en invalshoeken in de visitatiecommissie, hetgeen het beeld van de kwaliteit van de school ten goede komt. Het is wel van belang dat de visitatiecommissie goed wordt ingewerkt. De commissie moet zich kundig, onbevooroordeeld, oprecht onderzoekend, vertrouwend en opbouwend kunnen opstellen. Een voorbereidende bijeenkomst leent zich er goed voor om de leden van de visitatiecommissie een toelichting te geven op hun rol en hen beter inzicht te geven in wat van hen verwacht wordt. Ook kan een gerichte training worden overwogen.

5. Zorg voor goede begeleiding

Het grootste gevaar van collegiale visitaties is dat de school en de visitatiecommissie te vriendelijk en te weinig kritisch met elkaar omgaan. Het werken met onafhankelijke (in- of externe) begeleiders bij collegiale visitaties geeft de visitaties een professioneler en kritischer karakter, doordat onafhankelijke begeleiders de visitatiecommissie kunnen helpen bij het vinden van balans tussen *critical* en *friendly*. De begeleiders houden de visitatiecommissie in feite ook een spiegel voor, waardoor de formulering van de bevindingen en aanbevelingen vaak scherper wordt. Het geheel krijgt ook

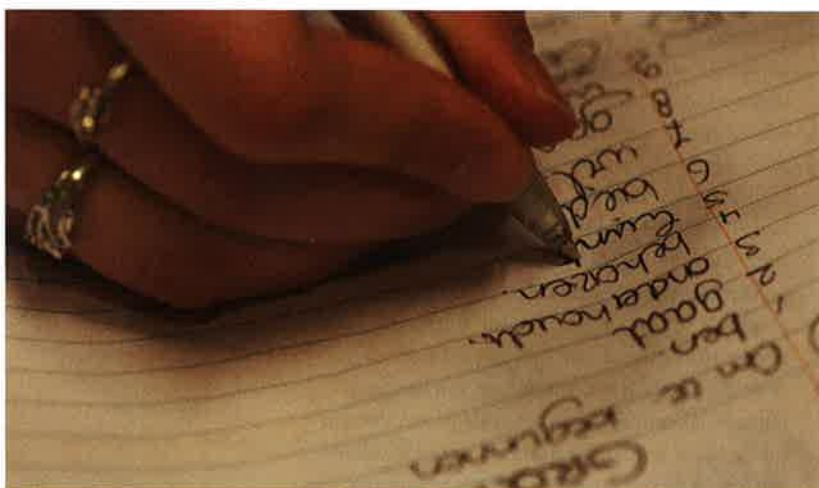


Foto: Jacintha van Beveren

een formeler karakter, met als voordeel dat iedereen serieus zijn eigen rol kan vasthouden.

Vijf don'ts bij collegiale visitatie

1. *Alleen maar kijken naar het onderwijsleerproces*
Wij gaan uit van een samenhang tussen onderwijskwaliteit enerzijds en organisatie en bedrijfsvoering anderzijds. Het is daarom van belang om niet alleen te kijken naar het primaire proces, maar ook naar de organisatie ervan. Onze ervaring leert dat onvoldoende (zicht op de) kwaliteit van het onderwijs voor een belangrijk deel te herleiden is tot de manier waarop de school georganiseerd is in termen van besturing en bedrijfsvoering. Praten over het verbeteren van opbrengsten heeft pas zin, wanneer daar ook het determinerings- of toetsbeleid bij wordt betrokken. Ook de organisatiestructuur en de verdeling van verantwoordelijkheden over secties of afdelingen is van invloed op de kwaliteit van het onderwijs.
2. *Slechts bevindingen teruggeven aan de school*
Een visitatie houdt de school een spiegel voor, door aan te geven hoe de school ervoor staat op belangrijke aspecten van kwaliteit. De ervaring leert dat visitatie aan kracht wint als de visitatiecommissie niet alleen haar bevindingen neerlegt bij de school, maar ook aanbevelingen en suggesties doet. In de kadertekst hebben we enkele voorbeelden van constatering en aanbevelingen weergegeven. Aanbevelingen zijn vooral van waarde voor de school, wanneer ze de school aanzetten tot het overdenken van het eigen handelen en inspireren om concrete verbeteringen aan te brengen.
3. *Visitatie zien als een eenmalige activiteit*
Vaak wordt de visitatie als afgerond beschouwd op het moment dat het definitieve verslag is opgeleverd. De meest cruciale stap in het kwaliteitszorgproces moet dan echter nog volgen: het bepalen hoe de school omgaat met de constatering en aanbevelingen die uit de visitatie naar voren komen. Welke acties worden op welke termijn ondernomen en wie is daarvoor verantwoordelijk? Naast de schoolleiding en het bestuur spelen docenten hierbij een belangrijke rol. Ook kan worden gedacht aan participatie van leerlingen en ouders bij het ontwikkelen van verbetervoorstellen. Voorkomen moet worden dat de visitatie een eenmalige activiteit is en dat iedereen na de

visitatie weer overgaat tot de orde van de dag. De visitatie heeft dan weinig zin gehad. Je zou zelfs de stelling kunnen innemen dat indien de visitatie niet leidt tot verbeteracties, het geen instrument is voor kwaliteitszorg.

4. *Collegiale visitatie op zichzelf laten staan*
Volgens ons dient collegiale visitatie verbonden te zijn met de besturing van de school. Een school die op een volwassen manier omgaat met kwaliteitszorg, gaat aan de slag met de aanbevelingen van de commissie en legt verantwoording af over wat zij met de uitkomsten van de visitatie heeft gedaan. Hiertoe dienen in de te hanteren methodiek handreikingen of kaders te zijn opgenomen over wat de school kan of moet met de opbrengsten van de visitatie. Dit neemt het gevaar van vrijblijvendheid weg en geeft richting aan de borging van de kwaliteitszorg op de scholen.
De ervaring bij de GSF heeft geleerd dat collegiale visitatie pas echt goed tot zijn recht komt, wanneer het instrument is ingebed in de organisatie, bijvoorbeeld in de cyclus van de planning en verantwoording. De visitatie wordt daarmee een instrument in het kader van sturing op kwaliteit en resultaten. Het college van bestuur speelt hierbij een rol door in het verantwoordingsgesprek aan de orde te stellen wat

Voorbeelden van constatering en aanbevelingen

- In de visitatie bleek dat de onderwijsvisie in de praktijk van een school te abstract bleef; docenten konden er niets mee in de klas. De commissie adviseerde om de onderwijsvisie uit te werken door middel van kaders en standaarden van gewenst gedrag en iedereen binnen de school hierbij te betrekken, inclusief de leerlingen.
- Binnen een school waren vernieuwingen doorgevoerd in de pedagogisch-didactische aanpak en het leerstofaanbod. Er was echter niet gekeken naar de implicaties voor het toetsbeleid. De commissie zag deze leemte en adviseerde om tijd te investeren om de toetsinstrumenten verder te ontwikkelen in lijn met de onderwijsvernieuwing.
- De commissie constateerde dat een school heel veel plannen had gemaakt, maar dat van al die plannen maar weinig was terug te zien in de praktijk. De commissie adviseerde deze school om alle initiatieven en plannen terug te brengen tot een beperkt aantal haalbare speerpunten, die zouden kunnen leiden tot succes.

de school heeft gedaan met de uitkomsten van de visitatie en de school hierover rekenschap te laten afleggen. Van belang hierbij is om niet alleen te sturen op het maken van plannen voor verbeteracties en het bepalen van prioriteiten en keuzes hierin, maar om ook expliciet de voortgang van de verbeteracties te monitoren en zo nodig bij te sturen.

5. *Visitatie zien als iets van het management*

Wij pleiten ervoor om de visitatiebevindingen niet alleen in de bestuurs- en managementkamers te bespreken, maar ze uitdrukkelijk ook breder te bespreken in de school met docenten in bijvoorbeeld het afdelings- of sectieoverleg. Kwaliteit komt immers uiteindelijk het meest direct tot uiting bij hen in de klas. Daarbij achten wij het van belang helder te maken dat de visitatie niet is bedoeld om 'af te rekenen', maar het vertrekpunt vormt om de dialoog aan te

gaan met elkaar over resultaten en over de voortgang van beleidsspeerpunten.

Ten slotte

Door visitatie te verbinden met de doelstellingen van de school en gericht met de visitatiebevindingen aan de slag te gaan, kan het instrument duurzaam van betekenis zijn voor schoolverbetering en organisatieontwikkeling. In een vervolgartikel zullen we ingaan op hoe wij de toekomst van collegiale visitatie zien, zowel op het niveau van het kwaliteitsbeleid van scholen, als op het niveau van de sector. In het bijzonder zullen wij ingaan op hoe het instrument visitaties kan helpen om het eigenaarschap voor kwaliteitszorg meer en beter te gaan delen met docenten. Met andere woorden: hoe kan visitatie helpen om kwaliteitszorg dichter bij de docent te brengen? Kwaliteit begint en eindigt immers in het onderwijsleerproces dat docenten vormgeven voor en met leerlingen.