

COLLEGIALE VISITATIES IN VLAANDEREN. IK ZIE, IK ZIE WAT JIJ NIET ZIET!

Wat zouden collega's uit andere scholen van onze aanpak vinden? Zou ik hier les willen volgen? Welke mogelijkheden zien collega's om te groeien? Hoe worden soortgelijke struikelblokken in de andere regio's aangepakt? Wat gebeurt er als directies, coördinatoren, docenten en cursisten onderwijsinspecteur van elkaar worden? De centra voor volwassenenonderwijs (CVO's) starten in 2017 met een ambitieus traject van collegiale visitaties, over de netten en over de provinciegrenzen heen. Door de link met inspectie 2.0 en het enthousiasme van de betrokken partners raakte het project in een stroomversnelling.

Collegiale inspectie?

Nederlands als tweede taal werd de motor

Voor het studiegebied Nederlands als tweede taal (NT2) werken alle pedagogische begeleidingsdiensten sinds 2016 samen een begeleidingsaanbod uit. De projecten van die samenwerkingsovereenkomst komen op de portaal­site www.nt2020.be. In het voorjaar van 2017 lanceerden de verschillende begeleidingsdiensten van het volwassenenonderwijs de oproep aan alle centra voor volwassenenonderwijs zich kandidaat te stellen om deel te nemen aan een nieuwe cyclus van collegiale visitaties. Het voorstel werd gelanceerd om vier CVO's bij elkaar op bezoek te laten gaan en elkaar collegiaal te laten doorlichten. Drie jaar eerder werden de nieuwe opleidingsprofielen NT2 van kracht met een flexibeler NT2-aanbod tot gevolg, inclusief een aanpak die een meer cursistgerichte methodiek vereist. Een periode van drie jaar bleek ideaal om bij de collega's te kijken hoe die verandering een weg tot op de klasvloer gevonden had en de verandering te evalueren. De centra reageerden erg enthousiast en er werden twee cycli opgestart: een groep CVO's in stedelijk gebied - Encora (Antwerpen), CVO Miras (West-Vlaanderen), CVO Crescendo (Mechelen) en CVO Het Perspectief (Gent) - en een groep CVO's in een niet-stedelijke context, meer bepaald Qrios (Limburg), PCVO Dender en Schelde (Ninove), Cursa (Limburg) en PCVO Scheldeland (Wetteren). De centra werden in april 2017 ontvangen voor de kick-off van een project dat drie jaar in beslag zou nemen. In het voorjaar van 2020 sluiten we de twee cycli af met een studiedag aan de UGent en lanceren we, wegens het succes van dit project, samen een nieuwe oproep.

De link met inspectie 2.0

De methodiek van de collegiale visitatie werd in 2006 ontwikkeld door Paul Cautreels en Peter van Petegem¹. De gebruikte werkvormen (cf. infra) zijn ook deels de werkvormen die gebruikt worden door onderwijsinspectie 2.0 en dat maakt de methodiek de ideale 'generale repetitie' voor een doorlichting. Dat een uitgebreide bronnenstudie deel uitmaakt van de methodiek,

hoeft geen betoog, maar het *shadowen* van docenten en met hen tijdens panelgesprekken in dialoog gaan over gemaakte keuzes is voor veel collega's heel vernieuwend. En in veel gevallen een eyeopener, zo blijkt.

Als lid van een visitatieteam leer je ook dingen die zeer waardevol zijn voor jezelf. Je springt eens uit je eigen context, waardoor je een heldere kijk krijgt op je eigen functioneren.

Waarin verschilt een collegiaal visitatiebezoek van een bezoek door de onderwijsinspectie? Een belangrijk verschil is dat een collegiale visitatie geen externe evaluatie is, maar gebeurt door collega's die in hun centrum dezelfde functie uitvoeren. Die collega's hanteren geen externe norm, maar kijken vanuit de vergelijking met hun eigen functioneren als beleidsmedewerker, docent, (zorg)trajectbegeleider of secretariatsmedewerker. Adviezen worden zo geformuleerd door 'peers', in een traject waarin collega's *kritische vrienden* van elkaar zijn. Het eindrapport is een verzameling van sterke punten, minder sterke punten en aanbevelingen, ontstaan vanuit het perspectief van de praktijk. Naast een instrument tot kwaliteitsmeting heeft de methodiek nog een aantal effecten op het gebied van professionalisering, netwerking en welbevinden.

Inspectie door collega's

Aan de slag: de cyclus

De cyclus start met een kick-off en opleidingsdag waarin de deelnemers elkaar leren kennen, het deontologisch kader goedkeuren en de gebruikte werkvormen inoefenen. Tijdens de kick-off worden vier *focusdomeinen* vastgelegd. De deelnemers bepalen de bril waar ze door zullen kijken om een centrum te visiteren. In deze cyclus werden focusdomeinen als behoeftegericht

werken, trajectbegeleiding, samenwerking met externe partners en brede evaluatie gekozen. Die focusdomeinen worden inhoudelijk uitgewerkt. De deelnemers selecteren samen het bronnenmateriaal dat noodzakelijk is voor de analyse, richtvragen voor gesprekken en kijkwijzers voor observatie. Het is enkel op basis van de gekozen focusdomeinen en de ontwikkelde observatie-instrumenten dat elk van de gevisiteerde centra afzonderlijk een rapport zal ontvangen.

Je krijgt inzicht in je eigen school. Je beeld wordt breder dan je eigen lesvoorbereidingen. Je leert dingen te appreciëren en ook actief mee te werken aan verbetering. Die ver-van-mijn-bed-show komt iets dichterbij.

Het is een uitgebreid traject waarin per semester een partner wordt bezocht door een visitatiecommissie van de andere deelnemers. De methodiek van de collegiale visitatie bestaat in dit geval uit een driedaags werkbezoek van een visitatiecommissie aan een van de partners in een cyclus. De verschillende centra stellen elk een visitatiecommissie samen. In dit geval werd gekozen voor teams met deelnemers uit volgende geledingen per centrum: directielid, trajectbegeleider, docenten, administratief medewerker en cursisten NT2. In een cyclus met vier partners zorgt die verdeling ervoor dat, wanneer een van de centra wordt bezocht, een team van ongeveer zeventien leden aangevuld met twee pedagogisch begeleiders de collegiale visitatie zal realiseren.

In die twee cycli werd er ook voor gekozen om bij elk bezoek een onafhankelijk expert te betrekken. Verschillende vakexperten uit een ander domein dan het volwassenenonderwijs maakten tijdens de visitaties de brug naar bijvoorbeeld het sociaal-economische veld of academisch onderzoek en bewaakten zo een te specifiek discours.

Het betrekken van cursisten NT2 in deze cyclus was een hele uitdaging, omdat het taalniveau voldoende diende te zijn om op een constructieve manier mee te kunnen denken over goed onderwijs. Cursisten uit hogere richtgraden werd gevraagd deel te nemen om zo de leefwereld van de lerenden erbij te betrekken.

Op het einde van elke cyclus organiseren de begeleidingsdiensten een terugkommoment waarin de cyclus wordt geëvalueerd en de deelnemers voorstellen op welke manier het rapport onthaald is in het centrum en de verschillende aanbevelingen zijn opgenomen in het kwaliteitsplan. Een collegiale visitatie mag geen eenmalig bezoek zijn. Het denken op lange termijn en het principe van 'review to retain' verhogen zo het leerrendement. Door de duur van het traject en de intense samenwerking tijdens de visitaties zijn de collega's ondertussen ook een netwerk van onderwijsprofessionals geworden.

Drie dagen hoog bezoek

Tijdens de drie dagen worden volgende methodieken gebruikt: *bronnenanalyse*, *shadowing* en *panelgesprekken*. De visitatiecommissie krijgt toegang tot het bronnenmateriaal van het gevisiteerde centrum dat tijdens de kick-off werd geselecteerd: visieteksten, verslagen van vakgroepwerking, evaluatiemateriaal, moduleplannen, feedback, remediëringmateriaal, informatie bij trajectbegeleiding ... In kleine groepjes worden klasobservaties gedaan, trajectgesprekken worden bijgewoond en ook het secretariaat en de cursisten worden 'geschaduwd'. De informatie uit de bronnenanalyse en de observaties vormen de basis voor verschillende panelgesprekken met afzonderlijk docenten, cursisten, secretariatsmedewerkers en de directie. Docenten krijgen in kleine groepjes ruimte om zonder hun leidinggevende(n) in dialoog te gaan met collega's uit andere centra over kwaliteitsvol onderwijs. "Ah, dat wist ik eigenlijk niet, waarom we dat zo doen" en "Dat is interessant om hierover met een collega uit een ander centrum te kunnen praten" zijn vaak gehoorde zinnen tijdens die panelgesprekken. De informatie die de leden van de visitatiecommissie uit de bronnenanalyse, shado-

wing en panelgesprekken halen, wordt vier keer samengebracht tijdens een teamoverleg met de hele commissie, uiteraard zonder het gevisiteerde centrum. Het is tijdens die teamoverlegmomenten dat de puzzel gelegd wordt en de kijk op kwaliteitsdenken van de deelnemers stilaan helemaal verandert.

Een groep collega's die gedetailleerd toegang krijgt tot de werking van een centrum, moet zich houden aan een strikte deontologische code: wat aan bod komt tijdens een collegiale visitatie, wordt niet verder verspreid! Op de eerste dag ondertekenen de deelnemers een code die bepaalt dat geen informatie uit de visitatie wordt meegenomen of gedeeld buiten de cyclus. Het is niet evident: een groep collega's die toegang krijgt tot je materiaal en collega's afzonderlijk kan bevragen in panelgesprekken, expliciet zonder de aanwezigheid van leidinggevenden. De inzet moet constructief blijven en mag geen speurtocht naar eventuele manco's worden. Netwerken en uitwisselen in het traject kan, maar ná de visitatie, niet tijdens de drie dagen. Een collegiale visitatie moet een veilig traject zijn, maar ook een positief traject.

Tijdens de derde dag wordt in de voormiddag het rapport van het centrum opgesteld met daarin sterke punten, minder sterke punten en aanbevelingen bij elk van de gekozen focusdomeinen. De pedagogische begeleidingsdienst waakt over de kwaliteit van het rapport en het feit dat de deelnemers de positieve en constructieve instelling behouden. De aanbevelingen bij de minder sterke punten moeten hands-on zijn, het centrum moet concrete aanbevelingen krijgen om met mindere punten aan de slag te kunnen gaan.

Weer is het de commissie die het rapport opstelt en wordt het gevisiteerde centrum niet betrokken. Het rapport wordt in consensus opgesteld door de voorzitter en daarna wordt al het materiaal van de commissie vernietigd. Ook het rapport blijft exclusief eigendom van het gevisiteerde centrum. Het rapport mag niet het eindpunt van de visitatie zijn. Samen met de voorzitter lichten de betrokken pedagogisch begeleiders het rapport binnen een periode van tien dagen toe aan de directie van het gevisiteerde centrum. De bespreking van het rapport is belangrijk om de minder sterke punten en aanbevelingen te duiden en samen na te denken over mogelijke veranderpistes.



En dan is het uitkijken naar wie de volgende keer aan de beurt is. De deelnemers van een visitatie raken onderweg meer vertrouwd met de methodiek en zo wordt de bril onderweg scherper gesteld. Als eerste aan bod komen in zo'n cyclus heeft dus zo zijn voor- en nadelen.

De resultaten: high impact?

Quick wins en (middel)lange termijn

Een collegiale visitatie is ontwikkelingsgericht en het is geenszins de bedoeling aan 'windowdressing' te doen of de visitatie te benaderen vanuit het perspectief van verantwoording. We benadrukken dat de methodiek ideaal is om een momentopname van de kwaliteitswerking in een centrum te krijgen en ertoe kan bijdragen dat alle betrokkenen een bredere kijk (360°) op kwaliteit binnen een centrum ontwikkelen. Maar een visitatie blijft een visitatie, ook wanneer ze collegiaal is, dus zonder stress is zo'n bezoek niet. De organisatie en de ontvangst vragen flink wat planning en tijd, maar net die voorbereiding maakt het bezoek al een eerste 'quick win'. Het gevisiteerde centrum zal zijn eigen werking – denk daarbij aan verslagen van vakgroepwerking bijvoorbeeld of contacten met externe partners – al naast de verwachtingen leggen zoals die geformuleerd werden tijdens de kick-off. Hoe gaan we om met dat materiaal? Collega's geven aan dat deelnemen aan een collegiale visitatie op korte termijn een sterk groepsvormend effect genereert. Ook het feit dat de pedagogische begeleiding over het positieve karakter waakt, uiteraard zonder daarbij de rol van kritische vriend uit het oog te verliezen, is een quick win. Bevestiging van goede praktijken door een groep van peers vormt voor veel collega's een impuls om verder aan de slag te gaan.

De meeste aanbevelingen uit een rapport zijn zaken die niet meteen gerealiseerd kunnen worden. De commissie probeert een evenwicht te vinden tussen aanbevelingen die op korte termijn en zaken die op (middel)lange termijn gerealiseerd kunnen worden. De duur van een cyclus (in dit geval 2017-2020) en het inspirerende karakter van de verschillende bezoeken stimuleren het denken op langere termijn.

Professionalisering en eigenaarschap

In een collegiale visitatie is iedereen inspecteur en ROKt iedereen. Deelnemen aan een collegiale visitatie en het vertrouwen dat de deelnemers krijgen, vormen een grote boost voor het eigenaarschap en het nadenken over de eigen graad van professionaliteit. Het rendement is meervoudig.

Eenzijds krijg je als onderwijsprofessional de verantwoordelijkheid je doordachte mening en advies te formuleren, ook over elementen waarvan je dacht dat die niet meteen bij je functie als secretariaatsmedewerker hoorden bijvoorbeeld. Tijdens de panelgesprekken komt vaak aan het licht dat collega's niet hetzelfde verhaal vertellen, terwijl net dat een belangrijk kenmerk is van nadenken over kwaliteit binnen het onderwijs. Meebouwen aan het verhaal van een centrum waar de verschillende functies in elkaar haken, breder durven te denken dan enkel je eigen klaspraktijk of je functie als trajectbegeleider of secretariaatsmedewerker, is een heel grote stap in professionalisering en eigenaarschap. Naast kwaliteitsmeting in een centrum is de collegiale visitatie ook voor de ontwikkeling van dat kwaliteitsdenken een geschikte methodiek.

Ik heb er veel meer uit geleerd dan uit de bijscholingen van de voorbije jaren. Het was een intense positieve ervaring. Het gaf een extra boost om er weer tegenaan te gaan.

Anderzijds is een collegiale visitatie ook een soort mini-Erasmus+-ervaring. De deelnemers gaan ook naar een centrum met als doel 'What's in it for me?' en nemen wat ze geleerd hebben mee in hun onderwijspraktijk. In eerste instantie geven collega's aan geïnteresseerd te zijn in andere werkvormen, begeleidend materiaal, een nieuw sterk netwerk en systemen in de organisatie, maar gaandeweg stimuleert die methodiek

kritische zelfreflectie. Evalueren en adviseren leiden zo tot het ter discussie stellen van de eigen praktijk aan de hand van praktijkvoorbeelden van collega's uit de andere regio's.

Spiegel aan de wand

Een gevisiteerd centrum ontvangt op de laatste dag van een visitatie een mooi ingelijste woordenwolk. Die woordenwolk bevat alle woorden die het centrum volgens de visitatiecommissie het best typeren en wordt gehandtekend door alle leden van de commissie. Die lijst krijgt een mooie plek in het centrum. Samen met het rapport vormt de gehandtekende lijst de kern van het bezoek, van hoe de commissie het bezoek ervaren heeft en herinnert hij aan de bevestiging van de kritische vrienden en mogelijke verbeterpunten. De lijst wil een spiegel zijn van het centrum en vormt het antwoord op de vragen uit de inleiding: wat zouden collega's uit andere scholen van onze aanpak vinden? Zou ik hier les willen volgen? Welke mogelijkheden zien collega's om te groeien? Hoe worden soortgelijke struikelblokken in de andere regio's aangepakt?

Nieuwe mogelijkheden

De twee cycli van collegiale visitaties NT2 eindigen in het voorjaar van 2020. Gezien het inter-nettenkarakter waren slechts twee centra voor volwassenenonderwijs van Katholiek Onderwijs Vlaanderen erbij betrokken. Onze netwerkorganisatie wachtte echter niet op een nieuwe oproep en startte op vraag van de centra zelf een aantal nieuwe cycli voor NT2 op. Zo werd een cyclus opgestart tussen LBC Antwerpen, CVO Lethas (Brussel) en CVO TSM (Mechelen). Zowel CVO VSPW Mol en CVO DTL (Herentals) als CVO KISP en CVO Merchtem-Ternat gebruikten de methodiek om elkaars werking grondig te leren kennen in een fusietraject. Ook voor de opleiding zorgkundi-

ge in het studiegebied personenzorg werden in het voorjaar van 2019 twee inter-nettencycli opgestart. Daar zijn Encora (Antwerpen), CVO KISP (Oost-Vlaanderen), VTI Leuven (nu Qrios) en CVO Meise-Jette (nu Semper) gestart in de eerste cyclus. CVO De Oranjerie (Diest), CVO TSM (Mechelen), CVO LBC Antwerpen en Sint-Niklaas en CVO CURSA starten in een tweede cyclus.



Het feit dat de methodiek enerzijds aansluit bij een bredere kijk op kwaliteit als onderwijsprofessional, ROK en onderwijsinspectie 2.0 en anderzijds professionalisering, eigenaarschap en netwerking stimuleert, maakt dat er ongetwijfeld nog mogelijkheden zijn opnieuw aan de slag te gaan met collegiale visitaties, ook buiten het volwassenenonderwijs.

Wouter Gorissen

wouter.gorissen@katholiekonderwijs.vlaanderen

Pedagogisch begeleider Dienst Curriculum & vorming

EINDNOTEN

1. Cautreels, P. en Van Petegem, P., *Ik zie, ik zie wat jij niet ziet : collegiale visitatie als hefboom voor schoolontwikkeling*, Mechelen: Wolters-Plantyn, 2006.