

Bezoek met een opdracht

6

Visitaties in het voortgezet onderwijs



Leren verbeteren
Project voor risicoscholen en
(zeer) zwakke afdelingen

Een project van de VO-raad en AOC Raad



Eerder verschenen in deze brochurereeks:

(1) *Interim of niet?*

(2) *Fietsen zonder zijwieltjes*

Over effectieve verbeteracties van (zeer) zwakke scholen in het voortgezet onderwijs.

(3) *Eerlijk duurt het langst*

Over de communicatie met en betrokkenheid van ouders bij (zeer) zwakke scholen in het VO.

(4) *De ingrediënten voor effectieve verbeterplannen*

Over succesfactoren bij het opstellen van een verbeterplan voor (zeer) zwakke scholen.

(5) *Werken aan opbrengsten*

Kwaliteit verbeteren aan de hand van de opbrengstindicatoren van de Onderwijsinspectie en de instrumenten van Vensters voor Verantwoording

Downloaden of bestellen kan via www.vo-raad.nl/publicaties/brochures

Bezoek met een opdracht

6

Visitaties in het voortgezet onderwijs

Voorwoord

Kwaliteitszorg in het voortgezet onderwijs staat hoog op de agenda van zowel de sector als van de politiek. Scholen geven op veel manieren vorm aan kwaliteitsbehoud en kwaliteitsverbetering. Een prachtige, leerzame en inspirerende vorm is de visitatie: scholen bezoeken elkaar en spiegelen wat zij zien, waardoor de ontvangende school leert en zich kan verbeteren.

Deze brochure beschrijft de vele varianten van dit aantrekkelijke instrument dat bijdraagt aan de kwaliteitszorg in scholen. Het bundelt praktische ervaringen, tips en aanbevelingen voor scholen die overwegen om met een visitatieproject te starten. Het is praktisch, bruikbaar en inspireert tot navolging. Ook voor deelnemers aan lopende projecten zijn de beschreven ervaringen interessant.

Ik hoop dat deze brochure veel scholen zal inspireren om zelf te starten met visitatie. Door van elkaar te leren, kunnen scholen voor voortgezet onderwijs nog betere scholen worden, scholen waar schoolleiders, docenten en leerlingen tot hun recht komen en waar ieders talent wordt benut.

Sjoerd Slagter
Voorzitter VO-raad

Inhoudsopgave

1	Terreinverkenning	9
1.1	De belangrijkste begrippen	9
1.2	Een keur van projecten	12
2	Het grondpatroon van visitatie	17
2.1	De voorbereidingsfase	17
2.2	De verificatiefase	21
2.3	De afrondingsfase	26
3	De projectorganisatie van de visitatie	33
3.1	De kwaliteit van de visitatoren	33
3.2	De kwaliteit van het secretariaat	35
3.3	De kwaliteit van de evaluaties	37
4	Over audits	41
4.1	Wat is een audit?	41
4.2	Een praktijkvoorbeeld: Edudelta	42
4.3	Een praktijkvoorbeeld: Het Platform Beroepsonderwijs	48
5	De toekomst van visitatie	53
6	Om wijzer van te worden	57
6.1	De kunst van het vragen stellen	57
6.2	Do's and don'ts	59
6.3	Gedragscode voor visitatoren	60
6.4	Algemene afspraken visitaties	61
6.5	Ervaringen Synergie in de spiegel	63
	Literatuur	66
	Bijlage 1 Een keur van projecten	67

Inleiding

Scholen kunnen veel van elkaar leren. De visitatie is daarvoor een uitstekend middel: scholen bezoeken en onderzoeken elkaar en geven elkaar feedback. Dit levert adviezen op die de bezochte school helpen om zaken te verbeteren en zichzelf verder te ontwikkelen. Een toenemend aantal schoolbesturen voert in het kader van kwaliteitszorg systematisch visitatieprojecten uit.

Deze brochure brengt de ervaringen van deze visitatieprojecten in kaart. Scholen en schoolbesturen die overwegen om met een visitatieproject te starten, vinden praktische informatie die zij kunnen gebruiken in de besluitvorming en voor de opzet van een visitatieproject. Wat komt erbij kijken? Hoe bereid je een visitatie voor? Hoe ziet de organisatie eruit en hoe richt je een visitatiedag in? Hoe stel je een visitatiecommissie samen en welke eisen stel je aan de visitatoren? Op deze en meer vragen over visitatie geeft deze brochure antwoorden.

In het eerste hoofdstuk wordt het begrip visitatie nader gedefinieerd. Dit is nodig, omdat er verschillende vormen van visitatie bestaan en er in de praktijk veel verschillende termen worden gebruikt, die niet altijd even eenduidig zijn. Er wordt een model gepresenteerd op basis waarvan we visitatieprojecten kunnen typeren.

Hoofdstuk 2 beschrijft de verschillende fasen van de visitatie. Bij elke fase is aangegeven wat er moet gebeuren en welke aandachtspunten van belang zijn.

In het derde hoofdstuk staat de organisatorische kant van de visitatie centraal. De kwaliteit van het secretariaat, van de visitatiecommissie en van de evaluatie komen aan de orde.

Hoofdstuk 4 gaat in op de audit. Dit is een visitatievorm waarin (ook) een verantwoordingselement een rol speelt. Er worden twee praktijkvoorbeelden van auditprojecten beschreven.

Het vijfde hoofdstuk gaat in op de toekomst van visitatie. Deze is kansrijk. Duidelijk wordt dat de visitatie in de toekomst mogelijk in meerdere contexten een rol zal spelen.

Het laatste hoofdstuk ten slotte is uiterst praktisch. Het geeft tips, aanbevelingen en do's en don'ts vanuit verschillende projecten.

In de bijlage is een overzicht opgenomen van alle projecten die in het kader van deze brochure zijn onderzocht of bezocht.



1 Terreinverkenning

In de praktijk worden verschillende termen gebruikt voor visitaties en zien we allerlei varianten. Dit hoofdstuk definieert verschillende visitatievormen en presenteert een model op basis waarvan we visitatieprojecten kunnen typeren.

Vraag een schoolleider die heeft deelgenomen aan een visitatie wat hij of zij daarvan vond, en de kans bestaat dat het antwoord als volgt zal luiden: "Het was de beste managementtraining die ik ooit heb gevolgd. We kregen een casus voorgelegd die niet levensecht was, maar het echte leven betrof. Waar kom je dat elders tegen?"

Het is niet moeilijk om meer positieve oneliners te formuleren over de kracht van visitaties. Dat komt doordat dit instrument twee aspecten op succesvolle wijze combineert: het is een van de krachtigste instrumenten op het gebied van kwaliteitszorg én het is een sympathiek instrument vanwege het collegiale en op ontwikkeling gerichte karakter.

Omdat er verschillende vormen van visitaties bestaan en de namen daarvan nogal eens door elkaar worden gebruikt, geven we allereerst definities van de verschillende visitatievormen.

1.1 De belangrijkste begrippen

De begrippen *visitatie*, *collegiale visitatie*, *audit*, *critical friends* worden in de praktijk door elkaar heen gebruikt. Ze lijken inwisselbaar, maar er zijn weldegelijk verschillen. Er zijn in het recente verleden waardevolle pogingen gedaan om de verschillende termen die in omloop zijn te ijken, bijvoorbeeld in het kader van het project Q5, een project voor kwaliteitszorg in het voortgezet onderwijs. Aan dit project ontleen we de volgende definities.¹

¹ Zie Tjio, I. & Horsman, K. (2008). *Systematisch werken aan onderwijskwaliteit VO*, pag. 78. Tjio, I. & Horsman, K. (2006). *Saus of marinade. Kwaliteitsbeleid op scholen voor voortgezet onderwijs*, pag 62.

Definities

Collegiale visitatie

Collega's van scholen beoordelen elkaars zelfevaluatie volgens een vooraf overeengekomen model. De beoordeling is wederzijds en is gericht op ontwikkeling. De visie van de gevisiteerde school is het uitgangspunt van de beoordeling.

Visitatie

Een commissie van externe deskundigen en collega's beoordelen een zelfevaluatie die is uitgevoerd volgens een vooraf overeengekomen model. De beoordeling is vaak wederzijds (maar dat hoeft niet per se) en is gericht op ontwikkeling. De visie van de gevisiteerde school is het uitgangspunt van de beoordeling.

Audit

Geschoolde externe auditoren beoordelen een zelfevaluatie van de school. De audit is gericht op kwaliteitsverantwoording en/of ontwikkeling. De beoordeling is niet noodzakelijk wederzijds.

Critical friends

Een of meer personen geven (al of niet volgens een bepaalde methodiek) op verzoek feedback aan een school. De feedback is gericht op ontwikkeling. In het voortgezet onderwijs wordt deze aanduiding vaak gebruikt voor allerlei vormen van feedback door collega's van andere scholen, maar het kunnen ook externe deskundigen zijn. Een zelfevaluatie is niet verplicht. Uitgangspunt is de visie van de school; critical friends leggen niet hun eigen normen aan.

Ondanks de bovenstaande definities, zien we in de praktijk dat deze vier vormen van visitatie niet 'haarscherp' van elkaar zijn te onderscheiden. Er is sprake van een grote diversiteit. Dat constateren ook Krul e.a.(2011), die onderscheid maken in vier soorten visitaties met één gemeenschappelijk kenmerk: de visite. Zij onderscheiden visitaties met een brede of met een smalle scope, die worden uitgevoerd met een open dan wel met een strak omljnd kader.

Het is niet de bedoeling van deze publicatie om de begrippen (opnieuw) te definiëren, zodat deze termen voortaan uniform zullen worden gebruikt. Ook al zou dat handig zijn, de werkelijkheid heeft haar eigen dynamiek en de verscheidenheid in terminologie en in verschijningsvormen zal daarom wel blijven bestaan. Wel kunnen we visitatieprojecten typeren op basis van een aantal kenmerken, namelijk: het doel, het effect, de status, de relatie en de methode van de visitatie. We maken daarbij gebruik van de volgende tegenstellingen:

1. Het doel van de visitatie: het doel is gericht op de *ontwikkeling* van de school of op *verantwoording*.
2. Het effect van de visitatie: het effect is *intern* gericht, op de school zelf, of heeft een *externe werking*, bijvoorbeeld het verkrijgen van een keurmerk, specifieke naam of titel.
3. De status van visitatie: het gaat om een *advies* of om een *beoordeling* van een stand van zaken.
4. De relatie van de visitatie: de relatie is *onderling* en daarmee wederzijds of *extern*.
5. De methode van de visitatie: het gaat om een *dialog*, 'een goed gesprek' of om een *check* van een stand van zaken aan de hand van een beoordelingskader en afvinklijst.

In het vervolg van deze publicatie gebruiken wij deze indeling om visitatieprojecten te typeren.

Doel	Ontwikkelen	Verantwoorden
Effect	Intern	Extern
Status	Advies	Beoordeling
Relatie	Onderling	Extern
Methode	Check	Check

Om de lezer niet nodeloos te vermoeien met terminologische nuanceringsen, spreken we in deze brochure van 'visitaties' als het gaat om projecten die zijn gericht op schoolontwikkeling en spreken we van 'audits' als het gaat om projecten die (ook) gericht zijn op verantwoording. Uitsluitend wanneer dit relevant is, brengen we nadere nuances aan.

We spreken van *visitatieprojecten*, omdat *visitaties* – in welke vorm ook – altijd plaatsvinden in een schooloverstijgend kader: een vereniging, een samenwerkingsverband van autonome scholen of een scholengroep die valt onder één rechtspersoon/bestuur. Er is dus altijd sprake van samenwerking; scholen voeren *visitatieprojecten* met elkaar uit binnen een bepaalde samenwerkingsstructuur. De scholen zijn aan elkaar verbonden met een bepaald oogmerk en voor een bepaalde duur. De samenwerking wordt gefaciliteerd door een ondersteunend projectbureau, een onafhankelijke voorzitter en/of vrijgesteld secretaris, een beleidsmedewerker, een stuurgroep, een bestuur of een speciaal daartoe ingestelde commissie. In hoofdstuk 3 gaan we nader in op de organisatie van een *visitatieproject*.

1.2 Een keur van projecten

In de voorbereiding van deze brochure is een inventarisatie gemaakt van *visitatieprojecten* die in het land worden uitgevoerd. Het overzicht van de onderzochte projecten is opgenomen in bijlage 1. We typeren de projecten volgens het in de voorgaande paragraaf geïntroduceerde schema, waarin het doel, het effect, de status, de relatie en de methode worden benoemd. Daarnaast maken we onderscheid in:

- Collegiale *visitaties* voor en door schoolleiders
- Collegiale *visitaties* voor en door docenten
- Audits

Opvallend was dat projecten slechts zeer incidenteel werden aangeduid met de term *critical friends*. Dit doet vermoeden dat deze variant in het algemeen wordt opgevat als ‘*visitaties met een min of meer ad hoc karakter*’.

Reformatorisch Samenwerkingsverband VO

Het Reformatorisch Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs omvat acht scholen, verspreid door het land. Zeven scholen van dit samenwerkingsverband voeren visitaties en audits uit.

De frequentie van de visitaties is hoog: elke school komt ten minste eenmaal per jaar aan de beurt. Af en toe worden er tussendoor ook audits op de scholen uitgevoerd. Ook deze leiden tot ontwikkeling: de experts leren veel van andere scholen en materialen. Zij reflecteren op de eigen situatie en krijgen handvatten om deze te verbeteren.

Deze hoge frequentie van visitaties is te realiseren, doordat de onderwerpen nauwkeurig zijn omschreven en afgebakend, zodat niet de hele school 'op zijn kop hoeft'. Het aantal te onderzoeken onderwerpen is beperkt en er zijn bij elk onderwerp weer andere medewerkers betrokken. Voorbeelden van onderwerpen zijn: de lerende organisatie, leerlingenzorg, schoolexamens, pedagogisch-didactisch klimaat, godsdienst als examenvak. Het onderwerp 'schoolexamens' is ook in de vorm van een audit onder de loep genomen. Alle scholen worden, over een jaar verspreid, over hetzelfde thema gevisiteerd. Dit houdt de vaart erin en voorkomt tussentijdse wisselingen in de personele bezetting van commissies. Elk onderwerp komt na vier jaar terug. Voor de planning van de visitaties en audits wordt er een meerjarenkalender opgesteld.

In de visitatiecommissie zitten twee vaste personen (voorzitter en secretaris) en twee experts uit de scholen. De visitatiecommissie valideert de zelfevaluatie van de school: zij kijkt of de feiten kloppen en formuleert conclusies over feiten. De commissie doet dus geen aanbevelingen en geeft geen adviezen. Voor elk onderwerp worden indicatoren vastgesteld op basis waarvan de visitatiecommissie haar onderzoek uitvoert. De zelfevaluatie en het rapport van de commissie zijn sterk op elkaar betrokken. Wanneer de commissie bepaalde feiten uit de zelfevaluatie niet overneemt in haar rapport, onderbouwt zij dit.

De visitatiedag begint met een gesprek met de opstellers van de zelfevaluatie. Dit is niet per definitie de directie. Na dit gesprek worden de panelgesprekken gevoerd. Aan het eind van de dag rapporteert de commissie opmerkelijke zaken aan de leidinggevende van de zelfevaluatiegroep, waarna zij de algemene bevindingen presenteert.

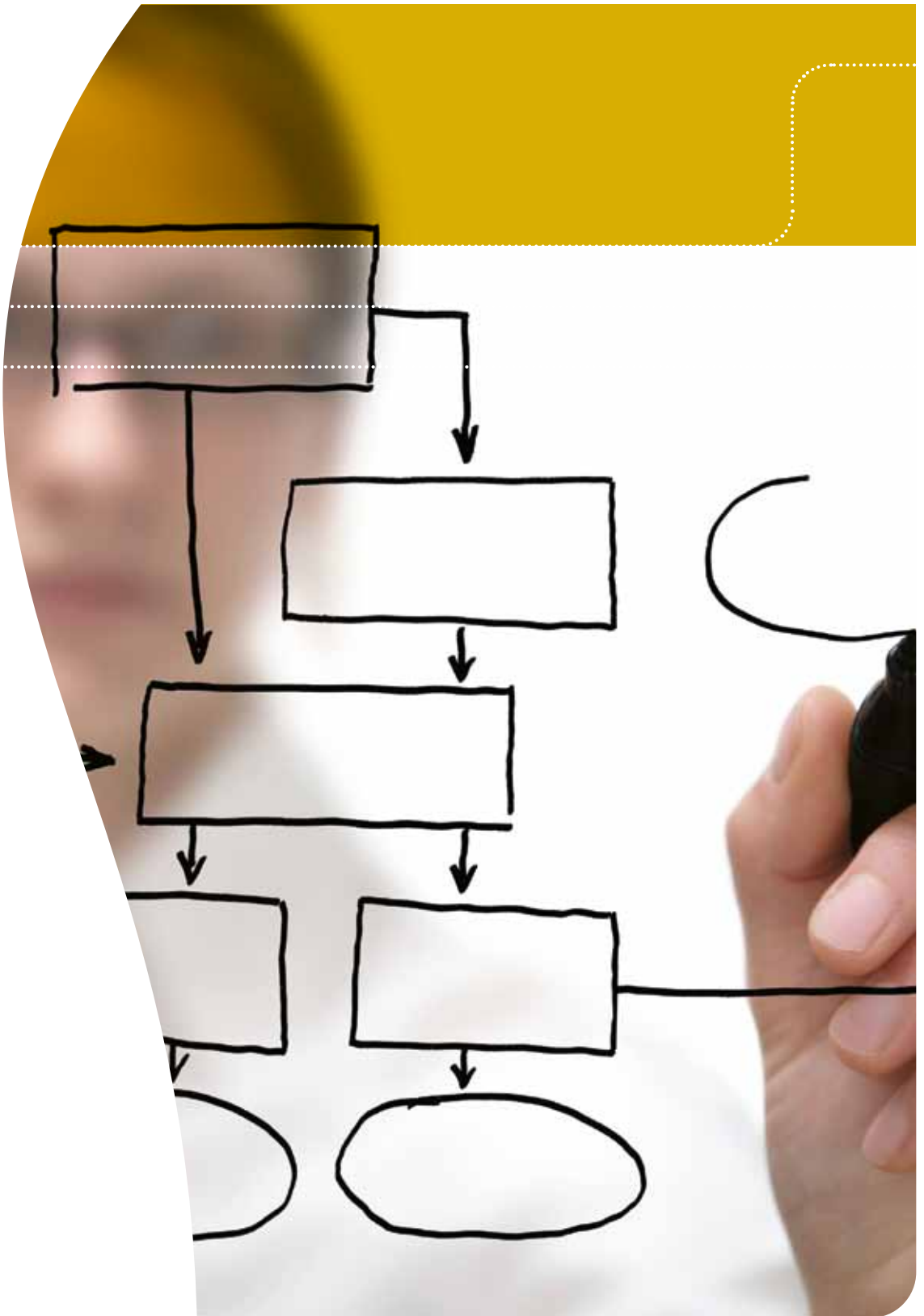
Als het rapport is uitgebracht is het aan de school om antwoord te geven op de vraag: wat gaan we met het rapport doen? Hoe ziet ons verbeterplan eruit? De school legt de antwoorden op deze vragen voor aan de visitatiecommissie, die daarop reageert met adviezen en tips. Het gaat hier niet om het geven van fiat! Daarmee is het traject per school afgerond.

Als alle scholen zijn bezocht, schrijven de voorzitter en secretaris een rapport over de bevindingen voor de bovenschoolse Commissie Kwaliteitszorg, waarin directieleden van alle scholen zijn vertegenwoordigd. Als deze commissie de rode draad van het verhaal bevestigt, wordt dit rapport vervolgens besproken met alle betrokkenen uit de scholen. Dat zijn dus zestien personen plus de voorzitter en de secretaris. In deze laatste evaluatiebijeenkomst wordt ook bekeken of de indicatoren voor de tweede ronde moeten worden bijgesteld.

Succesfactoren

- Draagvlak bij alle betrokkenen. Dit wordt onder meer bereikt door een startbijeenkomst te houden met alle visitatoren, de voorzitter en de secretaris, die voor het betreffende onderwerp de indicatoren vaststellen.
- Er is sprake van een snelle cyclus met zoveel mogelijk dezelfde personen.
- Competentie visitatiecommissieleden (experts).
- In de gesprekken zoveel mogelijk zichtbaar maken, confronteren met behoud van relatie.
- Ondersteuning van de opstellers van de zelfevaluatie; de stafmedewerker neemt het niet over.





2 Het grondpatroon van visitatie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe (het proces van) een visitatieproject verloopt. De visitatie bestaat uit drie fasen. We beschrijven bij elke fase welke activiteiten de visitatiecommissie en/of de school uitvoert en geven aanbevelingen en praktische tips.

Visitatie

- houdt de school een spiegel voor,
- gaat uit van een zelfevaluatie die de school heeft uitgevoerd,
- leidt tot een advies aan de school,
- beantwoordt de opdracht die door de school is verstrekt,
- levert maatwerk,
- gebruikt de dialoog als methode.

Elke visitatie bestaat uit drie fasen:

- De voorbereidingsfase
- De verificatiefase
- De afrondingsfase

2.1 De voorbereidingsfase

De voorbereidingsfase bestaat uit vier stappen:

Stap 1: de protocolbespreking

Stap 2: zelfevaluatie van de gevisiteerde school

Stap 3: de voorbereidingsvergadering van de visitatiecommissie

Stap 4: logistieke voorbereiding door de gevisiteerde school

Stap 1: De protocolbespreking

Een goede voorbereiding is het halve werk. Daarom maken de gevisiteerde school en de visitatiecommissie (of de secretaris van de commissie) goede afspraken en leggen zij deze vast in een protocol. Dit eerste contact is belangrijk omdat het is bedoeld om de gevisiteerde school in de juiste 'modus van verwachting' te brengen. Dat houdt het volgende in:

- De school ziet in dat een bezoek van een visitatiecommissie iets wezenlijk anders is dan een bezoek van een inspecteur. Bij een visitatie is er sprake van een horizontale relatie en niet van een verticale relatie (zoals bij een inspectie).
- De school positioneert zich als opdrachtgever, zorgt voor een heldere, afgebakende opdracht en voor relevant materiaal. Het succes van de uitvoering is in sterke mate afhankelijk van de scherpste van de opdracht en van het aangeleverde materiaal.
- De school ziet in dat de visitatie (als proces) vanaf het eerste contact begint.
- De school ziet in dat het *proces* van de visitatie het product is. Het rapport/advies dat uit de visitatie voortkomt is de toegift.

Alle afspraken die de school en de visitatiecommissie met elkaar maken, worden vastgelegd in het protocol. Zij spreken af welke onderwerpen aan de orde moeten komen en welk format voor de zelfevaluatie wordt gebruikt. Ook maken ze afspraken over het tijdpad en over organisatorische zaken die geregeld moeten worden voor de visitatiedag.

Het is van belang dat de school goed nadenkt over de selectie en de samenstelling van de panels en over de volgorde waarin de panels de visitatiecommissie te woord zullen staan. Dit is in de eerste plaats de taak van de school, omdat de school het beste overziet wat de meest gewenste samenstelling van de panels is. Meestal vertegenwoordigt een panel een bepaalde geleding van de school en is de samenstelling van het panel dus representatief voor die geleding.

Soms wordt deze eerste stap opgesplitst in twee stappen. De inhoudelijke bespreking over het protocol wordt dan voorafgegaan door voorlichting aan de schoolleiding.

Stap 2: Zelfevaluatie van de gevisiteerde school

Na de protocolbespreking is de gevisiteerde school alléén aan zet: zij moet de zelfevaluatie uitvoeren². In het protocol is vastgelegd welk format de school daarvoor gebruikt. Standaard onderdelen van een zelfevaluatie zijn: een portret van de school, een beschrijving en analyse van de thema's waarop de visitatie zich zal richten en vragen van de school aan de visitatiecommissie.

2 De publicatie *Een leerzame kijk in eigen en andermans keuken* van Ephraïm en Wolters bevat veel nuttige informatie voor de uitvoering van een zelfevaluatie.

De zelfevaluatie bevat een belangrijke onderzoekscomponent: de school brengt het thema in beeld waar de visitatie zich op zal richten. Vaak gaat het om lastige thema's, bijvoorbeeld de ontwikkeling van het mentoraat, determinatie, vernieuwing van de didactiek of leerlingenzorg. De school brengt onder meer in beeld waarom dit thema is gekozen, wat de stand van zaken is rond dat thema, wat de feiten zijn, welke interventies tot nu toe zijn uitgevoerd en wat het resultaat daarvan was. Dat vergt veel terugzoekwerk, analyse, feedback en reflectie.

In feite legt de school in de zelfevaluatie een beleidsmatig probleem voor aan de visitatiecommissie. Zij kan daarbij gebruikmaken van de bekende PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act), een instrument dat in het kader van kwaliteitszorg veel wordt gebruikt. De PDCA-cyclus kan helpen om zaken analytisch en in de juiste volgorde te beschrijven. De school kan gebruikmaken van de onderstaande vragen, die zijn afgeleid van de PDCA-cyclus:

- Wat was ik van plan (de doelstelling van het begin)?
- Wat heb ik gedaan (feitelijke acties)?
- Wat leverde dat op (feitelijke resultaten)?
- Wat vind ik van de resultaten (oordeel)?
- Wat vinden anderen van de resultaten (feitelijk geconstateerde reacties)?
- Wat vind ik van wat anderen hiervan vinden (oordeel)?
- Welke conclusie(s) verbind ik hieraan?
- Wat wil ik precies weten van de visitatiecommissie?

Een goede zelfevaluatie uitvoeren is geen sinecure. Misschien is het wel de lastigste taak in het hele visitatietraject. Evert van Baren, vaste voorzitter van de visitatiecommissies van de VIA-scholen zegt hierover het volgende: "De zelfevaluatie is toch wel *des Pudels Kern*. Als de school daarin de goede vragen stelt, dan bevordert dat in grote mate de kwaliteit van de visitatie. Je moet daarbij als commissie niet de rol van de school overnemen en dus niet zelf de vragen (aan jezelf) gaan stellen. Om dit in goede banen te leiden, ontvangen bij ons de voorzitter en secretaris de zelfevaluatie al een week eerder dan de overige commissieleden. Zij stellen op basis daarvan vast of de visitatie doorgang kan vinden of dat er aanvullende vragen moeten worden gesteld."

Al doende leren scholen steeds beter zelfevaluaties uitvoeren. Verschillende projecten rapporteren dat scholen die al langer met elkaar verbonden zijn in een visitatieproject, het schrijven van een zelfevaluatie hebben verbeterd.

"De focus in de zelfevaluatie is aantoonbaar scherper geworden. In het eerste jaar werden de vragen van de Inspectie als uitgangspunt genomen, nu gaat het om twee specifieke vragen van de school zelf en dat worden steeds meer procesvragen. Dit is een aanzienlijke verbetering."

José Hofman en Karen Ephraim (secretarissen 'Synergie in de Spiegel').

Hoewel de schoolleiding meestal verantwoordelijk is voor de zelfevaluatie, verdient het zeker aanbeveling om daar anderen bij te betrekken. Dit is vooral van belang omdat het uitvoeren van de zelfevaluatie al de eerste verandering in het denken genereert, het eerste antwoord geeft op de vraag die zal worden voorgelegd aan de commissie. Zo merkte een medewerker van een gevisiteerde school het volgende op: "Toen ik ging werken aan de zelfevaluatie bekeek ik mezelf en de school als door de ogen van anderen en ik zag toen nieuwe dingen."

Zo simpel kan het zijn.

Stap 3: De voorbereidingsvergadering van de visitatiecommissie

Als de visitatiecommissie de zelfevaluatie heeft ontvangen, bestudeert en becommentarieert zij deze nauwgezet. Op basis hiervan formuleert zij de vragen die in de verificatiefase aan de orde zullen worden gesteld. De visitatiecommissie vermijdt oordeelsvorming, cultiveert prettige nieuwsgierigheid en oprechte belangstelling en treedt de gevisiteerde school straks met een open houding tegemoet.

In verschillende projecten is de voltallige visitatiecommissie in deze voorbereidingsbijeenkomst voor het eerst bijeen. Soms kent men elkaar, soms niet. Na een kennismakingsronde begint het werk van de commissie echt. De commissie inventariseert allereerst welke eerste indruk de leden hebben op basis van de zelfevaluatie. Een goede startvraag van de voorzitter is: "Schrijf in twee minuten op wat uw eerste indruk was toen u de zelfevaluatie had gelezen. Wat is het probleem van deze school?" Vervolgens krijgt ieder commissielid gelegenheid om zijn of haar eerste indruk

kenbaar te maken aan de anderen. Belangrijke spelregel is dat zij uitsluitend vertellen wat zij zojuist hebben opgeschreven en dat ze nog niet met elkaar in discussie gaan. In de regel blijkt na afloop van deze eerste ronde dat er een behoorlijk eensluidend beeld bestaat van de school.

Vervolgens bespreekt de commissie de zelfevaluatie uitvoerig. Deze bespreking mondt uit in een reeks vragen die de commissie op de dag van de visitatie aan de verschillende panels zal stellen.

Na de inhoudelijke bespreking, worden organisatorische afspraken gemaakt, bijvoorbeeld wie in welke panels zal optreden als eerste vragensteller. Ook maakt de voorzitter duidelijk welke rol de secretaris en de voorzitter tijdens de visitatiedag zullen vervullen.

Stap 4: Logistieke voorbereiding door de gevisiteerde school

In het begin, bij de opstelling van het protocol, zijn er al afspraken gemaakt over de logistieke kant van de visitatie. Nu worden deze geconcretiseerd. Het docentenkorps en de interne dienst worden geïnformeerd over de gang van zaken op de visitatiedag en praktische vragen worden beantwoord: waar vinden de panelgesprekken plaats? Welke lessen worden bezocht? Hoe bereiden de panelleden zich voor? Waar worden de eerste conclusies gepresenteerd? Ruimtes, catering, naambordjes... allerlei praktische zaken worden geregeld.

2.2 De verificatiefase

Het feitelijke onderzoek op de school noemen we de verificatiefase. In deze fase voert de visitatiecommissie de volgende activiteiten uit:

Activiteit 1: Een rondleiding door de school

Activiteit 2: Panelgesprekken voeren

Activiteit 3: Klassenbezoeken (optioneel)

Activiteit 4: Eerste conclusies presenteren

Soms wordt de verificatiefase aangeduid als de 'onderzoeksfase'. Dat is op zich adequaat, omdat de visitatiecommissie een hele dag panels ondervraagt. Toch geven we de voorkeur aan de term 'verificatiefase'. Immers, ook in de voorbereidingsfase wordt er veel onderzoek gedaan, zowel door de gevisiteerde school als door de visitatiecommissie.

Activiteit 1: Een rondleiding door de school

De leden van de visitatiecommissie melden zich bijtijds, want de dag heeft een vol programma dat strak is gepland. Allereerst krijgt de visitatiecommissie een rondleiding. Dit is een goede manier om een beeld te krijgen van de school, bijvoorbeeld van de inrichting, de sfeer, de omgang tussen leraren onderling en tussen leraren en leerlingen, maar ook van de veiligheid, de hygiëne, de discipline, enzovoort.

Activiteit 2: Panelgesprekken voeren

Het grootste deel van de dag voert de visitatiecommissie gesprekken met de panels. In deze gesprekken doet de commissie de naam van deze fase eer aan: zij houdt zich bezig met verifiëren. Dit houdt in dat zij nagaat of het beeld dat in de zelfevaluatie wordt geschetst overeenkomt met het beeld dat de panelleden hebben. De commissieleden zetten hun nieuwsgierigheid om in gerichte vragen en oordelen (nog) niet over de antwoorden die zij hierop krijgen.

Tips voor het voeren van panelgesprekken

- Begin en eindig de panelgesprekken op tijd.
- Ga met de gespreksdeelnemers aan tafels zitten, die zijn opgesteld in een carré. Zorg ervoor dat de commissieleden en panelleden niet nadrukkelijk 'tegenover elkaar' zitten.
- De voorzitter opent het gesprek, leidt het gesprek en rondt het af. Hij/zij bewaakt de kwaliteit en de integriteit van de vragen die de vragensteller stelt.
- De voorzitter begint het gesprek door te schetsen wat er in het panelgesprek staat te gebeuren:
 - Een korte voorstelronde.
 - De voorzitter verwoordt het doel van het gesprek.
 - De vragensteller stelt vragen aan het panel.
 - Panelleden krijgen gelegenheid (relevante) punten in te brengen, die nog niet ter sprake zijn geweest.
 - De voorzitter vat het besprokene samen.

Tips voor de school

- Informeer (nogmaals) alle leden van elk panel van tevoren over de bedoelingen van de visitatie in het algemeen en van dit gesprek in het bijzonder.
- Geef de zelfevaluatie van tevoren aan alle panelleden.
- Zorg ervoor dat de logistiek in orde is (catering, accommodatie voor de gesprekken, rooster voor de lesbezoeken et cetera).
- Geef aan of de panels aan het eind van de dag zijn uitgenodigd voor de presentatie van de eerste conclusies.

De goede vraag

Een goede vraag reikt vér. Een goede vraag doet iets met de degene aan wie de vraag wordt gesteld, maar ook met de vragensteller zelf. Sterker nog: een goede vraag doet ook zélf iets: want een goede vraag deugt. En deugen verbind ik met: doen waartoe iets geschapen is. Zoals een schaar deugt als die goed knipt en een stoel deugt als die goed zit. Een vraag die deugt, is een vraag die oprecht nieuwsgierig is naar het antwoord. Een goede vraag is nooit op zoek naar een ander antwoord dan het antwoord dat in haarzelf al ligt besloten. Een vraag die deugt, is een integere vraag, een vraag zonder dubbele bodem of dubbele agenda, een vraag die niet veinst en die geen valstrik is.

De steller

Een goede vraag zegt iets over de oriëntatie van de vragensteller. Een goede vraag onthult. De steller geeft in de formulering van de vraag aan waarin hij of zij is geïnteresseerd, waarover hij of zij onzeker is, gerust gesteld wil worden, aarzelingen heeft, waar hij passie voor of compassie mee heeft.

Een goede vraag is uitdrukking van betrokkenheid, van empathie, van commitment.

Een goede vraag toont ook iets van de deskundigheid van de steller, die immers in de vraag tot uitdrukking brengt dat hij het vermogen heeft scheiding aan te brengen tussen wat belangrijk is en wat er niet toe doet. Een goede vraag toont het reflectievermogen van de steller: de vraag kan weliswaar spontaan opkomen, maar passeert toch altijd, hoe snel ook, eerst de eigen kritische toets. Een goede vraag wordt altijd gesteld door iemand die weet wat hij of zij wil. Want als je weet wat je wilt weten en waarom, weet je wat je vragen moet.

De bevrage

Een goede vraag nodigt een ander uit om te vertellen, om uit te leggen, om aan te tonen, om te bewijzen, om trots te zijn, om te weerleggen, om aarzeling te tonen, om onvermogen te bekennen.

Een goede vraag 'dwingt' tot nadenken over dingen die misschien helemaal niet in beeld waren, maar die nu, door die specifieke vraag, opeens tot de werkelijkheid van de bevrage horen. Als zodanig rekt een goede vraag het referentiekader op van degene van wie een antwoord wordt verwacht.

Een goede vraag verandert het persoonlijk perspectief van de bevrage en noopt hem of haar tot herordening.

Een goede vraag trotseert routines en reflexen en stoort zich aan het verwachte. Een goede vraag neemt immers de bekende feiten niet langer voor lief maar zet de boel op scherp. Een goede vraag beschiet als een voltreffer de veilig gewaande behuizing. Een goede vraag veroorzaakt een fundamentele aantasting van de bestaande ordeningen en hiërarchieën.

Een goede vraag is een daad van *zivol* geweld.

Activiteit 3: Klassenbezoeken (optioneel)

In een aantal visitatieprojecten is lesbezoek een onderdeel van de visitatie. Van tevoren is afgesproken welke lessen de visitatiecommissie (of een deel daarvan) bezoekt. Aan de hand van een observatieformulier wordt het gedrag van de docent geobserveerd en gescoord. Later worden deze scores gerelateerd aan de scores die de school in de zelfevaluatie heeft vastgelegd.

Activiteit 4: Eerste conclusies presenteren

Bij audits wordt vaak gewerkt met formulieren en checklists. In dat geval is het mogelijk dat de auditcommissie aan het eind van de dag een oordeel geeft. Bij (collegiale) visitatie is dit niet het geval. Daar gaat het er immers om dat de visitatiecommissie een advies geeft, dat zij in de periode na de visitatiedag pas zal formuleren. Vaak heeft de school echter de wens om aan het eind van de dag vast een eerste indruk te krijgen van de bevindingen van de visitatiecommissie. Om daaraan tegemoet te komen, kan de

commissie aan het eind van de dag een aantal eerste conclusies presenteren. Dit is een lastige taak, omdat de conclusies nauwkeurig moeten worden geformuleerd. Het mag niet zo zijn dat deze afwijken van het rapport/advies dat de commissie later zal uitbrengen.

45 minuten

Het dagschema geeft de visitatiecommissie ongeveer 45 minuten tijd om eerste conclusies te formuleren. De voorzitter realiseert zich dat dit krap is. Dat wordt hard werken. Hij vraagt alle leden van de visitatiecommissie om in stilte in vijf minuten op te schrijven wat ze vandaag aan de school willen meegeven. Na vijf minuten vraagt de voorzitter de leden om de beurt te vertellen wat ze hebben opgeschreven. Het is niet toegestaan om op dat moment op elkaar te reageren. Om tijd te besparen worden doublures weggelaten. En dan blijkt dat het gras al voor de voeten van het laatste commissielid is weggemaaid. Des te beter, want dit impliceert dat de commissieleden het met elkaar eens zijn. Bovendien levert dit tijdwinst op. Waren de boodschappen van de commissieleden erg verschillend of tegenstrijdig geweest, dan was het nodig geweest om uitgebreider met elkaar in gesprek te gaan. De voorzitter verwerkt alle individuele boodschappen van de commissieleden in een samenhangend geheel.

Tips voor de presentatie van de eerste conclusies

- Beperk je tot de hoofdpunten.
- Wees eerlijk: maak het niet mooier dan het is, durf onderbouwde kritiek te uiten.
- Geef complimenten voor wat goed gaat.
- Grijp dit moment aan om de school (schoolleiding, panelleden, ondersteunend personeel, leerlingen) te bedanken voor de gastvrijheid en voor hun inbreng vandaag en in de voorbereiding.
- Maak duidelijk dat het rapport meer zal bevatten dan wat nu wordt gepresenteerd.
- Geef geen gelegenheid voor vragen stellen.
- Ga niet in discussie.
- Ga niet in op de uitnodiging om nog 'even wat met elkaar te drinken', zodat commissieleden niet in de verleiding komen om persoonlijke bevindingen en conclusies te uiten.
- Kondig aan wanneer het advies/rapport zal verschijnen.

2.3 De afrondingsfase

Met de presentatie van de eerste conclusies is de visitatiecommissie nog niet klaar. Het ging bij de presentatie op de visitatiedag immers om *eerste* conclusies. In de afrondingsfase staat de rapportage van de visitatie centraal. De visitatiecommissie staat voor de taak haar conclusies zodanig te formuleren dat recht wordt gedaan aan de school én dat de school er wijzer van wordt.

Tijdens de afrondingsfase worden de volgende stappen doorlopen:

Stap 1: Het conceptrapport opstellen en bespreken

Stap 2: Het tweede concept van het rapport opstellen

Stap 3: De feitelijke toets

Stap 4: Het definitieve rapport uitbrengen

Stap 5: Follow up (optioneel)

Stap 6: Evaluatie van de visitatie

Stap 1: Het conceptrapport opstellen en bespreken

De secretaris stelt een conceptrapport op, waarin hij/zij de opbrengst van de verificatiefase verwerkt. Dit concept wordt besproken in de voltallige visitatiecommissie. De secretaris legt eventuele vragen of onduidelijkheden aan de commissie voor, bijvoorbeeld over de formulering van bepaalde passages of over de relatie tussen bepaalde waarnemingen en conclusies. Er bestaan diverse formats, die de opsteller kan gebruiken om het materiaal te ordenen en overzichtelijk te presenteren in het rapport.

Allereerst moet de commissie vaststellen of het conceptrapport het besprokene goed weergeeft. Daarnaast heeft zij een andere en lastiger taak: antwoord geven op de vraag of de commissie de school nog meer kan meegeven dan wat op visitatiedag naar voren is gekomen. Hiervoor kunnen individuele commissieleden conceptteksten aanleveren bij de secretaris. Bij visitatie gaat het er immers om dat de commissie (opdrachtnemer) alles doet om de school (opdrachtgever) zo goed mogelijk van dienst te zijn.

Tips voor het schrijven van een rapport/advies

- Breng een duidelijke scheiding aan tussen het proces en de inhoud.
- Breng een duidelijke scheiding aan tussen de verslagen van de panelgesprekken en de oordelen van de commissie.

- Breng een duidelijke scheiding aan tussen bevindingen/conclusies en aanbevelingen/adviezen.
- Schrijf zo feitelijk mogelijk. Vermijd 'vage' terminologie en woorden die onjuiste associaties oproepen.
- Gebruik steeds bepaalde sleutelwoorden, bijvoorbeeld de commissie *constateert*, de commissie *stelt vast*, een lid van het panel *bevestigt*, een lid *ontkent*, *vult aan*.

"De rapporten van de visitatiecommissies worden scherper. Dat is soms balanceren op het scherpst van de snede: hoe kun je scherp zijn en toch overkomen en geen weerstand oproepen? Nu scholen de tweede cyclus zijn ingegaan, is het ook mogelijk om te kijken wat er terecht is gekomen van de adviezen uit de eerste ronde. Wat blijkt: er zijn grote verschillen. Soms zijn de vraagstukken of problemen van een school volledig verdampt of opgelost, en soms zie je dat ze nog steeds voortwoekeren."

José Hofman en Karen Ephraim (secretarissen 'Synergie in de Spiegel')

Stap 2: Het tweede concept van het rapport opstellen

Op basis van de bespreking in de commissie, stelt de secretaris het conceptrapport bij. Dit tweede concept stuurt hij/zij naar de schoolleiding, die de feiten in de rapportage zal toetsen.

Stap 3: De feitelijke toets

Het doel van de feitelijke toets is te voorkomen dat er feitelijke onjuistheden in het rapport staan. Zulke fouten zouden immers de aandacht afleiden van de boodschap van de visitatiecommissie. Het is dus nadrukkelijk niet de bedoeling dat de schoolleiding op basis van deze tekst met de visitatiecommissie in discussie gaat over de inhoud, de conclusies en de adviezen.

Stap 4: Het definitieve rapport uitbrengen

Nadat de schoolleiding de feiten in het rapport heeft getoetst en de secretaris eventuele fouten heeft verbeterd, stuurt de secretaris het definitieve rapport namens de commissie naar de school. Daarmee lijkt de visitatie te zijn afgerond. Toch is dat gewoonlijk niet het geval: meestal volgt er nog een follow up op de gevisiteerde school. Dat kan op verschillende manieren.

Stap 5: Follow up (optioneel)

Wat doet de school met de visitatie en met de adviezen die daaruit zijn voortgekomen? Natuurlijk kan de school het rapport een stille dood laten sterven door de bespreking ervan binnen de school op de lange baan te schuiven, misschien zelfs wel in de verwachting dat van uitstel afstel komt. Maar vaak zijn er van tevoren (in het protocol vastgelegde) afspraken gemaakt voor een follow up.

Er zijn verschillende varianten:

- Het rapport wordt besproken in de directie.
- Het rapport wordt besproken met het docententeam.
- Het rapport wordt besproken met de medezeggenschapsraad.
- De schoolleiding formuleert eerst een reactie op het rapport en brengt het vervolgens in de organisatie (in de school of bovenschools).

Zo schreven gevisiteerde scholen in het project van de Meerwegen Scholengroep in Amersfoort een intentiebrief waarin de school zelf de conclusies van de visitatiecommissie weergeeft én antwoord geeft op de vraag: wat gaat onze school daarmee doen?

- Een verbeterplan opstellen.

Verbeterplan beoordelen

In het protocol van het *Reformatorisch Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs* is opgenomen dat de gevisiteerde school een verbeterplan maakt, dat wordt voorgelegd aan de visitatiecommissie. De visitatiecommissie kwam aan de hand van een kijkwijzer tot de volgende conclusie:

De visitatiecommissie heeft het verbeterplan beoordeeld op onderstaande punten. Deze zijn mede ontleend aan de criteria voor leren (en dus verbeteren) die de deelnemende scholen voorafgaand aan de zelfevaluatie en visitatie zelf hebben geformuleerd.

- 1. Bestaat er aantoonbaar verband tussen het verbeterplan, de zelfevaluatie en het visitatierapport? Houdt de school rekening met de aanbevelingen van de visitatiecommissie?*
- 2. Zijn de doelen voor de verbetering SMART geformuleerd? Als dat niet zo is, is dat dan op een verdedigbare manier uitgelegd?*
- 3. Zijn de verbeterplannen cyclisch van opzet? (Is voorzien wanneer, hoe en door wie evaluatie plaatsvindt?)*
- 4. Zijn de verbeterplannen gefaciliteerd? Is er sprake van voldoende budget?*
- 5. Berusten de verbeterplannen op aantoonbaar commitment van de betrokken stakeholders? Zijn ze voorgelegd aan de leden van de panels?*
- 6. Eventuele inhoudelijke opmerkingen en suggesties.*

Tips voor follow up

- Neem in het protocol de afspraak op dat de schoolleiding verplicht is te reageren op het rapport voordat zij het binnen de organisatie verspreidt.
- Het is het overwegen waard om in het project in te bouwen dat schoolleider en bestuurder afspraken maken over de wijze waarop de schoolleider gevolg geeft aan de conclusies van de visitatiecommissie.
- Regel de terugkoppeling naar de medezeggenschapsraad.

Stap 6: Evaluatie van de visitatie

Evaluatie van de visitatiecommissie

Tijdens de bijeenkomst waarin de visitatiecommissie het conceptrapport bespreekt, blikt zij ook terug op de visitatie, met name op haar eigen functioneren: hebben we de goede vragen gesteld? Zijn we kritisch genoeg geweest? Hebben we voldoende oog gehad voor de hele PDCA-cirkel?

Daarnaast staat de visitatiecommissie tijdens deze bijeenkomst stil bij de vraag wat de commissieleden zelf hebben geleerd van de visitatie. Commissieleden geven bijna altijd aan dat ze er zelf 'ook veel aan hebben gehad', al kunnen ze niet altijd duidelijk maken wat dat precies inhoudt. Wel is zonneklaar dat een kijkje in de keuken van een ander leidt tot een kritische blik op de eigen vaardigheden.

Leereffecten visitatoren

- Relativering van eigen gedrag.
- Inzicht: vragen stellen is lastig.
- Bemoediging (problematiek bij anderen is herkenbaar).
- Je neemt er ideeën van mee.
- Je wordt met de neus op de feiten gedrukt.
- Inzicht: verandering kost tijd.
- Je moet de boodschap blijven herhalen.

(Bron: evaluatierapport VIA)

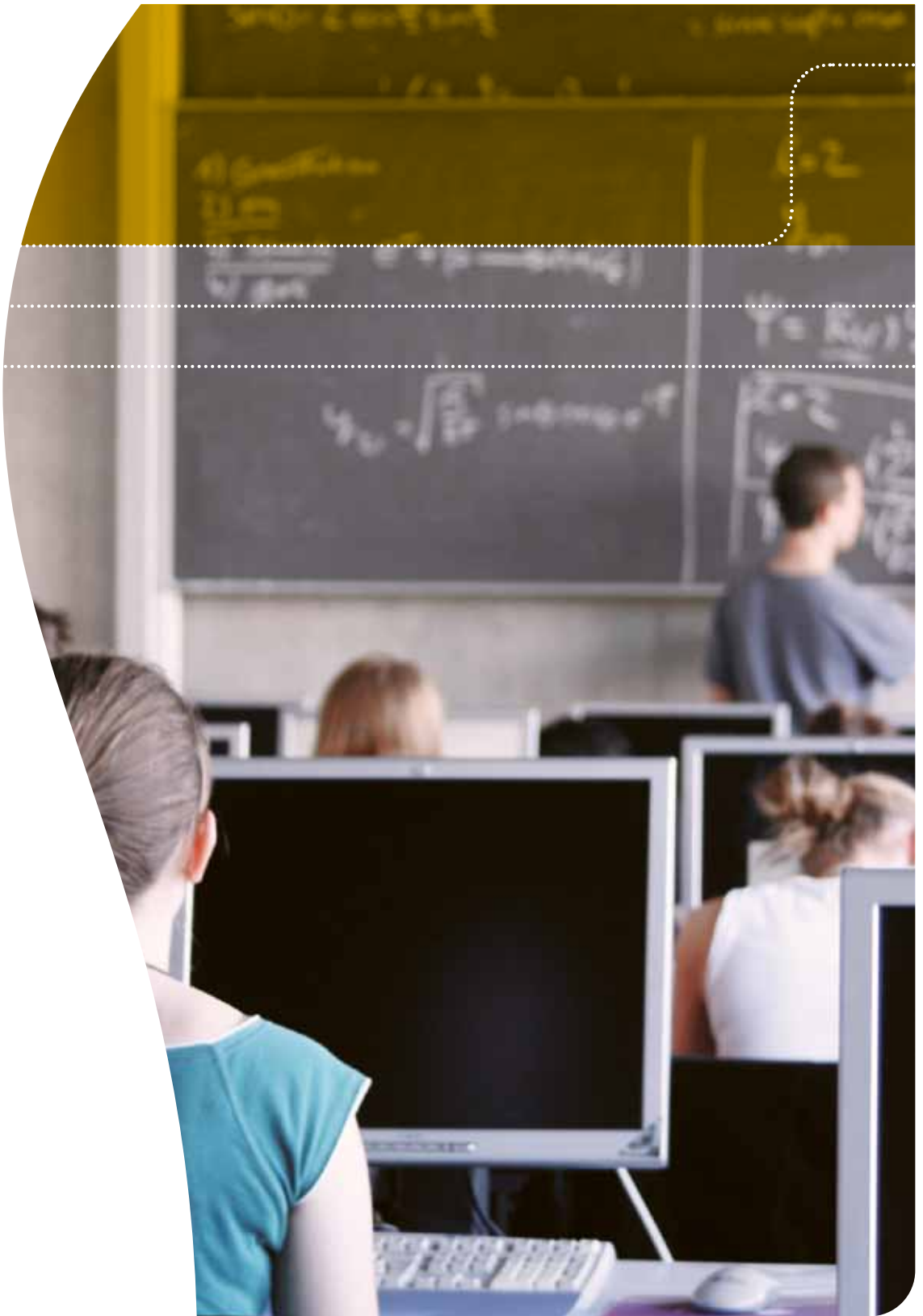
Evaluatie met de gevisiteerde school

In veel projecten blikken de schoolleiding en (een delegatie van) de visitatiecommissie samen terug op de visitatie en bespreken zij welke punten verbetering behoeven.

Leereffecten scholen

- De visitatie was een steun in de rug.
- De visitatie leverde een welkome correctie op door buitenstaanders.
- De visitatie levert inzicht op over de eigen school.
- De visitatie spiegelt de eigen beelden van de school.
- De visitatie dwingt tot evaluatie.

(Bron: evaluatierapport VIA)



3 De projectorganisatie van de visitatie

Omdat het bij visitatieprojecten gaat om een groep samenwerkende scholen, is het belangrijk dat er sprake is van een goede projectorganisatie. Die projectorganisatie staat centraal in dit hoofdstuk: wat zijn kenmerken van een goede projectorganisatie? Centraal staan de kwaliteit van de visitatoren, de kwaliteit van het secretariaat en de kwaliteit van de evaluaties.

Eerder stelden we dat het in deze brochure gaat om *visitatieprojecten*: een groep samenwerkende scholen voor voortgezet onderwijs wil elkaar verder brengen in hun ontwikkeling, in de kwaliteit van hun onderwijs of in de voorwaarden daarvoor (bedrijfsvoering). De visitaties worden uitgevoerd in de afzonderlijke scholen, maar de wijze waarop dat gebeurt wordt bepaald door een projectorganisatie.

Om visitatieprojecten organisatorisch vlot en kwalitatief succesvol te laten verlopen, moeten de volgende zaken op orde zijn:

- De kwaliteit van de visitatoren.
- De kwaliteit van het secretariaat.
- De kwaliteit van de evaluaties.

3.1 De kwaliteit van de visitatoren

Een goede visitatie staat of valt met de kwaliteit van de visitatoren. Veel projectorganisaties hebben uit ervaring geleerd dat niet iedereen die zich aandient als lid van een visitatiecommissie die rol goed kan vervullen. Soms beslist een bevoegd orgaan (bijvoorbeeld de directeur of clusterdirecteur) of de betreffende persoon geschikt is om als visitator op te treden. Het komt voor dat de projectorganisatie (op basis van teleurstellende ervaringen) adviseert om een bepaalde medewerker niet meer aan te stellen als visitator.

"Commissieleden worden niet meer geworven op hun enthousiasme. Het is een taak geworden van iedere locatieleider. Commissieleden volgen inmiddels een cursus van een hele dag. Ook schoolleiders van scholen die gevisiteerd gaan worden, gaan eerst op cursus. Dat blijkt de kwaliteit van het proces daarna zeer ten goede te komen. Als de visitatie begint, is er al veel bekend bij betrokkenen. In de loop van de jaren is er door de besturen steeds meer geïnvesteerd in scholing. Van een paar uur naar een hele dag met huiswerkvoorbereiding, gerichte opdrachten en goede cases."
José Hofman en Karen Ephraim (secretarissen bij 'Synergie in de Spiegel')

In verschillende projecten zijn commissieleden verplicht om van tevoren een scholing te volgen, die vaak door de projectorganisatie zelf wordt gegeven. Dit is ook wel zo praktisch, omdat de beoogde commissieleden dan niet alleen worden voorbereid op het optreden als visitor, maar dat tevens leren te doen in de sfeer en opzet van het betreffende project. Zo bieden *Fricolore* en de *VIA*-scholen allebei twee cursussen aan: een cursus 'visiteren' en een cursus 'lesobservatie'. Deze cursussen worden gegeven door de (eigen) Academie, die onderdeel is van het samenwerkingsverband. In het draaiboek van *Fricolore* staat hierover het volgende: "Deelnemers aan een visitatiecommissie worden geacht vooraf een training in lesobservaties te hebben gevolgd. Leverende scholen dienen zelf te bewerkstelligen dat de betreffende collega's deze training volgen. Ook voor eigen lesobservaties ten bate van de zelfevaluatie van een school moeten docenten en schoolleiders getraind zijn in lesobservaties. Trainingen in lesobservaties behoren tot het reguliere cursusaanbod van de *Fricolore Academy*."

De *VIA*-scholen stellen het volgen van de cursussen verplicht: "De harde regel is: wie niet heeft deelgenomen kan geen visitor worden." (Draaiboek, pagina 14) Ook in het visitatieproject van de Utrechtse vmbo-scholen maken twee scholingsprojecten onderdeel uit van het project.

Veel projectorganisaties geven de visitatoren lijstjes met tips en valkuilen en in een enkel geval een gedragscode. In hoofdstuk 4 en 6 vindt u hiervan voorbeelden.

Ook zijn er projecten die een externe persoon uitnodigen om zitting te nemen in de visitatiecommissie. Zij hebben hiermee goede ervaringen. De inbreng van het externe lid verruimt de blik van de commissie, die soms teveel is gericht op herkenning, op wat overeenkomt met de situatie op de eigen school.

Externe blik

Een manager van Shell is uitgenodigd om zitting te nemen in een visitatiecommissie. Aan het eind van een lange dag panelgesprekken vraagt de voorzitter van de commissie wat hem is opgevallen. Hij noemt spontaan en rap twee dingen: "Teveel papier" en "Geen enkel panel was vanaf het begin compleet; er was steeds wel iemand te laat. Dat zou bij Shell niet voorkomen."

3.2 De kwaliteit van het secretariaat

Een visitatieproject dat zichzelf serieus neemt, investeert in een goed secretariaat. Deze dringende aanbeveling deden Deckers en Jacobs al in 1995 in het boekje *Een cultuur van pottekijken*. Het secretariaat 'draagt' het project, is het vaste punt in de projectorganisatie, het centrum ervan. Een goed secretariaat garandeert continuïteit en kwaliteit. In alle visitatieprojecten (zie bijlage 1) stuurt het secretariaat vele activiteiten aan.

Het secretariaat doet beduidend meer dan het uitvoeren van secretariële werkzaamheden, zoals afspraken plannen en stukken verspreiden. Personen die het secretariaat van visitatieprojecten uitvoeren, zijn ook inhoudelijk deskundig op het gebied van onderwijs. Zij hebben vaak jarenlang deel uitgemaakt van een staf, een schoolleiding of hebben in het onderwijs gefunctioneerd op een vergelijkbaar niveau.

Een goed functionerend secretariaat draagt zorg voor:

- Goede draaiboeken en protocollen.
- Goede voorlichting aan de te visiteren school en aan de visitatiecommissie.
- Goede visitatierapporten.
- Een goede logistiek en planning.
- De samenstelling van deskundige visitatiecommissies.

Omdat veel projecten het belang van een goed en deskundig secretariaat onderkennen, worden vaak gekwalificeerde functionarissen aangesteld, die hiervoor geheel of gedeeltelijk zijn vrijgesteld.

Meerwegen Scholengroep

De Meerwegen Scholengroep, bestaande uit zes scholen voor voortgezet onderwijs in Amersfoort en omgeving, werkt nu drie jaar met een strak geredigeerd draaiboek in pdf-format. De ervaringen zijn goed en hebben onlangs geleid tot nieuwe en aanvullende afspraken, die een passende balans tussen verantwoording en ontwikkeling nastreven. Elke school wordt eenmaal in de vier jaar (verplicht) gevisiteerd. Deze verplichte visitatie staat in het teken van de nieuwe schoolplanperiode: afsluiting en evaluatie gevolgd door voornemens voor de nieuwe periode.

In deze visitaties zijn twee onderwerpen verplicht: 'personeel & organisatie' en 'onderwijsontwikkeling'. De visitatie is gericht op verantwoording én ontwikkeling.

Daarnaast kan elke school tussendoor een vrijwillige visitatie aanvragen over zelfgekozen onderwerpen. Deze visitaties hebben bij uitstek tot doel de schoolontwikkeling verder te brengen.

In de opzet van de visitaties staat de school centraal. Die is opdrachtgever en de enige ontvanger van het rapport. Maar om te voorkomen dat het visitatierapport geen vervolg krijgt, wordt van de school verwacht dat zij een intentiebrief schrijft, waarin zij aangeeft welke consequenties de adviezen en aanbevelingen zullen hebben. Deze intentiebrief is onderdeel van het visitatierapport en is zodoende bekend bij de visitatiecommissie.

3.3 De kwaliteit van de evaluaties

Scholen noemen zichzelf graag lerende organisaties. Dat is niet verwonderlijk, omdat ze dat aan hun stand verplicht zijn. Samenwerkende scholen in visitatieprojecten leren van elkaar als gevolg van de onderlinge visitaties. Maar ook op projectniveau is er behoefte om te leren van de ervaringen. Vandaar dat visitatieprojecten veel aandacht besteden aan de evaluatie van de visitaties (per visitatie en per cyclus van visitaties). Ze staan stil bij vragen zoals: doen we het goed zo? Kan het beter? Zo ja, op welke punten? En wat moeten we anders doen?

De evaluaties leveren veel interessante waarnemingen en conclusies op, die ook zijn verwerkt in deze publicatie.

“Als het aan ons ligt, investeren we in de volgende zaken:

- Ontwikkeling van zelfreinigend vermogen.
- Ontwikkeling van leren omgaan met data, het duiden van gegevens verbeteren.
- Meer preventie, dus investeren ‘aan de voorkant’, om te voorkomen dat tijdens de visitatie of tijdens de inspectie blijkt dat er onvoldoende kwaliteit is.”

José Hofman en Karen Ephraim (secretarissen van ‘Synergie in de Spiegel’)

Afsluiting en evaluatie visitatieproject Utrechtse vmbo-scholen

Op 31 mei 2011 komen docenten van de Utrechtse vmbo-scholen samen om ervaringen uit te wisselen over het visitatieproject, dat daarmee (voor deze ronde) wordt afgesloten. Elke school is met twee personen vertegenwoordigd. Zij traden allemaal één keer op als visitator en werden één keer bezocht door anderen.

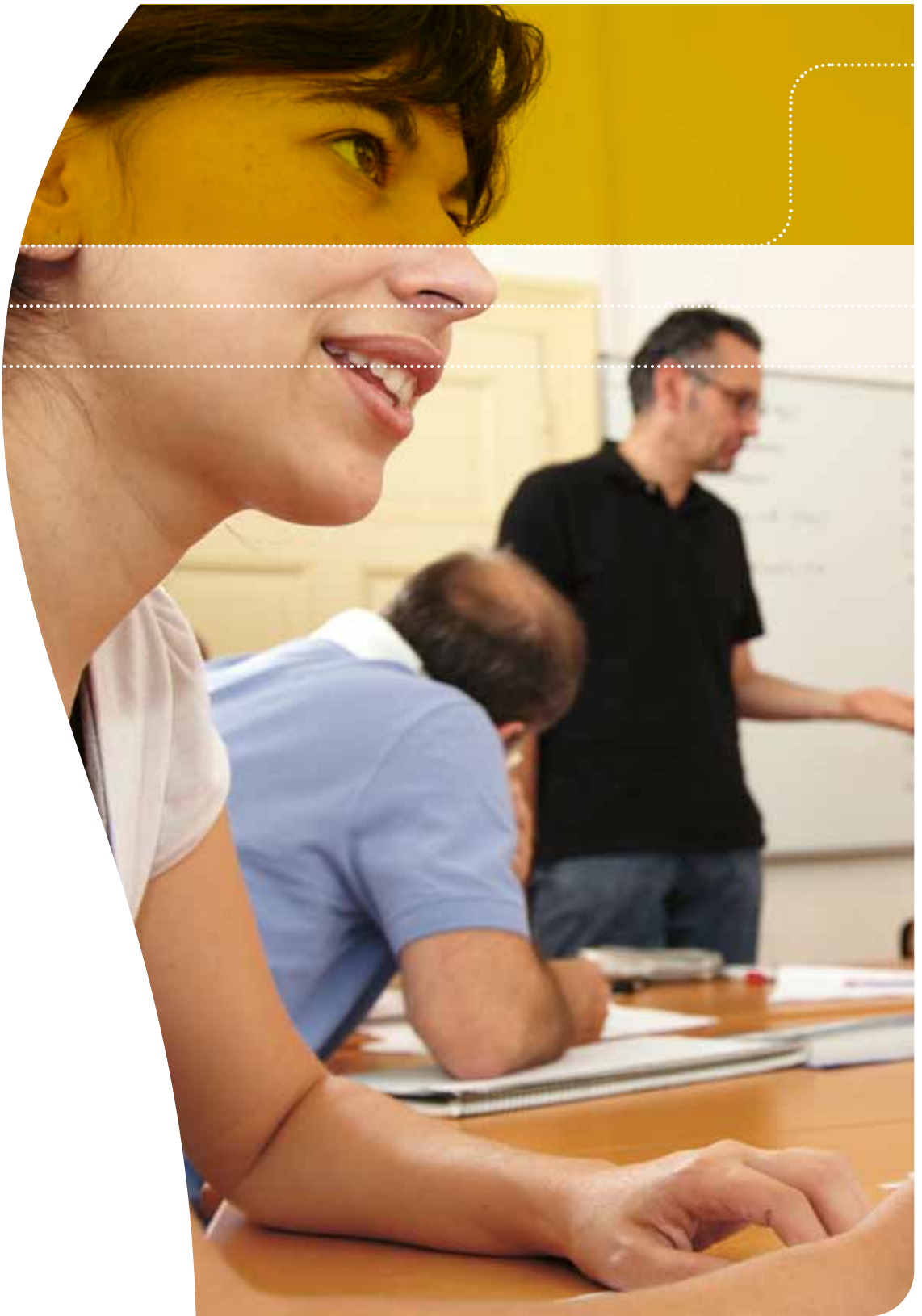
Als visitatoren schreven zij een rapport over hun bevindingen. Nu horen ze wat de ontvangende partij daarvan vond. Het levert een kleurrijke uitwisseling op van veelal sterk persoonsgebonden ervaringen, maar met voldoende herkenning voor anderen.

Enkele opvallende statements:

- Als visitator doe je ervaringen op die jezelf ook helpen.
- Het is prikkelend voor de school.
- Er was concrete aandacht voor de vraag of we goed lesgeven.
- Laat lange presentaties over je eigen school maar weg; schrijf liever een goede startnotitie.
- Laat je als visitator door de school gidsen: je vangt dan veel signalen op.
- Leerlingeninterviews en docenteninterviews waren zeer verhelderend.
- Je gaat je eigen school anders bekijken als je als visitator bij anderen hebt gekeken, maar ook als anderen bij jou komen: je kijkt naar je eigen school door de ogen van je gasten.
- Zorg voor een goede centrale organisatie en logistiek voor het project als geheel (centrale regie, draaiboek), maar ook voor de bezoeken op locatie (door gastheer, gids).
- Als je verwacht dat visitatoren goed observeren, train ze daar dan van tevoren in. Leer de deelnemers hoe ze blanco moeten kijken en hoe ze moeten observeren aan de hand van criteria.
- Gluren bij de burens inspireert.
- Observeren zonder oordelen, beschrijven wat je ziet. Schrijf op wat je ziet en oordeel niet.
- Als je met z'n tweeën bent, kun je elkaar corrigeren.
- De rapportage is in de schoolniewsbrief verwerkt en wordt ook meegenomen in het nieuwe koersdocument.
- Waar het om draait is: vertrouwen, transparantie, openheid, nieuwsgierigheid, verwondering.

In dit tweede jaar van het project is meer dan in het eerste jaar ingezet op lesbezoek. Iedereen onderschrijft het belang daarvan.

Aan het slot van de bijeenkomst voegen de bestuurders zich bij de groep. Zij zijn positief over de visitaties en suggereren dat uitbreiding naar havo/vwo een optie zou kunnen zijn. Maar om werkelijk kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen, vragen zij zich af of visitatie niet een 'te lieve' vorm is, te vrijblijvend, te vriendelijk voor de ander. Ze opteren daarom liever voor visitatie én audits.



4 Over audits

In dit hoofdstuk geven we twee voorbeelden van organisaties die een systeem van auditing hebben opgezet: de Edudelta Onderwijsgroep, een scholengroep voor vmbo en mbo in Zeeland en Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO), verticaal samenwerkingsverband van alle scholen in de keten beroepsonderwijs. Het gaat hier om visitaties die (ook) een verantwoordend karakter hebben.

4.1 Wat is een audit?

Hoewel er op procesniveau veel overeenkomsten zijn tussen visitaties en audits, zijn er wat betreft de doelstelling en de dynamiek wezenlijke verschillen. Is de visitatie nadrukkelijk gericht op de *ontwikkeling* van de gevisiteerde school, de audit is (ook) gericht op *verantwoording* (zie 1.1). Bij een audit is de inzet gericht op 'het op orde hebben' van een bepaalde zaak, een dossier of een handelwijze. Of dat het geval is, wordt beoordeeld aan de hand van een geobjectiveerde, veelal externe referentie: een beoordelingskader.

Ook bij auditing is er een commissie die de verificatie uitvoert (auditcommissie of visitatiecommissie genoemd) en ook nu worden op basis hiervan conclusies getrokken. Maar het karakter van de conclusies verschilt: bij een visitatie gaat het om een advies, bij een audit om een beoordeling. Omdat er bij de audit sprake is van een norm en een geobjectiveerde referentie, heeft de beoordeling een objectief, feitelijk en constaterend karakter.

Kenmerken audit

Het *Reformatorisch Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs* voert zowel visitaties uit als audits. Arend Flier, voorzitter van de visitatiecommissie, noemt de volgende kenmerken van een audit:

- Een audit kan kouder en koeler overkomen dan een visitatie.
- Er zijn indicatoren met een kijkwijzer en een normering.
- De audit constateert de feitelijke stand van zaken.
- De rapportage ligt er aan het eind van de dag.
- Er is sprake van een 'afvinkprocedé'.
- Er is geen zelfevaluatie van de school nodig, maar de school moet wel alle processen rond het te onderzoeken thema in beeld brengen en zichtbaar maken of en hoe deze worden uitgevoerd.
- Er is een heldere normering: iets gebeurt (1), er is beleid (2), het beleid wordt uitgevoerd (3) en is zichtbaar via verslaglegging (4).

4.2 Een praktijkvoorbeeld: Edudelta³

De *Edudelta Onderwijsgroep* is een scholengroep voor vmbo en mbo met vestigingen in Goes, Barendrecht en Middelharnis. *Edudelta* werkt samen met het *Groenhorst College*, dat 'groene' vmbo- en mbo-opleidingen verzorgt in midden Nederland en Flevoland.

Doel	Verantwoorden
Effect	Intern
Status	Beoordeling
Relatie	Onderling/Extern
Methode	Check

Het College van Bestuur van de *Edudelta Onderwijsgroep* hecht veel waarde aan een goed integraal kwaliteitssystem binnen de regio's. Voor het beoordelen van het kwaliteitssystem is, (deels) in samenwerking met het *Groenhorst College*, een auditsystematiek opgezet.

³ Voor deze beschrijving is gebruikgemaakt van het Handboek Audits (april 2011) van Edudelta Onderwijsgroep.

Het College van Bestuur vindt het belangrijk dat auditoren correct optreden en dat zij de te beoordelen regio's op uniforme wijze benaderen. Daarom is er een 'Handboek Audits' geschreven.

Er is een jaarplanning voor de audits die in een bepaald schooljaar plaatsvinden. Bij de planning wordt, indien mogelijk, ook meteen de samenstelling van de auditteams vastgesteld. De auditcommissies bestaan geheel of gedeeltelijk uit externe auditoren. Dit wordt in overleg tussen de *Edudelta Onderwijsgroep* en het *Groenhorst College* bepaald.

Auditoren

De auditoren zijn deskundigen van binnen of buiten de school, die worden benoemd door het College van Bestuur. Naast kennis en kunde op onderwijsgebied, dient de auditor te beschikken over sociale vaardigheden en gespreks- en rapportagevaardigheden. Alle auditoren moeten een training hebben gevolgd.

Het auditteam bestaat uit minimaal twee personen. Zij spannen zich in om, voorafgaand aan het onderzoek, overeenstemming te bereiken met de school over de exacte formulering van het te beoordelen werkterrein of aandachtsgebied. Dit is belangrijk, niet alleen om misverstanden te vermijden, maar ook om ervoor te zorgen dat de auditoren hun werk effectief kunnen uitvoeren. Voor het auditteam wordt op de te bezoeken locatie een werkruimte gereserveerd.

In het vmbo worden per audit minimaal twee van de tien kwaliteitsaspecten van het Kernkader Voortgezet Onderwijs in de beoordeling meegenomen. Bij het mbo worden per audit minimaal twee van de tien kaders van het Waarderingskader BVE in de beoordeling meegenomen. Als de audit is gericht op het onderdeel 'examen mbo', wordt vooraf bepaald welke standaarden van het Waarderingskader onderzoeksitem(s) zullen zijn. Daarnaast kunnen aanvullende onderzoeksvragen worden gesteld. Binnen het aangegeven werkterrein of aandachtsgebied kijkt het auditteam vooral naar het functioneren van de organisatie en de uitvoering van (onderdelen van) procedures en processen.

De beoordeling

De beoordeling bestaat uit twee delen. Het eerste deel is erop gericht een indruk te krijgen van de operationalisering van het kwaliteitssysteem binnen de school en van het draagvlak hiervoor bij medewerkers en studenten/leerlingen. Op basis van vooraf beoordeelde documentatie, worden gesprekken gevoerd met zowel interne als externe stakeholders.

Het tweede deel van de beoordeling richt zich op de uitvoering van procedures en processen, die gerelateerd zijn aan het te beoordelen werkerterrein of aandachtsgebied. In observaties en gesprekken wordt stilgestaan bij aspecten zoals zorgvuldigheid, aantoonbaarheid en herleidbaarheid van resultaten, aanwezigheid van goede voorschriften, kennis van zaken en rapportage.

Aan het einde van het bezoek evalueert het auditteam de bevindingen en weegt zij geconstateerde afwijkingen. Het bezoek eindigt met een korte bespreking tussen het auditteam en vertegenwoordigers van de regio, waarin het auditteam de resultaten van de audit kort presenteert. De auditoren benoemen de sterke punten, gaan in op geconstateerde tekortkomingen en geven suggesties en adviezen voor verbetering.

Na twee weken levert het auditteam een rapport aan waarin de bevindingen van het bezoek zijn vastgelegd. Naast een beschrijving, bevat het rapport een overzichtstabel, waarop in één opslag is te zien hoe de school heeft gescoord op de verschillende onderdelen. Ook is aangegeven welke items niet zijn beoordeeld. De bevindingen worden weergegeven in scores, die aangeven in welke mate de school het betreffende criterium heeft gerealiseerd.

Score 1: Slecht: er is (nog) geen ontwikkeling (gestart).

Score 2: Onvoldoende: er is geen of incidenteel beleid en praktijk.

Score 3: Voldoende: er is beginnend beleid en een beginnende praktijk.

Score 4: Goed: er is beleid (afspraken) op dit terrein en de praktijk werkt goed.

Score 5: Niet te beoordelen.

Score nb: Niet beoordeeld in deze audit.

Het rapport gaat in concept naar de regiodirecteur van de school. De school kan nog reageren op eventuele onjuistheden, maar er vindt geen discussie plaats over de bevindingen van het auditteam. Het definitieve rapport wordt ter vaststelling aangeboden aan het College van Bestuur, dat het vervolgens toestuurt aan de regiodirecteur van de school.

Tips voor auditoren

Het Handboek Audits van *Edudelta* bevat een serie nuttige aanwijzingen voor auditoren. Auditoren worden primair geselecteerd op hun vaktechnische deskundigheid, maar omdat het in audits gaat om meer dan 'het checken van vaktechnische zaken', zijn ook de sociale vaardigheden van een auditor belangrijk. Het handboek geeft de volgende aandachtspunten voor auditoren.

Maak je positie duidelijk

Maak als auditor duidelijk wat je positie is, wat je komt doen en vooral wat je *niet* komt doen. Leg uit dat het er niet om gaat het systeem (en de verantwoordelijken) te torpederen en koste wat kost afwijkingen te vinden.

Wees niet vooringenomen

Een van de valkuilen van een auditor is vooringenomenheid en kijken vanuit het eigen referentiekader. Men denkt de situatie te kennen en verliest daardoor zijn onbevooroordeelde instelling.

Wees attent op beïnvloeding

De auditor en de beoordeelde hebben vaak veel gemeen en herkennen veel bij elkaar. Dat brengt het risico met zich mee dat het gesprek een 'vriendschappelijk' karakter krijgt, waardoor zij elkaar onbewust beïnvloeden. Probeer dat te voorkomen.

Zorg voor afstemming binnen het team en met de instelling

De school heeft recht op een deskundige aanpak van de beoordeling. Daarom maakt het auditteam vooraf afspraken over de taakverdeling en maakt zij deze afspraken bekend aan de school/betreffende medewerkers. Houd als auditteam onderling contact met elkaar, stem regelmatig af hoe de beoordeling verloopt.

Wees attent op incidenten

Tijdens de audit kunnen zich onvoorziene gebeurtenissen voordoen, die de beoordeling een plotselinge wending geven. Het kan noodzakelijk zijn het programma daarop aan te passen, contact te zoeken met de leiding van de school of met de beleidsadviseur Kwaliteitszorg en Examens. Overleg met elkaar en met de leiding van de school wanneer zich zo'n incident voordoet.

Rapporteer ter plaatse voor het bezoek is afgelopen

Reserveer op de bezoekdag tijd voor een teambespreking (over de bevindingen), zodat er zo nodig nog tijd is om aanvullende informatie te vragen of aanvullend onderzoek te doen.

Informeer de schoolleiding in de slotbespreking over de bevindingen, maar vertel ook welke onderdelen niet zijn beoordeeld. Tijdens de slotbespreking mag de leiding de bevindingen becommentariëren, maar beperk discussies. De leiding zal straks in het rapport weliswaar nieuwe details aantreffen, maar het is niet de bedoeling dat er verrassingen in staan.

Wees zakelijk in je kritiek

Maak door je gedrag tijdens het bezoek duidelijk dat je in staat bent zakelijke en niet-zakelijke programmapunten van elkaar te scheiden. Hierdoor creëer je ruimte om zakelijke, dus acceptabele kritiek te leveren.

Zorg ervoor dat je standpunten worden geaccepteerd

Gelijk hebben is goed, gelijk krijgen is beter. Zorg ervoor dat je bevindingen aan het einde van het bezoek duidelijk zijn en, als het enigszins kan, zijn geaccepteerd. Bij een negatief standpunt zal men het lang niet altijd met je eens zijn, maar dat hoeft ook niet. Leg uit dat je geen conclusies trekt, maar uitsluitend bevindingen rapporteert en dat het College van Bestuur conclusies zal trekken op basis van het rapport en het verbeterplan/plan van aanpak.

4.3 Een praktijkvoorbeeld: Het Platform Beroepsonderwijs

Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO) is een verticaal samenwerkingsverband van alle scholen in de keten beroepsonderwijs. Het Platform onderhoudt een systeem van auditing, dat is gericht op innovatieprojecten in het beroepsonderwijs. Het gaat hier om projecten die gefaciliteerd worden in het kader van het innovatiearrangement, dat in het beroepsonderwijs sectorbreed wordt uitgevoerd.

De doelen van deze audits zijn:

1. Feedback geven aan het betreffende project, gericht op:
 - een succesvoller verloop van de innovaties in het project,
 - versterking van het innovatieve vermogen van het project.
2. Waardering van de opbrengst: levert het project 'waar' voor de geïnvesteerde publieke middelen?
3. Zicht krijgen op de voortgang en (voorlopige) resultaten, met het oog op:
 - het identificeren van innovatieve en beloftevolle projectinitiatieven,
 - het herkennen van succes- en faalfactoren bij het realiseren van projectresultaten,
 - kennistransfer van 'best practices' uit de projecten*.

* Praktijken die vanuit een externe norm als 'best practices' zijn te typeren

Doel	Verantwoorden/Ontwikkelen
Effect	Intern/ Extern
Status	Beoordeling
Relatie	Extern
Methode	Check

De auditcommissie bestaat uit een secretaris (vanuit HPBO) en drie leden: een onderzoeker, iemand uit het onderwijs en iemand uit het bedrijfsleven. Eén van hen zit de auditgesprekken voor.

Bij de audits hanteert de commissie vijf criteria:

- Gedeeld eigenaarschap
- Krachtig innovatieconcept
- Ontwikkelingsgerichte aanpak
- Transparante resultaten
- Expliciet leren

Gedeeld eigenaarschap

Bij dit criterium gaat het erom inzichtelijk te maken in hoeverre de projectambities worden gedragen door betrokkenen. In welke mate krijgt het project actieve steun van alle geledingen (bestuurders, management, opleiders, studenten) en van de partnerorganisaties in het omringende onderwijs en bedrijfsleven? Welke urgentie heeft het realiseren van de projectambities bij interne en externe partijen?

Krachtig innovatieconcept

Hierbij gaat het erom inzichtelijk te maken in hoeverre er sprake is van een innovatieconcept dat de projectpartners boeit en bindt en dat tot de beoogde resultaten leidt. Beweegt het concept professionals op uitvoerend niveau en managementniveau tot nieuwe praktijken, nieuwe manieren van leren en opleiden, organiseren en samenwerken in de regio? Is er aandacht voor de relatie tussen innoveren en presteren? Kunnen de behaalde projectresultaten vanuit het innovatieconcept worden onderbouwd? En wordt voortgebouwd op een bestaande kennisbasis, zoals die onder andere is ontwikkeld in het kader van de innovatiearrangementen uit eerdere tranches?

Ontwikkelingsgerichte aanpak

Bij dit criterium gaat het erom inzichtelijk te maken in hoeverre er in het project sprake is van een ontwikkelingsgerichte aanpak. Is de projectorganisatie goed ingebed in de staande lijnorganisatie en is zij in de positie om vernieuwingen in de staande organisaties door te voeren? Is er een duidelijke projectorganisatie, die het project deskundig aanstuurt (ten aanzien van doel, middelen, planning en beheer, communicatie en organisatie)? Creëren de partnerorganisaties de (im)materiële condities om de projectambities te kunnen realiseren (HRM-beleid, de in- en externe dialoog)?

Transparante resultaten

Hierbij gaat het erom inzichtelijk te maken in hoeverre er sprake is van resultaatsturing. Het gaat om visie-, structuur- en cultuuraspecten van resultaatsturing. Zijn de projectambities realistisch? Zijn ze meetbaar geformuleerd in termen van beoogde processen en producten? En in termen van beoogde kwalitatieve en kwantitatieve effecten op deelnemersniveau? Is de informatiehuishouding van het project zodanig op orde, dat er actuele sturingsinformatie beschikbaar is? Is er sprake van een innovatiecultuur waarin de partnerorganisaties elkaar aanspreken op behaalde resultaten? Wordt er geïnterveneerd als dreigt dat resultaten niet (tijdig) worden behaald?

Expliciet leren

Bij dit criterium gaat het erom inzichtelijk te maken in hoeverre de organisatie van het project leert. Is er sprake van expliciet leren: wordt er tijd en aandacht besteed aan reflectie op de innovatie-inspanningen en op de tussentijdse resultaten en effecten daarvan? Worden de ervaringen, kennis en kunde intern en extern gedeeld om het innovatieconcept en het innovatieproces op een hoger plan te brengen? Worden successen geborgd en verankerd in het beleid van de partnerorganisaties?

Naast een advies per criterium, brengt de commissie een algemeen advies uit over de voortgang van het project als geheel. Deze beoordeling kent drie categorieën:

1. Onvoldoende: te weinig voortgang

De commissie constateert dat het project onvoldoende voortgang heeft geboekt. Zij adviseert grondig aandacht te besteden aan een aantal substantiële condities en de projectaanpak zodanig bij te stellen dat nog op tijd zichtbare resultaten kunnen worden geboekt. Lukt deze bijstelling niet, dan staat het project voor de keuze om voortijdig te stoppen.

2. Positief mits: verbeteringen op onderdelen

De commissie constateert voortgang, maar geeft enkele specifieke adviezen/ verbeterpunten die de kans vergroten dat het project het beoogde resultaat zal bereiken. De commissie adviseert om grondig aandacht te besteden aan deze onderdelen en het projectplan op deze punten bij te stellen.

3. Voldoende voortgang

Hoewel nog wel verbeterpunten kunnen worden genoemd, is de commissie ronduit positief over de voortgang.

Het advies van de auditcommissie weegt mee in het besluit van het Platform Beroepsonderwijs over voortzetting van de subsidiering van het project.



5 De toekomst van visitatie

Op basis van de ervaringen in verschillende projecten gaan we in op de vraag of visitatie in het onderwijs toekomst heeft. We stellen vast dat die toekomst is gekenmerkt door een grote verscheidenheid. Welke vorm en welke status de visitatie heeft, is in de eerste plaats afhankelijk van de eigen wensen van de scholen.

Meer van hetzelfde

Is er toekomst voor visitaties? Visitatie slaat aan. Het enthousiasme over deze werkvorm en de tevredenheid over de resultaten ervan zijn zo stimulerend, dat veel projecten er niet over peinen om te stoppen. Integendeel, menig (collegiaal) visitatieproject gebruikt de evaluatie van een visitatiecyclus voor een verbeterde volgende cyclus, waarin alle deelnemende scholen opnieuw aan de beurt komen.

Visitatie werkt aanstekelijk: goed voordoen doet goed volgen. Informatie over succesvolle projecten nodigt anderen uit om ook visitaties te gaan organiseren. Ook leidt visitatie tot leren van elkaar. Ervaringen van het ene project worden verwerkt in de opzet van nieuwe projecten.

Meer van hetzelfde. En waarom ook niet?

Maar dan anders?

Tegelijkertijd roept de staalkaart van praktijken en ervaringen de vraag op of er 'een volgende stap is' of dat dit het wel zo'n beetje is. Gezien de discussies die worden gevoerd over dilemma's die inherent zijn aan de verschillende visitatievormen, lijkt dat laatste niet het geval te zijn.

Als het gaat om verbreding van het doel en de status van (collegiale) visitatie, bijvoorbeeld door toevoeging van een verantwoordingselement, zien we enige aarzeling bij projecten. Collegiale visitatieprojecten zijn gericht op schoolontwikkeling, op het verder brengen van de school op het gebied van een door de school zelfgekozen thema. De visitatie heeft een adviserende status. Tegen het idee om de ontwikkelingsgerichte

doelstelling te combineren met een op verantwoording gerichte doelstelling, kijkt men huiverig aan, zo blijkt uit interviews en documenten. Het lijkt te gaan om of-of en er is weinig ruimte voor en-en.

Scholen noemen zichzelf lerende organisaties en zeggen open te staan voor feedback, maar dan wel onder de voorwaarde dat deze feedback niet beoordelend is. Het volgende citaat van een voorzitter van een visitatiecommissie is illustratief: "De visitatie heeft tot doel een verbetercultuur te creëren en niet om elkaar de maat te nemen of te controleren. De functies van visitatie en audit staan traditioneel met elkaar op gespannen voet. Hoewel scholen beseffen dat ze door feedback juist beter kunnen worden, ervaren ze het op het moment zelf soms als bedreigend. We hebben deze twee functies gedurende het traject steeds duidelijk van elkaar gescheiden."

Het is de vraag of de professionele cultuur in het onderwijs inmiddels niet toe is aan visitatievormen, die én een ontwikkelingsgericht én een beoordelend karakter hebben, zonder dat dit als bedreigend wordt ervaren.

Relatie tot de Inspectie

Enkele visitatieprojecten hadden het idee dat de visitatierapporten een substantiële rol zouden kunnen vervullen in het zogenoemde proportionele toezicht door de Inspectie van het Onderwijs. In de praktijk bleek dit echt moeilijk te realiseren en men heeft dit idee laten varen. Deze projecten hebben nu hun eigen dynamiek en tempo, los van de toezichtsystematiek van de Inspectie. Dit betekent overigens niet dat visitatierapporten geen onderdeel kunnen zijn van het dossier dat de school de Inspectie in het kader van het externe toezicht ter beschikking stelt. Ook ontlene scholen visitatieonderwerpen aan het toezichtkader van de Inspectie. Dit alles lijkt een gezonde relatie op te leveren tussen de Inspectie en de scholen.

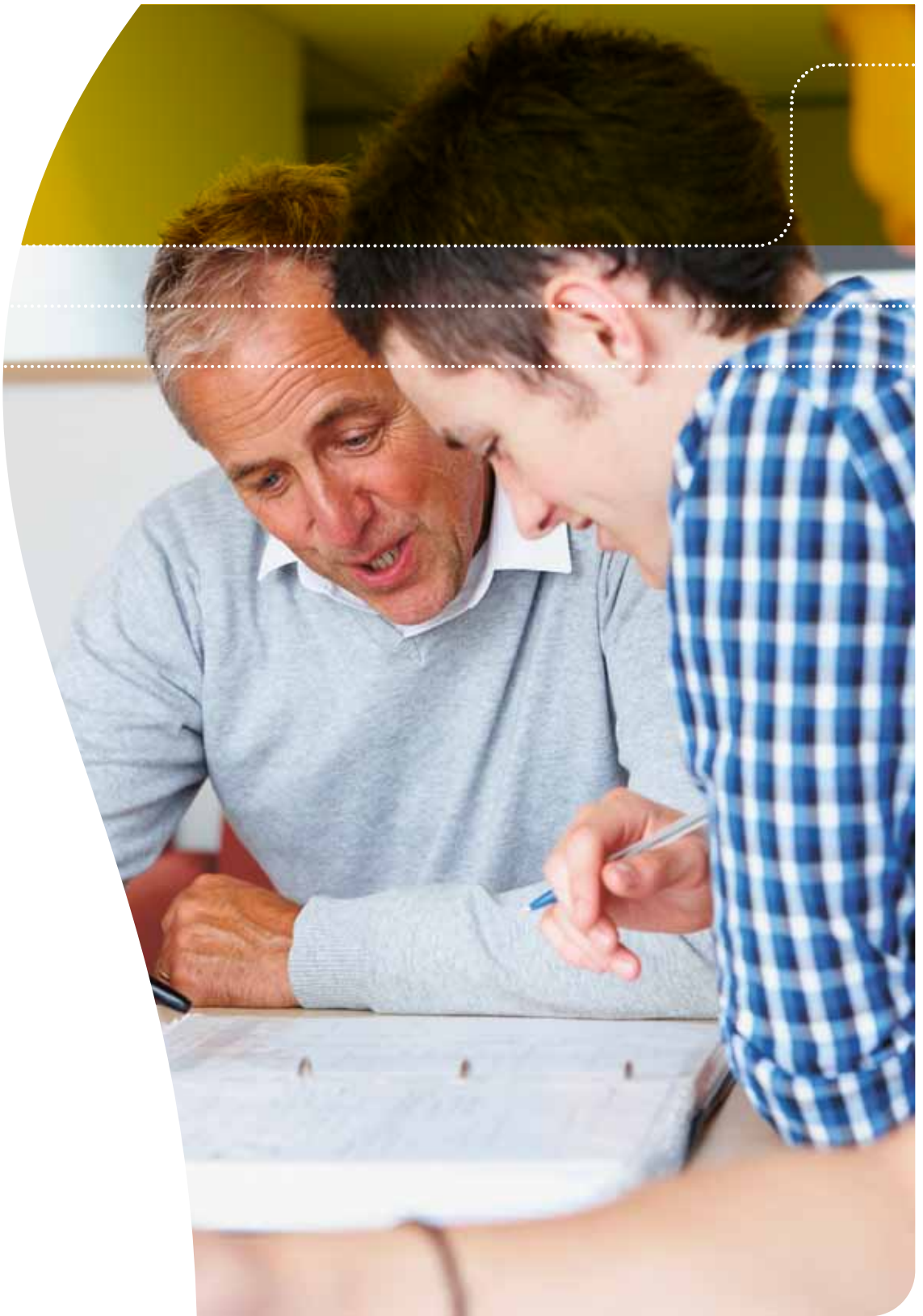
Horizontale verantwoording

Horizontale verantwoording in het voortgezet onderwijs wint steeds meer aan betekenis. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het project 'Vensters voor verantwoording', waarin scholen zelf cijfers publiceren over de kwaliteit van hun onderwijs.

Visitatie laat zich goed ontwikkelen tot een instrument dat scholen in het kader van horizontale verantwoording kunnen gebruiken. Omdat het dan gaat om verantwoording aan derden, ligt het voor de hand om externen in de commissie op te nemen en ligt het accent van de visitatie minder op het collegiale leren van elkaar.

Variëteit

Visitatie leent zich voor variëteit. Scholen kunnen visitatie op verschillende manieren gestalte geven, ook scholen binnen één samenwerkingsverband. Het project van het *Reformatorisch Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs* is hiervan een goed voorbeeld. In dit project is het onderwerp van de visitatie bepalend voor de status en voor de methode die wordt gebruikt. Alle visitaties hebben (ook) een ontwikkelingsgericht karakter en de resultaten worden intern gebruikt.



6 Om wijzer van te worden

Tijdens onze rondgang langs de verschillende projecten troffen we veel waardevols aan dat mogelijk een breder belang dient dan het belang van het betreffende project. Visitatie is bij uitstek een vorm van leren van elkaar. Daarom presenteert dit hoofdstuk een collage van praktische, nuttige tips, wetenswaardigheden en aanbevelingen.

6.1 De kunst van het vragen stellen

Om zoveel mogelijk relevante informatie te krijgen, is het nodig dat de leden van de visitatiecommissie de juiste vragen stellen op de juiste manier. De Meerwegen Scholengroep⁴ geeft de commissie de volgende aanbevelingen mee:

- Stel open vragen: vragen die beginnen met wie, wat, waar, wanneer, hoe, waardoor et cetera. Goede open vragen zijn neutraal, kort, beginnen met het juiste vraagwoord, worden uitnodigend uitgesproken en worden ondersteund met lichaamstaal.
- Luister, vraag door en vat samen: luister naar het antwoord en laat dat op je inwerken. Laat duidelijk merken dat je luistert door te 'hummert' ('mhm, mhm', 'o ja', 'goh'), maar doe dit pas als de ander helemaal is uitgesproken. Na een uitnodigende 'mhm' komt er vaak nog meer nuttige informatie. Ga na welke vaagheden er in het antwoord zitten en vraag dan door. Als je een compleet en duidelijk antwoord hebt, vat je in je eigen woorden samen wat de ander heeft gezegd en vraag je of dat klopt.
- Vraag naar oorzaken en verbanden. Daag de panelleden uit om relaties te leggen (bijvoorbeeld tussen de gestelde doelen en de praktische uitwerking).

⁴ Een vergelijkbaar overzicht wordt gebruikt in het project in Fricolore Spiegel <http://www.fricolore.nl/websites/fricolore.nl/mediadepot/md419.pdf> en door de VIA scholengroep (Draaiboek (ronde 3, maart 2011)).

- Stel je vriendelijk en open op. Je bent te gast bij een collega. Het gaat bij een visitatie niet om vliegen afvangen of laten zien hoeveel je weet of hoe slim je bent. Het gaat erom dat je je serieus verdiept in de visie en de opvattingen van de ontvangende school. Een visitatie is voor de ontvangende partij altijd spannend. Zij stellen zich kwetsbaar op door ons een kijkje in hun keuken te gunnen.
- Zet je vooroordelen zoveel mogelijk aan de kant. Hou de mogelijkheid open dat je je eigen opvattingen zult moeten bijstellen. Probeer te ontdekken wat de ander werkelijk beweert, wat er nu echt aan de hand is.
- Sta niet te lang stil bij één onderwerp wanneer duidelijk is dat het niets meer oplevert. Spreid je vragen over de verschillende thema's van de visitatie.
- Benut de tijd voor een panelgesprek zo efficiënt mogelijk. De tijd voor het gesprek is beperkt en vliegt om. Het is de kunst om in die korte tijd zoveel mogelijk relevante informatie boven tafel te krijgen.
- Richt je op de onderwerpen en de vragen van de ontvangende school. Het inbrengen van je eigen onderwerpen en vragen draagt meestal niet bij aan een doelmatige visitatie.
- Probeer ook zwijgzame panelleden aan het praten te krijgen. Sommige panels worden beheerst door dominante panelleden. Dat levert meestal een te eenzijdig beeld op.

Valkuilen:

- Stel geen suggestieve vragen, waarmee je laat blijken wat je van bepaalde zaken vindt. Bewaar conclusies en meningen tot de bespreking met de schoolleiding aan het einde van de dag.
- Geef geen college. Dat wil zeggen: leg niet uit waarom panelleden het bij het verkeerde eind hebben.
- Berijd geen stokpaardjes: laat je niet gaan bij onderwerpen waar je zelf warm voor loopt.
- Vermijd discussie met het panel.
- Stel je vragen niet op de toon van een kruisverhoor.
- Vermijd oppervlakkigheid: zorg dat je vragen niet teveel aan de oppervlakte blijven.
- Vermijd vooroordelen: de beelden die je zelf hebt werken stigmatiserend en als je daar vanuit gaat, ben je alleen maar op zoek naar de bevestiging daarvan.
- Vermijd te lange en te uitvoerige inleidingen op vragen.

- Vermijd het stellen van gesloten vragen, waarop de ander alleen met 'ja' of 'nee' kan antwoorden.
- Stel geen vragen waarin al antwoorden zijn opgesloten.

6.2 Do's and don'ts

In een artikel in Meso Magazine over visitaties formuleren Krul e.a. (2011) een aantal do's en don'ts.

Do's:

- Ga gestructureerd te werk en regel de zaak van tevoren goed: wat wil je bereiken, wat ga je ermee doen, wie heb je daarbij nodig en schakel je die tijdig in?
- Kies een duidelijk toetsingskader om de visitatie inhoudelijk te laten verlopen zoals bedoeld. Gaat het om meerdere scholen die onder één bestuur vallen, dan is het toetsingskader ook goede kapstok voor vergelijking en benchmark.
- Informeer en betrek de docenten, zeker als er lesbezoeken worden afgelegd of als de kwaliteit van het leerproces onderdeel is van de visitatie. Dan zijn docenten immers in beeld!
- Stel een gemengde visitatiecommissie samen, waarin verschillende geledingen van de school zijn vertegenwoordigd. Maar waarom niet ook mensen van buiten de school?
- Zorg voor goede begeleiding. Door de begeleiding aan buitenstaanders over te laten, wordt voorkomen dat de verhouding tussen school en visitatiecommissie 'te close' wordt.

Don'ts:

- Kijk niet alleen maar naar het onderwijsleerproces, maar betrek ook de organisatie in het onderzoek: bestuur, bedrijfsvoering, processen, beleidskeuzes, verdeling van verantwoordelijkheden.
- Rapporteer niet uitsluitend bevindingen. Een spiegel voorhouden is mooi, maar aanbevelingen en adviezen toevoegen is beter.
- Beschouw de visitatie niet als een afgeronde activiteit. Het komt vooral aan op de *follow up* na de visitatie.
- Laat de visitatie niet op zichzelf staan. De opbrengst van de visitatie moet een rol spelen in de planning en controlecyclus van de school.

- Beschouw visitatie niet als 'iets van het management'. Bespreek de opbrengst van de visitatie breed in de school. Het gaat immers om de kwaliteit van het primaire proces, waarin docenten een belangrijke rol spelen.

6.3 Gedragscode voor visitatoren

De Meerwegen Scholengroep in Amersfoort en omgeving verwacht van de leden van de visitatiecommissie dat zij zich houden aan de onderstaande gedragscode.

Houding en gedrag

De visitorator:

- handelt integer en discreet en laat al datgene na dat afbreuk kan doen aan de naam van de school, aan de bedoeling van de Meerwegen Scholengroep en aan de goede naam van de collega-visitatoren,
- stelt zich onafhankelijk op ten opzichte van de te visiteren school,
- werkt zonder vooroordelen en is onpartijdig,
- is zoveel mogelijk objectief: hij/zij oordeelt uitsluitend op grond van de in de zelfevaluatie beschreven en eigen waargenomen feiten en niet op grond van meningen en andere informatie,
- formuleert oordelen in collegiale en constructieve termen, gericht op de mogelijkheden van de te visiteren school.

Geheimhouding

De visitorator:

- behandelt alle informatie die hij/zij tijdens het visitatieproces (schriftelijk en mondeling) verkrijgt, als strikt vertrouwelijk. De visitorator uit zich daarover uitsluitend gedurende de visitatieperiode en alleen binnen het visitatieteam.
- vernietigt aan het einde van de visitatieperiode alle informatie die hij/zij in het kader van de visitatie van de school heeft verkregen (op welke manier dan ook vastgelegd).

Geen voordeel ontlelen

- De visitator neemt geen geldelijk, materiële of immateriële vergoedingen, geschenken of beloningen aan van (in-)directe belanghebbenden bij de visitatie; noch worden anderszins persoonlijke voordelen ontleend aan de werkzaamheden als visitator.

Deskundigheid

De visitator:

- bereidt de visitatie gedegen voor,
- neemt deel aan de training/voorbereidingsbijeenkomst voorafgaand aan de visitaties,
- heeft de relevante deskundigheid,
- kent de grenzen van de eigen deskundigheid en overschrijdt deze niet in de oordeelsvorming,
- kent de eisen die aan een visitatie worden gesteld en kan deze uitleggen aan betrokkenen.

Geschiktheid

De visitator:

- treedt niet op als visitator van een school waar hij/zij minder dan vier jaar geleden werkzaam is geweest,
- vraagt zich bij de toewijzing van de school zorgvuldig af of er een tegenstrijdigheid zou kunnen ontstaan. Als hier maar de geringste twijfel over bestaat, licht de visitator de voorzitter van de commissie hierover onmiddellijk in.

6.4 Algemene afspraken visitaties

In het protocol van de VIA-scholen zijn de volgende algemene afspraken geformuleerd. Fricolore heeft deze grotendeels overgenomen.

- De te visiteren school is 'opdrachtgever' van de visitatie. Als opdrachtgever bepaalt de school, binnen het gestelde kader, de focus van de visitatie en geeft zij aan op welke punten feedback gewenst is.
- De data voor de visitaties worden door het bestuur van VIA, in overleg met de te visiteren scholen, vastgesteld.
- De klankbordgroep visitatie van VIA overlegt eens per jaar met de voorzitter en de secretaris van de visitatiecommissie over de voortgang en de gang van zaken tijdens de visitaties.

- Problemen kunnen zowel door de te visiteren school als door de voorzitter van de visitatiecommissie worden voorgelegd aan het bestuur van VIA.
- De visitatiecommissie bestaat uit een vaste voorzitter, een vaste secretaris en zes wisselende leden, afkomstig uit de scholen.
- De leden van de visitatiecommissie beschouwen alle informatie die hen ter ore komt als vertrouwelijk.
- De school die wordt gevisiteerd bepaalt zelf de criteria en de normen voor het onderwijs, het kwaliteitsbeleid en het zorgbeleid. De school stelt een zelfevaluatie rapport op overeenkomstig de richtlijnen van het VIA visitatieproject.
- Iedere school heeft een vaste contactpersoon die afspraken maakt met de visitatiecommissie. De afspraken worden gemaakt met de secretaris van de commissie.
- De voorzitter en secretaris van de visitatiecommissie voeren minstens drie maanden van tevoren overleg met de schoolleider en/of met de contactpersoon van de te visiteren school over:
 - de visitatieonderwerpen,
 - de inrichting van de zelfevaluatie,
 - deadlines,
 - samenstelling panels,
 - bezoeken aan projecten en/of lessen,
 - logistiek van de dag,
 - specifieke wensen van de school.
- Wanneer de school dat wenst kunnen, in overleg met voorzitter en secretaris, meerdere locaties worden gevisiteerd. Daaraan zijn kosten verbonden.
- Als uit het voorgesprek blijkt dat een visitatie op het vastgestelde tijdstip niet zinvol is, kunnen de voorzitter, de secretaris en de ontvangende school beslissen dat de visitatie op dat moment niet zal worden uitgevoerd.
- De visitatiecommissie stelt het visitatierapport vast. De school krijgt daarna de gelegenheid om te reageren op feitelijke onjuistheden.
- Het visitatierapport is eigendom van de school. De schooldirectie beslist zelf over de interne en externe verspreiding ervan.
- De leden van de visitatiecommissie ontvangen geen vergoeding. Reiskosten kunnen bij de eigen school worden gedeclareerd.

6.5 Ervaringen Synergie in de spiegel

CVO Rotterdam en Lucas Onderwijs, twee grote onderwijsaanbieders in Rotterdam en Den Haag en omgeving, werken inmiddels meer dan vijf jaar samen in het collegiale visitatieproject *Synergie in de spiegel*. In die periode van vijf jaar zijn er maar liefst 50 scholen gevisiteerd: 27 van CVO Rotterdam en 23 van Lucas Onderwijs. In totaal hebben 144 medewerkers van deze instellingen een of meerdere keren deelgenomen aan een visitatie. Kortom, een omvangrijk project. Een project ook dat zich kenmerkt door een stevige organisatiestructuur, die bestaat uit een bestuurlijke werkgroep en een professioneel secretariaat. Op basis van een interview met José Hofman en Karin Ephraïm, secretarissen bij *Synergie in de spiegel*, zetten we belangrijkste leerpunten van dit project op een rij.

Wat kunnen anderen leren van de ervaringen van Synergie?

- Creëer veiligheid. Om maximale openheid te realiseren, is veiligheid van groot belang. "Daar hameren we ieder jaar opnieuw op: als de visitatie niet veilig is, ontbreekt de bereidheid om je bloot te geven en stagneert de reflectie."
- Besteed aandacht aan eigenaarschap. "De school is opdrachtgever en dat geldt voor alle betrokkenen in de gevisiteerde school."
- Zorg voor een goede organisatie: een sterk en soms streng secretariaat, gesteund door de bestuurders, een goed uitgelijnd draaiboek en de discipline om je daaraan te houden. "Als je secretariael samenwerkt met collega's van verschillende organisaties, is het handig om een digitale portal te hebben waarop alle documenten (handboek, flyers, informatiebrochure) in de meest recente versie te vinden zijn. Dat voorkomt misverstanden en onnodige communicatie."
- Creëer draagvlak bij de bestuurders: "Maak de kosten zichtbaar, laat het bestuur deze flatteren, laat het managementteam knopen doorhakken ten aanzien van de programmering en laat de bestuurders beslissen wie de voorzitters zijn van de commissies."
- Evalueer regelmatig. "We doen dat op verschillende momenten en op verschillende manieren. Na oplevering van een rapport in de bestuurlijke werkgroep, door externen, door jaarlijks een doorlopende lijst 'leer- en verbeterpunten' op te stellen en door in

het secretarissenoverleg elkaars rapporten te lezen. Dat laatste heeft ertoe geleid dat in de rapporten steeds explicieter onderscheid wordt gemaakt tussen 'wat we zien', 'wat we concluderen' en 'wat we adviseren'."

- Benoem zaken expliciet. "Gaandeweg zijn de commissies minder terughoudend geworden in hun interpretaties en zijn ze zich duidelijker gaan uitdrukken. Dingen duidelijk benoemen is een kwestie van taal en leidt tot spiegelen. Ook benoemen we steeds vaker minder grijpbare zaken als sfeer en cultuur."
- Begin met een rondleiding door de school. "Een rondje door de school aan het begin van de visitatiedag levert veel op. Groeten collega's elkaar? Groet de directeur de leerlingen? Laat iedereen rotzooi liggen? Zien we onveilige situaties? Is men blij met het gebouw, trots op de faciliteiten?"
- Sluit aan bij de behoefte van de school. "Er is meerdere malen voorgesteld om één thema verplicht te stellen als onderwerp van de visitaties. Telkens hebben we ervan afgezien, omdat het eigenaarschap belangrijk is voor het draagvlak. De schoolleider moet zelf de focus kunnen bepalen, zodat de visitatie ingaat op de behoefte van de school en zodoende daadwerkelijk bijdraagt aan de schoolontwikkeling."
- Neem niet de taak van de school over. "Wat we in elk geval niet meer doen is vallen voor de verleiding om als secretaris de taak van de school over te nemen. Feedback geven op de zelfevaluatie is oké, maar we gaan niet zelf schrijven. We hebben geleerd dat de kwaliteit van de zelfevaluatie iets zegt over de kwaliteit van de directie die er verantwoordelijk voor is."
- Geef geen nazorg. "Na het uitbrengen van het rapport dragen we geen verantwoordelijkheid meer. We volstaan met het geven van het advies aan de schoolleider. We schrijven zelf een reactie aan de centrale directie en adviseren de centrale directie om met de schoolleider over het rapport te praten."



Literatuur

Blok, H., Slegers, P., & Karsten, S. (2005). *Schoolzelfevaluatie in het basisonderwijs; een terugblik op de zelfevaluatiefase van Ziezo*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.

Deckers, J. & Jacobs, J. (1995). *Een cultuur van pottekijken. Collegiale visitatie in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VVO.

Een boekje van eigen deeg (2004). De Q-vijver, cd-rom. Deel 4 van de cd-rom gaat over collegiale visitatie.

Ephraim, K. & Wolters, J. *Een leerzame kijk in eigen en andermans keuken*.

Hendriks, M. (2000). *Instrumenten en Organisaties. Kwaliteitszorg Voortgezet Onderwijs*. Utrecht: Project Kwaliteitszorg Voortgezet Onderwijs (Q5).

Klifman, H., Hofman, J. & Meij, A. van der (2006). De kracht van visitatie. *Meso Magazine* nr 151, december 2006, pag. 25-28.

Krul, I., Schoenmakers, N. & Wind, N. (2011). Do's en don'ts van collegiale visitatie. *Meso Magazine*, nr 176, februari 2011, pag. 4-8. Downloaden: <http://www.vo-raad.nl/themas/kwaliteitszorg/werken-aan-kwaliteitszorg>.

Liket, T.M.E. (1992). *Vrijheid & rekenschap. Zelfevaluatie en externe evaluatie in het voortgezet onderwijs*. Amsterdam: Meulenhoff Educatief.

Schoenmakers, N., Dussen, R. van der & Wind, N. (2011). De blik van buiten. Visitaties en audits als standaard kwaliteitsinstrument. *Meso Magazine*, nr 178, juni 2011, pag. 20-24.

Tjio, I. & Horsman, K. (2008). *Systematisch werken aan onderwijskwaliteit VO. Q-5 aanpak met handreikingen, suggesties en voorbeelden*. Utrecht: Q-5.

Tjio, I. & Horsman, K. (2006). *Saus of marinade. Kwaliteitsbeleid op scholen voor voortgezet onderwijs*. Utrecht: Q5.

Bijlage 1 Een keur van projecten

Collegiale visitaties voor en door schoolleiders

Doel	Ontwikkelen
Effect	Intern
Status	Advies
Relatie	Onderling
Methode	Dialogoog

De volgende visitatieprojecten zijn gericht op het (beleidsmatig) handelen van de schoolleiding. In de visitatiecommissies zitten collega-schoolleiders, maar er kunnen ook vertegenwoordigers van andere geledingen in de school een rol spelen in de visitatiecommissie.

- *Fricolore*

Fricolore is een coöperatieve vereniging van scholen voor christelijk en interconfessioneel voortgezet onderwijs in Friesland, de Noordoost Polder, Urk en de kop van Overijssel. Het visitatieproject van deze coöperatie heet *Fricolore Spiegel*. Het project start in het schooljaar 2011- 2012 met de tweede cyclus. Alle deelnemende scholen zijn dus al een keer gevisiteerd.

- *Gooise Scholenfederatie*

Samenwerkingsverband van vijf grotere en drie kleinere scholen in het Gooi⁵.

- *Meerwegen Scholengroep*

Scholengroep voor christelijk voortgezet onderwijs in Amersfoort, Nijkerk en Bunschoten.

⁵ Naar aanleiding van dit project schreven Krul c.s. het artikel *Do's en don'ts van collegiale visitatie* (2011), dat is te downloaden via de site van de VO-raad.

- *Reformatoerisch Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs*
Samenwerkingsverband van acht scholen verspreid over het land. Dit samenwerkingsverband voert zowel visitaties als audits uit.

- *Semper Movens*
Samenwerkingsverband van scholen voor voortgezet onderwijs in Zuid-Holland (west) start in het schooljaar 2011-2012 met de tweede visitatiecyclus.
 - Groep van tien samenwerkende en onafhankelijke scholen in de omgeving Den Haag/ Rotterdam.
 - Voor het visitatieproject is de groep scholen opgedeeld in twee groepen van vijf scholen.
 - Start in 2011 met de tweede cyclus visitaties in de periode 2011 – 2013.
 - Zelfevaluatie verplicht.
 - Vrijgestelde secretaris, een voorzitter van buiten.
 - Lesbezoek is onderdeel van de visitatie (nog niet in alle scholen). Hiervoor is er een observatieformulier ontwikkeld.
 - Onderwerpen die in de visitatie onder de loep worden genomen zijn gerelateerd aan het toezichtkader van de Inspectie.

- *Synergie in de spiegel*
Samenwerkingsproject van CVO Rotterdam en Lucas scholen Den Haag. Dit is (in vergelijking met de andere projecten) een omvangrijk project. Het project gaat in het schooljaar 2011-2012 het zevende jaar in.

- *VIA-scholen*
Samenwerkingsverband van scholen voor christelijk voortgezet onderwijs op de Veluwe. Dit project start in het schooljaar 2011-2012 met de derde visitatiecyclus.

Collegiale visitatieprojecten voor en door docenten

Doel	Ontwikkelen
Effect	Intern
Status	Advies
Relatie	Onderling
Methode	Dialogoog

- *Godsdienst/levensbeschouwing als examenvak*

Collega-docenten godsdienst/levensbeschouwing van verschillende scholen geven professionele feedback aan één examenvaksectie. Uitgangspunt is het programma, de doelstellingen en leervragen van de te visiteren sectie. De gevisiteerde sectie verwerkt de feedback in een plan van aanpak, dat wordt geïntegreerd in de kwaliteitszorgcyclus van de school.

- *SKOOP*

Dit project werd tussen 2006 en 2008 uitgevoerd door de Stichting Beroepskwaliteit Leraren⁶. Ook na 2008 zijn er samenwerkende scholen doorgedaan met dit project. Bijvoorbeeld: CS Vincent van Gogh College te Assen werkt samen met het Roelof van Echten College in Hoogeveen en met CSG Beilen.

- *Utrechtse vmbo-scholen*

Een visitatieproject van vijf Utrechtse vmbo-scholen.

- In het eerder genoemde *Reformatorisch Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs* visiteren docenten elkaar gericht op het pedagogisch didactisch klimaat in de klas.

- In het project *Succes in beeld* van het *Platform Bèta-techniek* speelt de *critical friend* een belangrijke rol. Deelnemende scholen schrijven een zelfevaluatie en bespreken deze in een intervisiebijeenkomst met vertegenwoordigers van drie andere scholen.

6 Het Projectverslag SKOOP (december 2006) met een afzonderlijke bijlage 'Procesverslagen SKOOP' is verkrijgbaar bij de Stichting Beroepskwaliteit Leraren.

Audits

Doel	Verantwoorden
Effect	Extern
Status	Beoordeling
Relatie	Extern
Werkwijze	Check

Hieronder noemen we een aantal projecten waarin audits worden uitgevoerd. Dat wil zeggen dat het schoolbezoek is gericht op verantwoording. Bij de eerste vijf genoemde audits gaat het om verenigingen/samenwerkingsverbanden van scholen met een bepaald profiel. Door middel van audits stelt een externe partij aan de hand van formats en/of standaarden vast of de school aan de afgesproken profieleisen voldoet. Een geslaagde verantwoording leidt tot een zogenaamd 'civiel effect': het recht om een bepaald keurmerk te voeren en/of een bepaalde naam te dragen.

- *Begaafdheidsprofiel scholen*

22 scholen voor voortgezet onderwijs werken samen in de Vereniging Begaafdheidsprofiel scholen. Om dit profiel te mogen dragen, moeten de scholen voldoen aan afgesproken eisen. Door middel van audits wordt vastgesteld of de school aan de eisen voldoet. Er zijn nu 22 scholen lid, waarvan er 20 zijn gecertificeerd. Om de drie jaar vindt onderlinge visitatie plaats om de kwaliteit te borgen en certificering te herbevestigen.

- *Cultuurprofiel scholen*

- De Vereniging Cultuurprofiel scholen (VCPS) is in november 2007 opgericht. Inmiddels staan 29 scholen officieel geregistreerd als cultuurprofiel school, 22 andere scholen zijn begin 2008 gestart in een ontwikkelnetwerk cultuurprofiel scholen (ONCPS). Daarnaast zijn er nog twintig scholen die zich willen aansluiten bij de VCPS. Deze vereniging hanteert een auditsysteem met de volgende doelen:
 - Toetreding: voor scholen die te kennen hebben gegeven lid te willen worden van de VCPS.
 - Periodiek onderhoud: voor leden van de Vereniging eenmaal per vier jaar.

- Voor scholen in overige situaties waarbij de Vereniging de visitatiecommissie hierom verzoekt.
- Zowel *Dalton*scholen voor voortgezet onderwijs als *Montessorischolen* voor voortgezet onderwijs zijn met elkaar verbonden in een landelijke vereniging op basis van een licentie. De scholen moeten daarvoor aan bepaalde procedurele en inhoudelijke criteria voldoen. Zo moeten scholen die in aanmerking willen komen voor een licentie door middel van een zelfevaluatie aantonen dat zij voldoen aan de criteria. De audits worden uitgevoerd door een team van collega's van andere Dalton- of Montessorischolen, die nauw betrokken zijn bij de onderwijspraktijk. Na de audit adviseert het auditteam de Vereniging over de toekenning van een licentie aan de geauditeerde school.
- Scholen voor tweetalig onderwijs (tto) zijn verenigd het *Netwerk tto*, dat wordt ondersteund door het Europees Platform. Er zijn 127 scholen lid van het *Netwerk tto* (op 1-9-2011): 53 gecertificeerde scholen met het tto-juniorcertificaat, 39 gecertificeerde scholen met het tto-seniorcertificaat en 35 scholen in diverse stadia van ontwikkeling. Het certificaat/keurmerk wordt uitgereikt als de school voldoet aan de door het netwerk opgestelde standaard(en). Dit wordt vastgesteld door middel van audits door externe deskundigen, die zijn aangesteld door het Europees Platform.
- *Het Platform Beroepsonderwijs* organiseert audits in het kader van het zogenoemde innovatiearrangement (zie paragraaf 4.3).
- In het kader van het *Project Zeer Zwakke Scholen* worden audits uitgevoerd om te onderzoeken wat de (tussentijdse) effecten zijn van het verbeterprogramma dat zij hebben ingezet. Een gemengd samengesteld auditteam onderzoekt in hoeverre het verbeterplan wordt gerealiseerd en geeft adviezen voor het vervolg.
- *Edudelta*, een scholengroep voor vmbo en mbo met vestigingen in Goes, Barendrecht en Middelharnis voert regelmatig audits uit. *Edudelta* werkt samen met het *Groenhorst College* (zie paragraaf 4.2).

- Het *Reformatorsch Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs* heeft audits uitgevoerd over schoolexamens.
- De *Orchideescholen*, een van de rechtsvoorgangers van een per 1 januari 2011 bestuurlijk gefuseerde scholengroep in de Achterhoek, heeft ervaring opgedaan met audits. In het schooljaar 2011 – 2012 wordt bekeken of deze activiteiten in de nieuwe constellatie zullen worden voortgezet⁷.

Doel	Ontwikkelen
Effect	Intern
Status	Advies
Relatie	Onderling
Methode	Check

- Onderwijsgroep Noord, een bestuurlijke samenwerking van AOC Terra, het Dollard College en RSG de Borgen, zijn bezig met de ontwikkeling van een auditsystematiek.

Doel	Verantwoorden
Effect	Intern
Status	Beoordeling
Relatie	Onderling
Methode	Check

- Een deel van de *Orion-scholen*, een samenwerkingsverband van 15 scholen in de omgeving van 's Hertogenbosch en Eindhoven, is in 2011 begonnen met een auditproject. Scholen voeren audits bij elkaar uit over een onderwerp dat door de ontvangende school is aangedragen en voorbereid. De auditoren worden van tevoren geschoold. Er wordt niet gewerkt met strakke formats en protocollen.

⁷ Een verslag van het auditproject van de Orchideescholen is te downloaden op de site van de VO-raad (www.vo-raad.nl/assets/5065).

Colofon

Dit is een uitgave van het project Leren verbeteren van de VO-raad en de AOC Raad (voorheen project Zeer Zwakke Scholen), mede mogelijk gemaakt door het ministerie van OCW en EL&I.

Een woord van dank aan allen die bereid waren hun materialen ter beschikking te stellen, die bereid waren interviews te geven, die spontaan reageerden op vragen op LinkedIn, meedachten en meelazen. Het waren er velen. Al hun namen noemen zou een volledigheid suggereren, die niet waargemaakt zou kunnen worden, met teleurstellingen als mogelijk gevolg.

Tekst

Harm Klifman, Van Beekveld&Terpstra Organisatieadviesbureau

Redactie

Afdeling communicatie VO-raad / Elise Schouten

Ontwerp

OSAGE / communicatie en ontwerp, Utrecht

Oplage

500

Druk

Fennema Drukkers, Werkendam

2^e druk

Utrecht, maart 2012

VO-raad

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 50 / F 030 232 48 58

www.vo-raad.nl