

Peer review in de praktijk

Eindrapport

Opdrachtgever: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Rotterdam, 8 maart 2013



Peer review in de praktijk

Eindrapport

Opdrachtgever: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Gwen de Bruin
Susan van Geel
Karel Kans

Rotterdam, 8 maart 2013

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Een introductie tot peer review onder leraren	7
Deel 1 Primair onderwijs	13
1 “De opbrengst van peer review is docentafhankelijk, dit vergt maatwerk” <i>Collegiale visitatie</i>	15
2 Intervisie voor een luisterend oor en betere communicatie onderling <i>Intervisie</i>	19
3 Kennis halen en brengen: lerende netwerken <i>Interscolaire consultatie</i>	23
4 Met consultatie en flitsbezoeken samen werken aan de ontwikkeling van de school <i>Collegiale consultatie en visitatie</i>	27
Deel 2 Voortgezet onderwijs	31
5 Interscolaire visitatie als voorbereiding op het bezoek van de inspectie <i>Interscolaire visitatie</i>	33
6 De ontwikkeling van de Modelschool 2014 <i>Collegiale consultatie en visitatie</i>	37
7 Collega-scholen als critical friend <i>Interscolaire consultatie</i>	41
8 “Het beste in leerkrachten maakt het verschil” <i>Collegiale visitatie</i>	45
Deel 3 Middelbaar beroepsonderwijs	49
9 Intervisie: het delen van kennis en zorgen <i>Intervisie</i>	51
10 Leervragen formuleren en uitdiepen: lesbezoeken door critical friend <i>Collegiale visitatie</i>	55
11 Een buddy voor collegiale consultatie en visitatie <i>Collegiale consultatie en visitatie</i>	58
12 Mede door maatjes en intervisie in de top 5 van Nederlandse opleidingen <i>Collegiale consultatie en visitatie</i>	63
Bijlage I	67

Voorwoord

Het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs op alle niveaus is een van de speerpunten van het kabinet. Het 'Actieplan Leraar 2020 – Een krachtig beroep' bevat voorstellen om de professionaliteit van leraren en schoolorganisaties te verbeteren. Onderdeel hiervan is de ambitie dat in het jaar 2020 op alle Nederlandse scholen structureel gebruik wordt gemaakt van peer review. Het ministerie van OCW heeft daarom behoefte aan goede praktijkvoorbeelden van peer review in het po, vo en mbo.

Voorliggend rapport is het resultaat van onderzoek onder scholen in het po, vo en mbo naar het gebruik van peer review onder leraren. Hiervoor zijn diepte-interviews uitgevoerd op scholen met verschillende vormen van peer review. Het rapport beoogt dient ter informatie en inspiratie van leraren en scholen om peer review te gaan toepassen.

Langs deze weg willen wij alle scholen die hebben meegewerkt aan het onderzoek hartelijk bedanken. Het gaat in de eerste plaats om de scholen die als praktijkvoorbeeld in dit rapport zijn opgenomen en waar de diepte-interviews hebben plaatsgevonden. Ook bedanken wij de scholen die ons informatie over het gebruik van peer review hebben gegeven, maar uiteindelijk niet als praktijkvoorbeeld zijn geselecteerd.

Daarnaast bedanken wij de leden van de begeleidingscommissie die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek dankzij de vele nuttige opmerkingen over peer review en de praktische tips bij het vinden van scholen. Vanuit het ministerie van OCW waren dit Maartje van Meijel en Anneke de Wolff. Verder waren betrokken Miranda Grootshole (CAOP), Gertjan Sinke (Onderwijscoöperatie), Nienke Hornstra (Mbo-Raad), Pien Verwilligen (PO-Raad) en Bas de Wit (VO-Raad).

Karel Kans
Susan van Geel
Gwen de Bruin

Rotterdam, maart 2013

Een introductie tot peer review onder leraren

Inleiding

Achtergrond voor dit onderzoek

Het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs op alle niveaus is een van de speerpunten van het huidige kabinet. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft in verschillende actieplannen maatregelen voorgesteld om de ambities van het kabinet in het verbeteren van het onderwijs te halen. In het 'Actieplan Leraar 2020 – Een krachtig beroep' doet de minister voorstellen om de professionaliteit van leraren en schoolorganisaties te verbeteren. Als onderdeel hiervan heeft de minister als ambitie geformuleerd dat in het jaar 2020 op alle Nederlandse scholen structureel gebruik wordt gemaakt van peer review. Het ministerie van OCW heeft daarom behoefte aan goede praktijkvoorbeelden van peer review in het po, vo en mbo.

Voorliggend rapport is het resultaat van de opdracht die het ministerie van OCW aan Ecorys heeft gegeven, om informatieve en inspirerende beschrijvingen van peer review in het po, vo en mbo op te stellen. De praktijkvoorbeelden kunnen handvatten bieden voor instellingen en kunnen inzicht bieden in de invloed van peer review op de kwaliteit van leraren, hun motivatie en deelname aan bij- en nascholing. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van diepte-interviews op scholen met verschillende vormen van peer review.

Leeswijzer

In het onderzoek naar peer review in het po, vo en mbo stonden de volgende thema's centraal:

- Aanleiding en doel om met peer review aan de slag te gaan
- Wat is er nodig om te starten met peer review
- Wijze waarop aan peer review wordt vormgegeven
- Opbrengsten van peer review
- Verankering en borging
- Knelpunten bij het opzetten en uitvoeren van peer review

Hieronder noemen wij de belangrijkste conclusies op deze thema's en sluiten wij af met enkele aanbevelingen.

In de volgende hoofdstukken kunt u, per onderwijssector, de beschrijvingen van de praktijkvoorbeelden terugvinden. De praktijkvoorbeelden beginnen met een samenvatting, daarna volgt de informatie op bovenstaande thema's.

Betekenis van gebruikte termen

In de omschrijving van de praktijkvoorbeelden wordt een aantal termen die met peer review te maken hebben gebruikt. Hieronder volgt daarom een uitleg van de termen die voorkomen.

- **Peer review:** Onderlinge feedback tussen gelijken (peers), in dit geval onderwijzend personeel, met kwaliteitsverbetering van het werk als oogmerk.
- **Collegiale consultatie:** Docenten consulteren elkaar voor het vinden van oplossingen op specifieke problemen.
- **Intervisie:** Een vaste groep van gelijken (peers) die met een zekere regelmaat samenkomt om ervaringen over het werk uit te wisselen.
- **Collegiale visitatie:** docenten 'komen bij elkaar in de les op bezoek' (binnen een school). De professional krijgt een spiegel voorgehouden door een collega wat aanleiding geeft tot reflectie op het eigen functioneren.

- *Interscolaire visitatie*: Een variant op bovenstaande vorm is dat de uitwisseling tussen docenten ook kan plaatsvinden tussen scholen. Lesbezoeken kunnen hier onderdeel van uitmaken, maar dat hoeft niet. Visitatie kan worden ingezet voor het geven van een gefundeerd kwaliteitsoordeel.

Peer review in het kort: conclusies en aanbevelingen

Aanleiding voor peer review

Peer review kan bijdragen aan de professionalisering van docenten en aan een hogere onderwijskwaliteit. Op sommige scholen is er een concrete aanleiding om in te zetten op kwaliteitsverbetering, zoals een kritisch inspectierapport, tegenvallende eindexamenresultaten of ontevredenheid van leerlingen en hun ouders (als uitkomst van een leerlingtevredenheidsonderzoek). Vaak spelen er ook andere redenen mee. Zo kan peer review behulpzaam zijn bij het invoeren van een nieuw onderwijsconcept. Ook wordt peer review soms aangegrepen of gebruikt om de samenwerking tussen scholen te verbeteren.

Wat is er nodig om te starten met peer review?

Er is weinig voor nodig om met peer review te starten. Een lerende cultuur wordt eerder als een resultaat van peer review beschouwd, dan als voorwaarde. Toch moet van tevoren met een aantal zaken rekening gehouden worden:

- De meest genoemde voorwaarde is dat het personeel positief staat tegenover peer review: het is essentieel om het personeel mee te krijgen. Dit vereist regelmatig en helder communiceren over de doelen en opbrengsten (kwaliteit van het onderwijs). Klein beginnen verdient aanbeveling.
- Het is van belang dat deelnemers aan peer review een open houding hebben en van anderen willen leren. Hiervoor is wederzijds vertrouwen nodig en het kritisch en met een zekere distantie kunnen kijken naar zichzelf, de ander en de organisatie. Dit vraagt bepaalde vaardigheden (observeren, feedback geven) die van tevoren kunnen worden getraind.
- De schoolleiding speelt een belangrijke rol. Door duidelijke keuzes te maken, en sommige andere activiteiten niet meer te doen, kan de school laten blijken dat zij veel belang hecht aan peer review. Door docenten te faciliteren in tijd, met bijvoorbeeld een aantal uren in de normjaartaak, door vrij roosteren of compensatie met vrije tijd, wordt peer review niet als extra belasting ervaren.

Vormen van peer review

Peer review kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Binnen de vormen die worden onderscheiden, kan op onderdelen gevarieerd worden. Op een aantal scholen worden verschillende instrumenten tegelijk ingezet, of zijn er mengvormen. De inzet van een instrument kan door het enthousiasme van deelnemers leiden tot initiatieven om ook andere vormen van peer review te gaan gebruiken. Hieronder gaan wij in op de verschillende vormen van peer review, en besteden we aandacht aan de kenmerken waarop vormen van peer review van elkaar kunnen verschillen.

Collegiale consultatie

Op verschillende scholen wordt collegiale consultatie op een structurele manier vormgegeven. Het gaat om vormen van peer review waarbij docenten in vaste duo's aan elkaar verbonden zijn en waarbij de doelstelling verder gaat dan het oplossen van problemen van de individuele leraar. In de meeste gevallen gaat het om tweerichtingsverkeer waarbij de docenten op elkaars handelen reflecteren, al dan niet in combinatie met lesbezoeken. Peer review waarbij gewerkt wordt in duo's heeft als voordeel dat er snel sprake is van vertrouwelijkheid en dat het relatief makkelijk te

organiseren is. Een nadeel is wanneer er een groot verschil bestaat tussen beide deelnemers in bijvoorbeeld werkervaring, zodat er mogelijk minder sprake is van tweerichtingsverkeer.

Collegiale visitatie

Docenten brengen lesbezoeken aan elkaar. Soms gebeurt dit tussen vaste duo's van docenten, zoals beschreven bij collegiale consultatie. Ook zijn er vormen waarbij docenten in wisselende samenstellingen elkaars lessen bezoeken. Sommige scholen geven er de voorkeur aan gebruik te maken van kijkwijzers om de lessen te observeren. Anderen laten het liever vrij. Lesbezoeken vinden niet alleen plaats tussen peers (docenten onderling). Er wordt ook gevarieerd met vormen waarbij anderen dan de peers lessen bezoeken, zoals de schoolleiding of externen. Lesbezoeken kunnen variëren van enkele minuten (flitsbezoeken) tot halve en hele lessen.

Intervisie

Binnen een intervisiegroep bediscussieert een vaste groep docenten thema's waarover zij vragen hebben. De thema's worden over het algemeen voorbereid door de persoon die een thema inbrengt. Intervisiegroepen bestaan idealiter uit niet meer dan zes tot acht personen en komen met een vaste regelmaat, enkele malen per jaar, bijeen. Doel is dat alle leden zowel eigen ervaringen inbrengen als tips ten behoeve van het eigen functioneren halen.

Interscolaire consultatie

Interscolaire consultatie is een vorm van peer review tussen docenten van verschillende scholen waarbij docenten elkaar feedback geven en kennis uitwisselen tijdens speciaal daarvoor georganiseerde bijeenkomsten. Aandacht is daarbij vooral gericht op de schoolorganisatie en de wijze waarop onderwijs wordt aangeboden. Het lesgeven van de individuele docent komt hierbij niet, of niet primair, aan de orde.

Interscolaire visitatie

Deze vorm van peer review vindt tussen docenten van verschillende scholen plaats, maar in tegenstelling tot de interscolaire visitatie bezoeken de betrokken docenten elkaars lessen. Vaak vindt dit plaats tussen scholen die onder hetzelfde bestuur vallen, of scholen die elkaar al in bepaalde netwerken zijn tegengekomen. Van tevoren worden afspraken gemaakt over de onderwerpen waaraan aandacht wordt besteed. Het kan bijvoorbeeld gaan om zaken waar de inspectie van het onderwijs op let.

Binnen deze vormen kan gevarieerd worden op onder meer de volgende kenmerken.

De gestelde doelen

De doelen van peer review kunnen heel concreet zijn, zoals het uitwisselen van ervaringen en het beter doorvoeren van een specifieke verandering in het onderwijs van de school. Maar het komt ook voor dat de doelen minder concreet zijn of de thema's zoveel mogelijk worden opengelaten. In dat geval gaat het veel meer om het bespreken en verbeteren van zaken waar docenten tegenaan lopen en bijvoorbeeld het veranderen van het gesloten klimaat op een school. De behoefte van de school en/of de docenten bepaalt de doelen van peer review.

Samenstelling van de groepen

Peer review-groepen kunnen verschillen wat betreft homogeniteit. In een heterogene groep verschillen deelnemers van elkaar wat betreft ervaring of functie, onder-, midden- of bovenbouw, een vakgroep of een bepaald thema. Bij meer concrete doelen van peer review (zie voorgaande alinea), zijn de groepen over het algemeen meer homogeen. Een andere afweging bij het samenstellen van groepen is in hoeverre de deelnemers elkaar kennen. Enerzijds is het voor de

vertrouwdheid goed als deelnemers elkaar kennen, anderzijds kan het met een naaste collega moeilijker zijn om kritisch te zijn dan met iemand die verderaf staat.

Inbreng van externen

Onderlinge feedback van onderwijzend personeel wordt op een aantal scholen gecombineerd met feedback van buitenaf. De blik van de buitenstaander kan verfrissend werken en vanzelfsprekendheden, onbewuste veronderstellingen en blinde vlekken aan het licht brengen. Daartoe worden bijvoorbeeld adviseurs en coaches ingehuurd of experts van buiten de school gevraagd voor een kritische blik op specifieke zaken. Lesbezoeken kunnen hier onderdeel van uitmaken. Experts worden meestal ingezet nadat de peers binnen de school elkaar al feedback hebben gegeven. Ook kunnen zij interne begeleiders van intervisie begeleiden. Voorkomen moet worden dat de inzet van externen door het personeel als een controlemiddel wordt ervaren.

Inbreng van andere scholen

Om dezelfde reden waarom externen worden ingezet (frisse blik, blinde vlekken aan het licht brengen) kan worden samengewerkt met andere scholen. Interscolaire peer review (tussen scholen) vindt meestal plaats in de vorm van intervisie of studiedagen waaraan deelnemers van verschillende scholen deelnemen en elkaar van feedback voorzien. De meerwaarde ten opzichte van peer review binnen de school is dat de blik gericht is op het niveau van de organisatie, en minder op het niveau van de individuele docent.

Hulpmiddelen

Meerdere scholen maken bij peer review gebruik van (soms zelf ontwikkelde) instrumenten. Het kan gaan om kijkwijzers of observatieformulieren om gericht te observeren in het geval van lesbezoeken, of een uitgewerkte werkwijze of format voor intervisie of zelfanalyse. Het gebruik van formats leidt over het algemeen tot meer duidelijkheid over wat er van docenten verwacht wordt. Dit kan drempels wegnemen of uitstelgedrag voorkomen. Enkele scholen maken bewust geen gebruik van dergelijke hulpmiddelen, omdat zij hierin een risico zien dat het instrument verwordt tot een afvinklijstje en wellicht bepaalde zaken juist niet aan het licht komen.

Wat levert peer review op?

Zowel docenten als schoolleiders ervaren een groot aantal opbrengsten van de peer review op het niveau van de school, teams en de individuele docent.

Docenten

Op het niveau van de docent worden onder meer de volgende effecten ervaren:

- Door uitwisseling vergroten docenten hun kennis en het aantal lesmethoden en leermiddelen waarover ze beschikken. Dat draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs van de docent.
- Doordat meer dan in het verleden over mogelijke problemen gesproken wordt, staan docenten die eerder moeilijkheden hadden nu zelfverzekerder door de klas.
- Docenten zijn zich bewuster van de kwaliteit en de opbrengst van hun eigen onderwijs. Ze reflecteren meer, wat aanknopingspunten biedt voor verbetering.
- Naast de genoemde opbrengsten blijkt uit de gesprekken met de docenten ook dat ze, na een periode van gewenning, het erg leuk en leerzaam vinden om deel te nemen aan peer review. Docenten leren graag van elkaars talenten.

School- en teamniveau

Ook op school- en teamniveau worden effecten ervaren:

- Regelmatig wordt in de praktijkvoorbeelden genoemd dat er een opener cultuur ontstaat. Het wordt voor docenten makkelijker bij elkaar binnen te lopen, deuren staan vaker open. Ook

vraagt men meer hulp aan elkaar, zowel aan collega's binnen de school als daarbuiten, in het netwerk van de school.

- Peer review kan bijdragen aan het vergemakkelijken van het invoeren van veranderingen in de organisatie, doordat ervaringen worden uitgewisseld.
- Verder wordt genoemd dat de opbrengst van peer review hoger is dan van 'gewone' studiedagen waarbij bijvoorbeeld een externe persoon wordt ingehuurd voor een lezing.
- Een aantal scholen ziet hele concrete verbeteringen in de resultaten, zoals in de eindexamenresultaten. Dit wordt deels in verband gebracht met peer review.

Inbedding en borging

Bij de meeste scholen uit de praktijkvoorbeelden is peer review verankerd in het onderwijs- en/of personeelsbeleid. Hiermee zijn de opbrengsten nog niet automatisch geborgd. Een aantal scholen geeft aan voor de borging documenten te willen ontwikkelen en momenten te willen inplannen om de opgedane kennis te delen. Scholen die al verder zijn, zetten voor de borging de volgende middelen in:

- Het werken volgens vaste formats en het maken van notulen, zodat informatie makkelijk terug te vinden is en gedeeld kan worden;
- Het terugkoppelen van de uitkomsten aan teammanagers en het gebruiken van de ervaringen en behoeften in functionerings- of POP-gesprekken;
- Het verwerken van de resultaten in bekwaamheidsdossiers;
- Het benoemen van een eigenaar of verantwoordelijke voor de activiteiten;
- Het bieden van sturing door de schoolleiding door er regelmatig op terug te komen en er een standaard onderwerp tijdens vergaderingen van te maken.

Aandachtspunten

Sommige docenten zijn het niet gewend inzicht te geven in wat er in hun lessen gebeurt en hebben een gesloten houding. Het komt voor dat dit juist de docenten zijn die tegen bepaalde moeilijkheden aanlopen, maar hiervoor geen hulp durven te vragen. Enkele scholen die peer review breed willen invoeren, geven aan dat als docenten echt niet willen, zij hiertoe niet gedwongen worden. Een persoon met een negatieve houding kan het proces frustreren. Vaak helpen de eerste ervaringen deze docenten over de streep.

Een praktisch aandachtspunt is de tijd: het vinden van momenten waarop alle deelnemers beschikbaar zijn is een veelgehoord probleem. Het tijdig vastleggen van data verdient aanbeveling. Voor parttimers moet soms maatwerk verricht worden.

Succesfactoren

De meeste aanbevelingen hebben betrekking op het creëren van de juiste voorwaarden om peer review zodanig in te richten dat het personeel ook echt mee doet. Zo kan het voorkomen dat peer review wordt beschouwd als een van de vele veranderingen waar docenten mee te maken hebben, waardoor er bij aanvang scepsis kan bestaan. De volgende aanbevelingen kunnen helpen om dit te voorkomen:

- Er moet een goede motivator en eigenaar zijn van de activiteit: iemand moet verantwoordelijk zijn;
- Klein beginnen om zo nieuwsgierigheid te kweken en mogelijke opstartproblemen eerst kleinschalig op te lossen;
- De schoolleiding moet het belang duidelijk maken door prioriteiten te stellen en zelf betrokken te zijn (bijvoorbeeld door het oppakken van vragen en adviezen van docenten). Enige sturing is noodzakelijk. Dit kan bestaan uit steeds opnieuw ter sprake brengen van peer review, het aandringen op deelname (bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken) en uit het ruim van tevoren inplannen van bijeenkomsten.

- De schoolleiding moet docenten voldoende faciliteren door hen indien nodig vrij te roosteren en eventueel een aantal extra uren binnen hun jaartaak te geven. Daarnaast moet het voor docenten duidelijk zijn dat een deel van de tijd die aan peer review wordt besteed, valt onder de standaard activiteiten van de docent.

Voor de kwaliteit van de peer review worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- De groep moet niet te groot zijn (maximaal 6 of 8 personen). Een kleine peergroep stimuleert het ontstaan van een vertrouwensband, en het is organisatorisch eenvoudiger. Als de groep echter iets groter is, is de kans op 'halen en brengen' groter. Verder moet er niet teveel verloop in de groep zijn en verdient het over het algemeen aanbeveling om de groep divers (ervaring, functie, etc.) samen te stellen, om verschillende perspectieven in de groep te hebben.
- Deelnemers kunnen van tevoren getraind worden op specifieke competenties zoals observeren en feedback geven.

Deel 1 Primair onderwijs

1 “De opbrengst van peer review is docentafhankelijk, dit vergt maatwerk”

Samenvatting

Op katholieke jenaplanschool De Lispeltuut wordt gestuurd op het creëren van een open werkcultuur. Op verzoek van de docenten is er in 2012 een visitatietraject opgestart, waarbij de docenten in een andere bouw een aantal lesbezoeken hebben afgenomen. Voor dit traject zijn nu vrij algemene doelen opgesteld, in de toekomst is het de bedoeling dat er meer naar de ontwikkeling van de individuele docent gekeken wordt. Vooral de docenten in de onderbouw zijn erg positief over de opbrengsten van de intervisie en gaan ook met andere vormen van peer review door. In de bovenbouw werd de visitatie wel als nuttig ervaren, maar zien zij vooral meerwaarde van peer review wanneer er sprake is van een knelpunt in de klas of in het team.

Aanleiding

Vanaf de start van de school, zo'n 10 jaar geleden, is er geprobeerd om een open werkcultuur met elkaar te creëren door van en met elkaar te leren. Op de school wordt in stamgroepen gewerkt. Dit heeft als voordeel dat er altijd meerdere docenten met een klas van dezelfde leeftijdscategorie werken. Hierdoor is de drempel laag om elkaar om advies te vragen. Een nieuwe docent wordt ook ingewerkt door iemand van dezelfde stamgroep, waardoor de docenten vanaf het begin van elkaar leren.

Uit de evaluatie van het schoolplan van 2011 is een aantal speerpunten naar voren gekomen op basis waarvan een verbeterplan is opgesteld met onder meer de volgende pijlers: het wegnemen van de schotten tussen bouwen, meer met elkaar samenwerken en meer van elkaars expertise gebruik maken. Vanuit de docenten is de wens gekomen om bij elkaar in de klassen te gaan kijken. Vanuit de middenbouw is hier het specifieke verzoek aan toegevoegd hen feedback te geven over de mate waarin zij gedurende de les de leerlingen instructie (dienen te) geven. De schoolleiding heeft gehoor gegeven aan deze verzoeken.

Proces collegiale visitatie

In 2012 is collegiale visitatie opgepakt. Het doel van de visitatie is in de eerste plaats te werken aan de speerpunten uit het verbeterplan. Door bouw overstijgend te visiteren, ervaren docenten de verschillen in elkaars lessen en hebben ze meer begrip voor problemen waar een ander tegenaan loopt. Ook kunnen er op basis van de visitaties aanpassingen in het onderwijsprogramma gedaan worden om de doorlopende leerlijn tussen de bouwen te verbeteren. Het overnemen van een les in een andere bouw zal bovendien minder moeite kosten wanneer docenten weten wat er speelt in de klas.

Het is de bedoeling dat ook de leerkracht een ontwikkeling doormaakt als gevolg van de visitatie. Door bij een ander in de les te kijken, wordt een leerkracht zich bewust van het eigen handelen en kan de les van de ander als inspiratie dienen om bepaalde zaken zelf ook toe te passen. Bij de visitatie wordt een door de school ontwikkelde kijkwijzer gebruikt.

De kijkwijzer bestaat uit tien vragen, waaronder:

- Wat roept het klaslokaal bij je op (sfeer)?
- Hoe wordt zelfstandig werken bevorderd?

-Hoe wordt de instructie gegeven (in de kring/jaargroepen/visuele ondersteuning/verlengde, individuele instructie)?

Per vraag kan de observator zijn antwoord in een tekstbox invullen. Naderhand gaan de docenten met elkaar in gesprek om te kijken wat de observatie heeft opgeleverd: welke tips en trucs de observant kan geven en welke zaken hij of zij voor zichzelf heeft genoteerd om in de eigen klas toe te passen. Om de visitatieronde zo gestructureerd mogelijk te laten verlopen, is er aan het begin van het jaar een rooster gemaakt waarmee iedere docent een keer bij een ander in de klas kan kijken.

Deelname aan de collegiale visitatie is niet verplicht gesteld. Wel zijn docenten die (nog) geen visitatie hadden gedaan of nog niet gevisiteerd waren, gestimuleerd dit alsnog te doen. Sommige docenten hadden een duwtje in de rug nodig omdat ze bang waren kritiek te krijgen en zich minder makkelijk open durfden te stellen dan andere docenten. De schoolleiding heeft daarom de deelname aan de visitatie steeds vanuit het positieve benaderd; "maak er gebruik van, je kunt er alleen maar beter van worden". Uiteindelijk heeft iedereen deelgenomen aan de visitatieronde.

Vraaggestuurde peer review

De schoolleiding heeft een heel duidelijke visie op het inzetten van instrumenten zoals visitatie. Hij geeft de voorkeur aan 'benen-op-tafel-sessies' en informele momenten waarop ongedwongen met elkaar over het onderwijs gesproken wordt. En zolang de docent er de meerwaarde van peer review niet van inziet, is het een verspilling van tijd om het hem of haar op te dringen. "Je kunt pas geholpen worden als je zelf inziet dat dat nodig is. Je kunt alleen een antwoord krijgen op vragen die je zelf gesteld hebt," aldus de directeur. Daarbij hebben niet alle leraren dezelfde hulpvraag waardoor er volgens de schoolleiding altijd sprake is van maatwerk. Het is de docent die aangeeft of er behoefte is aan ondersteuning, en zo ja aan welk type ondersteuning. Het heeft volgens de directeur ook geen zin om iedereen hetzelfde proces te laten doorlopen. "Wanneer leerkrachten op deze school een hulpvraag hebben, wordt per docent gezocht naar de beste oplossing. Bij de een is dat door middel van video-interactie begeleiding, bij de ander door te sparren over het probleem." Verzoeken van docenten voor ondersteuning worden waar mogelijk ingewilligd.

Wanneer docenten zich veilig voelen op school en er een open cultuur is, hoeven er volgens de directeur geen vaste momenten ingepland te worden om het over knelpunten te hebben, dat gebeurt vanzelf wanneer zich knelpunten voordoen. Er wordt ook zo min mogelijk vastgehouden aan vaste formats of gespreksonderwerpen omdat de kans bestaat dat het alleen als afvinklijstje wordt gebruikt zonder dat er echt inhoudelijk met elkaar gesproken is. Ook bij visitatie heeft het volgens de directeur weinig zin om volgens vaste kaders een les te observeren. "Wat de ene docent interessant vindt om uit de les van een ander over te nemen, hoeft voor een andere docent helemaal niet zo te zijn."

Proces intervisie

Naast visitatie wordt ongeveer vier keer per jaar tijdens teamvergaderingen tijd voor intervisie rond leerlingen ingeruimd. Docenten kunnen een aantal weken van tevoren een case inbrengen. Iedereen bereidt de case voor en tijdens de vergadering wordt de case behandeld. Op basis daarvan worden tips gegeven en in de vergadering die daar op volgt wordt teruggekeken of de tips hebben bijgedragen om het probleem te verhelpen.

Opbrengsten

- De visitatie heeft volgens de docenten bijgedragen aan de samenwerking tussen collega's. "Je weet elkaar makkelijker te vinden wanneer er bijvoorbeeld iets gezamenlijk opgepakt moet worden, en er is meer openheid ontstaan." Volgens hen is de sfeer onder collega's verbeterd. Docenten weten van elkaar waar de ander tegenaan loopt, ze begrijpen elkaar beter en er is meer respect voor elkaar.
- Waar de docenten het over eens zijn is dat het effect van de visitatie groter is bij een concrete hulpvraag. De observator heeft duidelijke aangrijpingspunten waar hij precies op kan letten en er wordt heel gericht naar oorzaken en oplossingen gezocht. Daarnaast is de opbrengst van de visitatie beter vast te stellen wanneer er concrete zaken zijn geobserveerd. Ook blijkt de geobserveerde minder onzeker als hij weet waar op gelet wordt. Zonder een gericht doel bestaat het risico dat de geobserveerde op een gekunstelde manier lesgeeft.
- Door te kiezen voor bouw overstijgende visitatie zijn er minder opbrengsten voor de individuele leraar. Omdat er gekeken is bij een docent uit een andere bouw, dient er eerst een vertaalslag gemaakt te worden om de opgedane kennis in de eigen klas toe te kunnen passen. Ondanks dat gaven docenten aan dat ze verrast waren door de manier van lesgeven van docenten in een andere bouw. Het is interessant om te zien hoe anderen met gelijksoortige problemen in de klas omgaan, de interactie tussen de leraar en de leerlingen en dat op het eigen handelen te reflecteren. Ook vonden veel docenten het interessant om te horen wat anderen van hun manier van lesgeven vonden en om stil te staan bij dingen die je onbewust doet.
- Naar aanleiding van de visitatie in de bovenbouw zijn er al kleine aanpassingen in de hoeveelheid instructie tijdens de les doorgevoerd. Ook heeft de visitatie ertoe geleid dat de klasindeling is veranderd. Voorheen waren de klassen in de middenbouw het grootst, terwijl zich daar meeste problemen met leerlingen voordoen. Nu zijn er in de middenbouw meer klassen gecreëerd, wat bijdraagt aan de oplossing van een structureel probleem.
- Omdat er in de bovenbouw momenteel geen specifieke hulpvraag speelt, heeft visitatie voor hen geen prioriteit en is het vooral 'leuk' om bij anderen in de klas te kijken. Er wordt vaker tussendoor even met elkaar overlegd. "Je hebt nooit in je eentje een probleem, je zoekt altijd samen naar oplossingen."

Inbedding en borging

De visitatie komt voort uit een verbeterplan dat is opgesteld naar aanleiding van de evaluatie van het schoolplan 2011. Aan de borging van de opbrengsten wordt vooralsnog niet veel aandacht besteed. Het is volgens de schoolleiding ook niet erg als er weer wat verwatert, dat is onvermijdelijk. "Het invullen van een evaluatieformulier verandert hier niets aan. Wanneer docenten serieus met peer review bezig zijn, zullen zij er vanzelfsprekend iets van opsteken en dat meenemen naar de eigen les." De docent zelf is hier dus verantwoordelijk voor.

Nadat alle visitaties hebben plaatsgevonden, zijn alle resultaten teruggekoppeld in de bouw- en teamvergadering zodat de ervaringen met elkaar gedeeld konden worden. De docenten uit de onderbouw hebben het voornemen om gezamenlijk een document op te stellen met daarin algemene verbeterpunten. Dat de visitatie vrijblijvend van aard was, is volgens de docenten logisch omdat de hele visitatieronde minder op de docent gericht was, en meer op de samenwerking en communicatie tussen de bouwen. Uit de visitatieronde is gebleken dat docenten nog veel van elkaar kunnen leren, dat een open houding erg belangrijk is en dat je jezelf open moet durven stellen. Pas wanneer je kritisch naar jezelf kunt kijken, is het mogelijk om uit de visitatie bruikbare tips te halen. Volgens een van de docenten uit de onderbouw gebeurt dit wel, maar zou de opbrengst van visitatie groter kunnen zijn. De vervolgstap is dat er lesbezoeken binnen de onderbouw worden afgenomen. Omdat veel van de opgedane kennis direct in de eigen klas

toegepast kan worden, wordt verwacht dat de visitatie van docenten uit de eigen bouw meer oplevert. Ook is het plan opgevat om intervisie met groepjes docenten op te zetten.

Tips & trucs

Succesfactoren

- Niet alle processen zijn geformaliseerd en veel van de afspraken berusten op vertrouwen. Dit lijkt een nadeel maar is tegelijkertijd juist ook belangrijk voor het creëren van een veilige omgeving ('je mag fouten maken') waarin docenten zich kwetsbaar durven opstellen. Het is belangrijk dat docenten peer review niet als een vervelende ervaring zien, maar juist als een mogelijkheid om zichzelf en de ander te ontwikkelen. Het opstellen van kleine, meer algemene doelen helpt ook bij het wegnemen van de angst om aan visitatie deel te nemen.

Aandachtspunten

- Wanneer er dan eenmaal visitatie heeft plaatsgevonden, blijkt het moeilijk om elkaar opbouwende kritiek te geven. Zeker bij directe collega's is het moeilijk om verbeterpunten te noemen. "Er zijn wel dingen gezien, maar het is moeilijk om dat tegen elkaar te zeggen."
- Ondanks dat de ongedwongen sfeer door de docenten als plezierig ervaren wordt, blijkt dat startende docenten soms meer sturing kunnen gebruiken. Deze docenten volgen een traject waarin de directeur regelmatig een gesprek met ze voert over de voortgang. Deze docenten blijken ook behoefte te hebben aan meer informeel overleg. Een startende docent kan altijd aankloppen bij een bouwgenoot, maar als er geen vaste momenten zijn dat iemand (behalve de directeur) expliciet vraagt of er dingen zijn die niet goed gaan, is het moeilijker om daar uit jezelf mee te komen. Het vertrouwen is er dan nog niet.

Omschrijving van de school	
Sector	Primair onderwijs
Grootte school in fte + omvang bestuur in aantal scholen	16 fte, 27 scholen
Denominatie	Rooms-Katholiek
Stedelijkheid	Matig stedelijk
Contactpersoon	Dhr. Vos, directeur

2 Intervisie voor een luisterend oor en betere communicatie onderling

Samenvatting

Uit een rapport van de Inspectie van het Onderwijs bleek het pedagogisch didactisch handelen in het basisonderwijs in Hoogvliet onder de maat te zijn. Mede door collegiale intervisie wordt op obs 't Prisma een professionaliseringsslag gemaakt in het onderwijs. De intervisie wordt veelal gebruikt om sociaal emotionele problemen aan de orde te brengen. De belangrijkste voorwaarden voor intervisie zijn vertrouwen en het met elkaar willen en durven praten. Docenten geven aan vooral veel te hebben aan begrip en herkenning; een luisterend oor en daarnaast aan de praktijkgerichte adviezen die direct toepasbaar zijn in de klas. Op deze school krijgt intervisie een vervolg en wordt het ook op de vestigingen opgezet waar dat nog niet het geval was.

Aanleiding

Enkele jaren geleden verscheen van de Inspectie van het Onderwijs een rapport over het basisonderwijs in Hoogvliet, "Hoogvliet halverwege"¹. In dit rapport bleek het pedagogisch-didactisch handelen in het basisonderwijs in Hoogvliet onder de maat te zijn. De professionaliseringsslag heeft een ontwikkeling doorgemaakt door het OTV-project (onderwijstijdverlenging). Zo'n vier jaar geleden konden, met de subsidie uit dit project, innovatoren in de school opgeleid worden. Innovatoren brengen ideeën en veranderingen vanuit de lerarenlaag de school in. Om het onderwijs in Hoogvliet op niveau te houden, worden er studiedagen gehouden. Naar aanleiding van een van deze studiedagen bleek er onder de leraren behoefte aan intervisie.

Proces intervisiegroep

In 2012 de eerste twee intervisiegroepen van start gegaan: een in de onderbouw en een in de midden/bovenbouw. Iedere docent is gevraagd deel te nemen aan de intervisie. De intervisiegroepen in 2012 bestonden uit vijf en zes docenten. Per jaar komt de intervisiegroep ongeveer vijf keer, zo'n twee uur per sessie bij elkaar. Om de intervisie zo gestructureerd mogelijk te laten verlopen is er een document opgesteld met daarin een uitleg over intervisie, het doel van intervisie en de spelregels. Daarnaast is er een eenvoudig contract opgesteld waarin iedere deelnemer toezegt dat met hetgeen er tijdens de intervisie wordt besproken, vertrouwelijk omgegaan wordt.

Doel

Het doel van de intervisie is het gezamenlijk oplossen van problemen, de sfeer op school te verbeteren en de samenwerking tussen collega's te vergroten om zodoende als school professioneler te functioneren. Tijdens de intervisie worden leerkrachten uitgedaagd tot zelfreflectie, leren open staan voor ideeën van anderen en op anderen vertrouwen. Het hogere doel van de intervisie is dat deze vorm van overleg in de toekomst niet meer nodig is en dat docenten tijdens de dagelijkse werkzaamheden bepaalde momenten aangrijpen om problemen bij elkaar weg te nemen door met elkaar te sparren en elkaar te versterken door de knowhow die ze bezitten.

¹ Inspectie van het Onderwijs (2008). Hoogvliet halverwege. De relatie tussen maatschappelijke ontwikkelingen, onderwijsbeleid en de kwaliteit van het basisonderwijs in de deelgemeente Hoogvliet.

Rollen

Het is de bedoeling dat ieder gesprek wordt voorgezeten door een wisselende gespreksleider. Vooralsnog wordt de intervisiegroep voorgezeten door de innovator, omdat tijdens de gesprekken is gebleken dat er nog veel behoefte is aan sturing van een ervaren gespreksleider. Zeker bij de aanvang van een nieuwe groep is het volgens de innovatoren belangrijk dat de gesprekken gestructureerd verlopen en er iemand de leiding neemt. “Dan nemen de deelnemers nog een afwachtende houding aan en is het een kwestie van aftasten hoe iedereen op elkaar reageert en of iedereen durft deel te nemen aan de discussies.” Alle deelnemers zijn verantwoordelijk voor het inbrengen van problemen en het aandragen van tips en trucs. Iedere bijeenkomst in de onderbouw is er een notulist aanwezig die per probleem, de tips en trucs noteert. De gespreksonderwerpen zelf, zeker als het een persoonlijk probleem betreft, worden niet genotuleerd. In de bovenbouw heeft niemand de rol van notulist, iedere docent noteert zelf de punten uit de vergadering die voor hem of haar interessant zijn. Ondanks dat de innovator nu de rol van gespreksleider heeft, staan alle intervisieleden op gelijke voet met elkaar.

Werkwijze

Bij het uitvoeren van intervisie zijn de volgende stappen te onderscheiden:

- Voorafgaand aan de intervisie wordt iedereen gevraagd problemen als input voor de intervisie te formuleren.
- Als er voorafgaand aan de bijeenkomst casebeschrijvingen zijn, worden die ter voorbereiding aan iedereen rondgestuurd.
- Wanneer er meerdere gespreksonderwerpen zijn ingebracht, wordt er gestemd welke onderwerpen behandeld worden. Als er geen problemen zijn ingebracht, bepaalt de gespreksleider het onderwerp van gesprek.
- De casusinbrenger schrijft voorafgaand aan de daaropvolgende bijeenkomst zijn reflectie op de bruikbaarheid van de ontvangen adviezen. Aan het begin van iedere bijeenkomst wordt kort ingegaan op de reflecties.
- In de bovenbouw wordt minder gebruik gemaakt van de mogelijkheid om voorafgaand aan de bespreking problemen in te brengen. Dit is aan de ene kant onhandig omdat niemand de case dan voor heeft kunnen bereiden. Aan de andere kant worden op deze manier wel de meest actuele problemen besproken. De intervisie wordt veelal gebruikt om sociaal emotionele dilemma's aan de orde te stellen, zoals hoe om te gaan met een bepaalde leerling, de communicatie op school, zelfverzekerd voor de klas staan, omgang met ouders. Ieder probleem wordt structureel, aan de hand van het stappenplan van de zogeheten incidentmethode² benaderd.

Voorwaarden voor goede intervisie

- Vertrouwen in elkaar is het allerbelangrijkst, het met elkaar willen en durven praten, je veilig voelen. Op deze school hecht men waarde aan kleine en vertrouwde intervisiegroepen.
- De intervisie vindt plaats op vrijwillige basis. De directeur is van mening dat het verplichten van intervisie contraproductief kan werken wanneer een leerkracht er het nut niet van inziet. Ook kunnen andere deelnemers daardoor geremd worden.
- Een belangrijke competentie van docenten om bij te kunnen dragen aan een goede intervisie is het stellen van de juiste vragen. Tijdens de intervisie geven de deelnemers elkaar daarom ook feedback op het stellen van goede, open (verdiepings)vragen om zodoende voldoende informatie over de case boven tafel te krijgen en elkaar te trainen in deze competentie.
- De intervisiegroep bestaat idealiter uit drie tot zes docenten. Minimaal drie docenten om voldoende feedback te kunnen krijgen en om met elkaar te kunnen sparren. Maximaal zes docenten omdat anders het risico bestaat dat sommige docenten niet meer durven praten. Ook

² Zie Bijlage 1.

kan de groepsleider bij zes personen de groep nog goed aansturen en zodoende iedereen evenveel aan het woord te laten.

- Goede intervisie vraagt om een gemêleerd gezelschap; in leeftijd (jaren ervaring) en geslacht. Een mix van deelnemers verhoogt volgens de docenten de kwaliteit van de intervisie omdat er vanuit verschillend perspectief naar een probleem gekeken wordt. Een voordeel van het gescheiden houden van de bouwen is dat er heel gericht op specifieke problemen uit de bouw ingehaakt wordt. Wanneer er bouw overstijgende intervisie plaatsvindt, heeft dit als voordeel dat er vanuit verschillende inzichten advies gegeven kan worden.
- De intervisie wordt niet gebruikt voor beoordelingsdoeleinden. Wanneer er bepaalde trends zichtbaar zijn in de problemen die leerkrachten aandragen, kan dit in overleg met de intervisiegroep doorgegeven worden aan de schoolleiding.

Opbrengsten

- De resultaten van de intervisie, voor zover dat na een jaar te beoordelen is, zijn positief. Docenten geven aan vooral veel te hebben aan begrip en herkenning; een luisterend oor. Docenten lopen ogenschijnlijk tegen dezelfde soort problemen aan, maar komen hier pas achter wanneer ze dit met anderen delen. Iedere bijeenkomst levert veel op: ideeën, tips en begrip voor elkaars situatie. Dit heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs, omdat docenten beter in hun vel zitten en meer zelfvertrouwen hebben. Het feit dat een aantal deelnemers in het nieuwe jaar weer wil meedoen, geeft aan ze er iets aan hebben gehad. Dit motiveert ook de meer afwachtende leerkrachten om deel te nemen.
- Vanzelfsprekend lost intervisie niet alle problemen volledig op, maar alleen al het bespreekbaar maken van zaken is volgens de betrokkenen een grote winst. Zonder intervisie is volgens hen de kans groot dat er achter de rug van mensen om wordt gepraat en dat zaken niet worden uitgesproken, wat leidt tot ontevredenheid.
- Wanneer een individuele docent beter presteert, heeft dat invloed op het team en treedt er een wisselwerking op met de kinderen. Naar aanleiding van het eerste intervisietraject heerst een professionelere houding ten opzichte van elkaar. En ondanks dat het moeilijk vast te stellen is in hoeverre een verbetering van het onderwijs verklaard kan worden door intervisie, zijn de verwachtingen op deze school positief. Wanneer docenten in een intervisiegroep van elkaar willen leren, staan ze er volgens de directeur ook buiten de intervisie voor open en zal uiteindelijk iedereen op school een ontwikkeling doormaken.

Inbedding en borging

Het voorgaande jaar was een pilot om te kijken of docenten baat hebben bij deze vorm van peer review. De gespreksleiders hebben door het jaar heen alle reflecties verzameld om een algemene conclusie over het intervisiejaar op te stellen. Hierin is gekeken naar het proces en de opbrengsten en zijn verbeterpunten beschreven. Daarnaast is in grote lijnen beschreven wat de onderwerpen van gesprek zijn geweest, welke oplossingen er zijn aangedragen en wat nog verdere aandacht verdient.

Het eerste jaar was deelname aan intervisie redelijk vrijblijvend, nu is het de bedoeling dat men doelgerichter te werk gaat. De schoolleiding wil de intervisie meer kunnen sturen en meer grip op de resultaten hebben. Er wordt nu een vast intervisieformat ontwikkeld zodat gesprekken op vergelijkbare manier ingericht zijn en opbrengsten op dezelfde wijze teruggekoppeld worden. Ondanks dat deelname aan intervisie ook in de toekomst op vrijwillige basis zal blijven bestaan, zijn er twee redenen waarom er op deelname aan intervisie gestuurd wordt; of de docent heeft baat bij intervisie of de docent kan anderen van goed advies voorzien.

Intervisie valt onder het kwaliteitsbeleid, maar maakt er nog geen vast onderdeel van uit. Het borgen van interventie heeft volgens de schoolleider prioriteit. In de onderbouw is van iedere bijeenkomst een verslag gemaakt. De oplossingen waar alle docenten in principe hun voordeel mee kunnen doen, worden op een algemene directory verzameld, waartoe alle deelnemers toegang hebben. Het is in de toekomst de bedoeling dat de algemene tips en trucs ook met leerkrachten gedeeld worden die geen onderdeel uitmaken van een interventiegroepje. In het aankomende jaar is het de bedoeling dat zich op iedere vestiging (meerdere) interventiegroepjes gaan vormen.

Tips & trucs

Succesfactoren

- Docenten moeten het nut van interventie inzien. Om uiteindelijk de meer terughoudende docenten ook te overtuigen is het goed om een start te maken met een klein, enthousiast groepje leerkrachten. Ook al is de vorm van peer review nog niet optimaal, het is belangrijk eerst succes te behalen, anderen mee te krijgen en daarna het proces te verscherpen.
- Een belangrijke factor voor een succesvolle interventie is flexibiliteit en beloning vanuit het management. In samenspraak met de deelnemers krijgen de innovatoren nu de ruimte om de interventie zo te ontwikkelen dat er voor de deelnemers de meeste winst uit gehaald kan worden. Door het vertrouwen en de waardering die het management over de deelnemende docenten uitsprekt, zijn de docenten ook bereid te investeren in interventie. Om de deelnemers aan de interventie te belonen wordt het interventiejaar afgesloten met een etentje.

Aandachtspunten

- Behalve dat het sturen op deelname moeilijk is, blijkt het ook op voorhand niet volledig in te schatten hoeveel en op welke manier iemand een bijdrage aan de interventie zal leveren. Een docent bleek bijvoorbeeld, onverwacht, analytisch heel sterk. Anderen bleken ineens erg negatief of kritisch te zijn. De gespreksleider moet erop toezien dat zij niet teveel hun stempel drukken op de vergadering.
- Goede interventie vraagt om goede gesprekstechnieken. Docenten op deze school helpen elkaar bij het stellen van gerichte, open vragen. Als hulpmiddel is op deze school een samenvatting van aandachtspunten voor het gebruik van goede gesprekstechnieken ter inzage aanwezig om direct in de praktijk te brengen. Het is niet alleen belangrijk aandacht aan gesprekstechnieken te schenken om een goede interventie uit te voeren. Ook bij het voeren van oudergesprekken hebben docenten hier baat bij.
- Uit de evaluatie van de interventie blijkt het belang van een goede gespreksleider. Het scholen van werknemers voor de uitvoering van interventie is volgens de directeur niet vereist, maar zorgt er in de beginfase wel voor dat de gesprekken gestructureerd verlopen waardoor het enthousiasme onder docenten toeneemt.

Omschrijving van de school	
Sector	Primair onderwijs
Grootte school in fte + omvang bestuur in aantal scholen	39,6 fte, 72 scholen
Denominatie	Openbaar
Stedelijkheid	Zeer sterk stedelijk
Contactpersoon	Dhr. Wiersma, directeur

3 Kennis halen en brengen: lerende netwerken

Samenvatting

De vier directeuren van de verschillende Hofscholen werkten al samen. Zij waren daarbij op zoek naar verbinding met elkaar en de inzet van ieders kwaliteiten. Deze samenwerking mondde uit in het winnen van de kwaliteitsonderwijsprijs "De Krul". Een volgende stap was om de samenwerking tussen docenten van de verschillende scholen te bevorderen. Om hen, naast meer samenwerking, beter toe te rusten op didactisch en pedagogisch terrein, en om de snelle veranderingen in het onderwijsveld en in de school blijvend het hoofd te kunnen bieden, is er gestart met een training 'netwerkleren'. Deze training wordt gegeven door LOOK. In een leernetwerk zitten docenten van verschillende scholen die een gezamenlijke vraag hebben. Doordat de ene docent informatie 'brengt' betreffende de vraag, kunnen andere docenten er van leren ('halen'). Het kan gezien worden als een vorm van collegiale consultatie, in een netwerk, tussen verschillende scholen. De opgedane kennis en informatie wordt gedeeld. Dit leidt tot ontwikkeling van de docenten en efficiënter gebruik van elkaars kennis. Ook verandert de houding van de docenten: het wordt makkelijker om hulp of informatie te vragen bij je leernetwerk of bij andere collega's. Leernetwerken zijn niet verplicht, maar komen voort uit de behoefte van de docenten.

Aanleiding en proces

In Bergeijk werkten de directeuren van een aantal Hofscholen (onder een bestuur) al samen. De directeuren wilden ook graag dat er op leraarniveau meer samengewerkt zou worden. Daarnaast heeft de directeur van BS Beisterveld een inschatting gemaakt wat zijn docenten nodig hadden om hun werk te vergemakkelijken. In het netwerkleren werd een oplossing gezien. Het zou de docenten kennis en informatie geven en de docenten zouden het samenwerkingsverband tussen de scholen verder kunnen uitbouwen. Samen met de hulp van LOOK (destijds het Ruud de Moor centrum) is tijdens 5 studiedagen van alle betrokken scholen gestart met een traject tot 'netwerkleren'.

'Bij netwerkleren maken leraren gericht gebruik van hun contacten. Ze vormen een netwerk rondom een bepaald leerdoel of thema. Oftewel, het participeren in of creëren van relaties tussen lerenden. Samen leren in een netwerk heeft als resultaat dat er in gezamenlijkheid wordt gezocht naar antwoorden op vragen en uitdagingen uit de dagelijkse (les)praktijk. Daarbij wordt gebruikgemaakt van elkaars kennis, ervaringen en zienswijzen op basis van gelijkwaardige bijdragen. Netwerkleren wordt daarom gekenmerkt als oplossingsgericht leren vanuit de dagelijkse praktijk'.³

Eerst leren de collega's in de training van LOOK hoe je een netwerk opzet en hoe zo'n netwerk eruit kan zien. Binnen een leernetwerk kunnen drie rollen worden onderscheiden:

1. De coördinator, deze persoon is verantwoordelijk voor de planning. Hij beheert de jaaragenda, regelt locaties voor bijeenkomsten en stemt praktische zaken af.
2. De inspirator, deze persoon is verantwoordelijk voor de inhoudelijke agenda van het leernetwerk en zoekt bijpassende werkvormen uit.
3. De creator zorgt ervoor dat het leernetwerk de opbrengsten en de samenwerking expliciet benoemt en beschrijft. Hij/zij stimuleert de verspreiding van de opbrengsten.

In de training wordt gewerkt met een toolkit. De toolkit bestaat uit kaarten, een poster 'Netwerk inBeeld' en het inspiratiespel Netwerkleren.

³ Bron: website LOOK; www.look.ou.nl.

De kaarten vormen het hart van de toolkit. Ze geven informatie over netwerklernen en bieden passende werkvormen en instrumenten. De kaarten zijn geordend naar fases (zaai-, cultiveer- en oogstfase) waarin een netwerk zich kan bevinden en de rollen die deelnemers kunnen innemen. Het inspiratiespel Netwerklernen kan worden gebruikt om kennis te maken met netwerklernen. Maar ook om ideeën op te doen voor een concrete start of als verdieping van een bestaand leernetwerk. De poster Netwerk InBeeld stimuleert leraren om hun professionele netwerken in beeld te brengen. Ze worden hierdoor meer bewust van wat deze contacten en netwerken zoal kunnen opleveren. Door het zichtbaar maken van elkaars netwerk, zie je tevens de mogelijkheden en meerwaarde van andermans contacten⁴.

Op de scholen zijn vervolgens op basis van verschillende thema's en van groepsindeling leernetwerken gestart. Er bestaan netwerken voor de directeuren, ib'ers, ICT en groep 8. Voorbeelden van thema's die uit het netwerk 'groep 8' voortkwamen zijn: hoe gaat de doorverwijzing naar het voortgezet onderwijs, hoe voer je moeilijke gesprekken met ouders, wat zijn valkuilen in het onderwijs, invoering van nieuwe systemen, het organiseren en uitvoeren van kampen.

Een netwerk bestaat uit deelnemers met verschillende achtergronden, afkomstig van verschillende scholen. Wat de kenmerken van de deelnemers zijn, is afhankelijk van het thema, of de behoeften van de leraren. Maximale grootte van een netwerk is 8 personen. Als de groep groter wordt, bestaat de kans dat er subgroepjes ontstaan. Het is juist goed als alle personen als gelijk worden gezien. Ook de frequentie van samenkomsten is afhankelijk van het netwerk (thema) en de vragen die hieruit voortkomen. In een netwerk van een groep 8 bijvoorbeeld kunnen er op het einde van het jaar behoeften zijn om vaker samen te komen (i.v.m. doorverwijzing leerlingen, eindmusical, kamp) dan aan het begin van het schooljaar. Een netwerk rondom ICT kan juist bij het starten van het netwerk veel bij elkaar komen. Als een ieder dan de nieuwe systemen (bijvoorbeeld het white board) onder de knie heeft, is het netwerk minder of niet meer nodig. Netwerklernen wordt niet van bovenaf opgelegd, het is slechts een middel dat beschikbaar is voor mensen die daar behoefte aan hebben. De opgestoken kennis kan snel in de praktijk worden toegepast.

Opbrengsten

- Er worden tips en trucs uitgewisseld in de verschillende leernetwerken (naar thema). Docenten geven aan dat dit bij draagt aan hun professionele ontwikkeling. Men vindt dat er efficiënter gebruik gemaakt wordt van elkaars kennis. Een van de docenten geeft aan: "Door de leernetwerken voorkom je dat je als docent opnieuw het wiel moet uitvinden."
- Daarnaast ervaren docenten dat men onderling minder afstandelijk is. De school als geheel wordt meer open, collega's lopen makkelijker bij elkaar binnen om wat te vragen of te overleggen. Ook is de drempel om informatie in te winnen bij een van de andere scholen in het samenwerkingsverband veel lager.

Inbedding en borging

Deelname aan een leernetwerk is niet verplicht maar komt voort uit een behoefte van de docent. Hoe een leernetwerk moet worden opgestart wordt de docenten geleerd tijdens de training. Deelname aan een leernetwerk komt ter sprake tijdens de persoonlijke ontwikkelingsgesprekken. Ervaringen en behoeften worden besproken tussen docent en leidinggevende. Er is mogelijkheid om de opbrengsten vast te leggen in de bekwaamheidsdossiers, maar dat is bij deze school niet verplicht. "Netwerklernen zorgt meer voor een andere cultuur, dan dat het een bepaalde structuur oplevert", aldus de adjunct directeur.

⁴ Bron: <http://look.ou.nl/portal/app/index.jsp?module=2107>.

Tips & trucs

Aandachtspunten

- Als lid van een leernetwerk moet je kunnen openstaan voor nieuwe relaties en ervaringen. Tevens moet je goed kunnen communiceren, feedback geven en reflecteren. Een leernetwerk valt of staat bij kennis kunnen en willen delen. Hiervoor is collegialiteit en vertrouwen nodig.
- Het nut van een netwerk kan na verloop van tijd teruglopen. Dit kan een logisch gevolg zijn van het feit dat er minder vragen leven bij de docenten en het leren, in de netwerken, minder nodig is. Hierdoor wordt de frequentie van het aantal bijeenkomsten lager. Als er in een school weer veel nieuw personeel is, kan het netwerkleren opnieuw waardevol zijn en kunnen ervaren docenten helpen met het opnieuw opstarten van een leernetwerk.

Succesfactoren

- De verhouding tussen wat de leerkrachten 'brengen' en 'halen' moet kloppen. Met 'halers' worden docenten bedoeld die informatie gebruiken maar niet zelf aanleveren, 'brengers' zijn docenten die informatie aanleveren maar geen informatie gebruiken die door anderen in het netwerk worden aangeleverd. Als er in een groep alleen 'halers' zitten, of alleen 'brengers', dan verloopt het proces niet optimaal. Dit kan bereikt worden door te streven naar diversiteit in werkervaring. Diversiteit van een netwerk zorgt voor verbreding en verdieping van gezamenlijke ervaringen. De maximale grootte van een netwerk is 8 personen.
- De frequentie van samenkomen is afhankelijk van het netwerk (thema) en de vragen die hieruit voortkomen.

Omschrijving school	
Sector	Primair onderwijs
Grootte school in fte + omvang bestuur	13 fte, 31 scholen onder 1 bestuur
Denominatie	Christelijk
Stedelijkheid	Niet stedelijk
Contactpersoon	Frans de Lau, directeur BS Beisterveld en BS Bernardus
Informatie ten bate van disseminatie	http://portal.rdmc.ou.nl/toolkit/app/index.jsp?module=246

4 Met consultatie en flitsbezoeken samen werken aan de ontwikkeling van de school

Samenvatting

Het passend onderwijs is de aanleiding geweest om als bestuur in te zetten op visitatie en collegiale consultatie. Meerdere keren per jaar kijken docenten van obs De Dukdalf Daltononderwijs bij elkaar in de klas en legt de directeur flitsbezoeken af bij alle docenten. Per visitatieronde staan andere actiepunten op het programma. Op basis van de algemene verbeterpunten die de docenten en de directeur opmerken wordt een actieplan opgezet. De directeur en de docenten zijn heel positief over het traject en de opbrengsten van de peer review. Er zijn in de afgelopen jaren al veel onderwerpen aan bod gekomen en veel processen en handelingen binnen de school zijn gelijk getrokken. Er wordt veel tijd voor de peer review uitgetrokken zodat iedere stap volledig en zorgvuldig uitgevoerd kan worden. Docenten ervaren het als leuk en nuttig om met 'gelijken' in gesprek te gaan over het onderwijs, het motiveert hen om met elkaar problemen op te lossen. Een belangrijk aandachtspunt volgens de directeur is openheid en transparantie over de resultaten en het nut van de peer review. Niet alleen docenten, maar ook ouders moeten op de hoogte blijven van de ontwikkelingen om draagvlak te behouden.

Aanleiding

Naar aanleiding van veranderingen in het onderwijs, zoals het passend onderwijs, is door het overkoepelend bestuur van deze school besloten om 'de autonome leerkracht' als speerpunt in het meerjarenbeleid op te nemen. Leraren moeten gefaciliteerd worden om te leren omgaan met grote niveaunderschillen in de klas. Sinds het schooljaar 2010-2011 wordt daarom expliciet ingezet op collegiale consultatie en flitsbezoeken. Ieder schooljaar is opgedeeld in blokken. Ieder blok wordt per klas minimaal een lesbezoek en een flitsbezoek afgenomen. Dus wanneer een klas door twee parttimers les krijgt, hoeft niet iedere docent een lesbezoek te krijgen.

Proces

Collegiale consultatie

Om de collegiale consultatie zo gestructureerd mogelijk te laten verlopen is er voor het hele schooljaar een stroomschema opgesteld. Per week is aangegeven wat er van wie wordt verwacht, welke acties er ondernomen moeten worden, welke producten opgeleverd worden en wie er verantwoordelijk voor de handelingen is. In de eerste helft van het schooljaar zijn de volgende stappen ondernomen:

- Stap 1. Leraren ('maatjes') observeren elkaar in de klas (1/2 uur) aan de hand van een kijkwijzer;
- Stap 2. Leraren bespreken elkaars bevindingen;
- Stap 3. In de teamvergadering bespreken leraren de mogelijk schoolbrede verbeterpunten;
- Stap 4. Samen wordt besloten welke verbeterpunten in de school doorgevoerd worden;
- Stap 5. Na een maand wordt geëvalueerd of de oplossing werkbaar is en of de afspraak vastgelegd wordt.

Per blok staan andere aandachtspunten op het programma. Vorig jaar hadden differentiatie, de doorlopende lijn in de administratie en het werken met de Daltonkernwaarden prioriteit. Bij de huidige consultatieronde wordt expliciet aandacht besteed aan de combinatie van het product (onderwijs + omgeving) en het Daltonproces. Het uitgangspunt is "een rustig, opgeruimd,

Daltonklimaat binnen de school met rust, structuur, differentiatie en verhoogde opbrengsten van de leerlingen.”

In de kijkwijzer beschrijft de docent het proces en het product, worden de overeenkomsten en verschillen met eigen handelen opgenomen en beschrijft de docent welke tips hij/zij voor zichzelf en voor de geobserveerde docent heeft. Na afloop van de lesobservatie bespreken de docenten hun bevindingen met elkaar. De individuele op- en aanmerkingen zijn vertrouwelijk en blijven tussen beide docenten. Zodra er algemene, schoolbrede afspraken ter discussie staan, worden die opgenomen in de samenvatting van het gesprek die de directeur ontvangt. De ingevulde kijkwijzer is eigendom van de geobserveerde docent.

De maatjes werden voorheen aan elkaar gekoppeld op basis van de klas die zij lesgeven; docenten uit de klassen 1 en 2, 3 en 4 et cetera waren maatjes. Daarna zijn de maatjes op basis van pop-gesprekken samengesteld. Dit betekende niet dat er vaste tweetallen waren maar dat docenten met een heel specifiek doel bij een andere docent in de les gingen kijken. Dit jaar zijn veel docenten van klas gewisseld. Daarom is bij de laatste visitatieronde gekozen om bijvoorbeeld de oude docent van groep 7 bij de nieuwe docent van groep 7 te laten kijken.

Omdat er op de Dukdalf al langere tijd aan collegiale consultatie gedaan wordt en docenten ook al vaker bij elkaar in de klas hebben gekeken, is dit schooljaar voor het eerst ook gestart met externe consultatie. De docenten wilden ook heel graag extern kijken omdat er na een aantal interne intervisierondes weinig nieuws meer boven tafel komt. Voor de externe visitatie worden de docenten een hele dag vrij geroosterd. Ze bezoeken in tweetallen, uit verschillende groepen of bouwen, een andere school om daar 's ochtend een aantal lessen te observeren (met dezelfde kijkwijzer zoals intern gebruikt wordt) en met leerlingen en de directeur te spreken. De middag wordt gebruikt om een presentatie voor de eigen collega's voor te bereiden met daarin de aandachtspunten die voor de eigen school interessant kunnen zijn. In totaal worden er bij vier andere scholen lesobservaties afgenomen. De vier scholen zijn zo geselecteerd dat zowel het Daltononderwijs, resultaatgericht onderwijs en speciaal basisonderwijs aan bod komt.

Flitsbezoeken

Om zelf ook een goed beeld te krijgen van de stand van zaken in de school legt de directeur een aantal keer per jaar flitsbezoeken af. In een flitsbezoek (duur tussen de 3 en 10 minuten) staan dezelfde aandachtspunten centraal die ook bij lesobservaties tussen leraren centraal staan. Maar tijdens een flitsbezoek kan de directeur bijvoorbeeld ook een aantal leerlingen vragen om hun mening over de les. Na ieder flitsbezoek voert de directeur één op één feedbackgesprekken met de docent. Op basis van alle flitsbezoeken beschrijft zij de algemene verbeterpunten voor de school. Ter voorbereiding op de teamvergadering deelt ze haar visie met de docenten. Vooralsnog komt het beeld (en de mogelijk verbeterpunten) van de docenten overeen met het beeld dat de directeur heeft over het functioneren van de docenten en de school.

Geleerde lessen

Voorwaarden voor goede collegiale consultatie zijn een veilige omgeving, kunnen reflecteren op eigen gedrag en het kunnen geven van feedback. Daarnaast is het belangrijk om voorafgaand aan het traject uit te leggen wat het doel is en wat de werkwijze van de peer review is. Op deze school was weinig weerstand bij de invoering van de collegiale consultatie. Dit komt mede omdat het in het Daltononderwijs gebruikelijk is om te reflecteren op zowel de kinderen als op eigen gedrag.

Voorheen werd er een meer algemene kijkwijzer gebruikt. Nu is de kijkwijzer vrij directief. Dit is met opzet gedaan om heel gericht te kijken naar zaken die op dat moment spelen. Op deze manier blijft

de peer review ook interessant, want iedere keer ligt de nadruk op een ander onderwerp. Juist omdat er heel expliciet naar zaken gevraagd wordt, levert dit discussie tussen de docenten op die kan leiden tot nieuwe inzichten waarover nieuwe afspraken gemaakt kunnen worden. Het voordeel van wisselende 'maatjes' is volgens een van de docenten dat iedere docent weer iets anders opvalt en vanuit een andere expertise naar de les kijkt. "Je kunt van iedereen leren".

Ook nieuw is de vorm van het lesbezoek dat door de directeur wordt afgelegd. Voorheen kwam de directeur een keer per jaar achterin de klas een les observeren. De oude manier van observatie maakte dat de docenten vaak veel zenuwachtiger waren en de les extra goed voorbereidden om zo goed mogelijk voor de dag te komen. Volgens de docenten heeft de huidige vorm van de flitsbezoeken meer nut omdat de directeur veel meer ziet door een aantal keer per jaar kort in de klas te komen dan een keer lang. Daarnaast wordt nu van tevoren besproken op welke zaken gelet wordt waardoor de docenten zekerder voor de klas staan en ze heel gericht feedback kunnen krijgen. Dat is ook de reden dat er geen weerstand meer is wanneer de flitsbezoeken aangekondigd worden.

Opbrengsten

- De afgelopen jaren zijn veel processen en handelingen binnen de school gelijk getrokken. "Het gebruik van formats, opstellen van plannen, enzovoort. Afspraken waarvan we dachten dat we die allemaal op dezelfde manier navolgden bleken toch niet volledig uitgewerkt te zijn. Nu is dat wel het geval."
- De docenten zijn eraan gewend geraakt om elkaar te observeren en geobserveerd te worden. Daar waar collega's van andere scholen hen vertellen heel zenuwachtig te zijn wanneer er een lesbezoek afgenomen wordt, merken deze docenten het soms niet eens meer. Wanneer de directeur de klas binnen komt is het ook vaak onduidelijk of het een 'officieel' flitsbezoek was of dat ze gewoon een rondje door de klassen komt maken. Het maakt de docenten inmiddels ook niet meer uit wie er de klas binnen loopt. "De wethouder kwam laatst tijdens mijn gymles kijken, daar zou ik vroeger zenuwachtig voor zijn geweest. Mocht er nu iets in de les fout gaan, dan leg ik dat uit en is het opgelost. Dit besef komt niet zomaar, daar moet je in groeien als docent".
- De docenten vinden het ook heel leuk om bij elkaar in de klas te kijken en het levert bewustwording op over eigen handelen. Ook werkt het volgens hen heel plezierig wanneer je met 'gelijken' over het onderwijs spreekt. "Als de directeur in de klas komt kijken en ziet dat een docent het stoplicht niet zoals afgesproken gebruikt, wordt dit als minpunt aangetekend. Terwijl als je dit met een andere docent doorspreekt, de ander snapt waarom je afwijkt van de afspraken. Je zet elkaar aan het denken, zonder een oordeel te geven." Peer review brengt belemmeringen waar docenten tegenaan lopen naar de voorgrond, zodat samen naar oplossingen gezocht kan worden. "Dit soort inzichten krijg je niet uit een normale teamvergadering".
- Bij het laatste inspectierapport heeft de school goed gescoord op differentiatie in de klas. Voorheen was dat minder goed ontwikkeld, mede door de collegiale consultatie is dat nu verbeterd. Dit geeft docenten voldoening, ze worden beloond naar werken. Dat de inspectie langskomt brengt ook geen spanning meer met zich mee omdat iedereen er van overtuigd is dat alles in de school goed georganiseerd is.

Inbedding en borging

Na ieder blok van visitatie bundelt de directeur de actiepunten op basis van de flitsbezoeken en de evaluatie van de docenten. In de teamvergadering wordt met elkaar gekeken welke actiepunten er prioriteit hebben en worden er afspraken gemaakt om het actiepunt aan te pakken. Er wordt een proefperiode van een maand ingesteld om te kijken of de oplossingen werkbaar zijn. Na de

proefperiode worden nog eventuele aanpassingen doorgevoerd of wordt de afspraak in de doorlopende lijn opgenomen.

Technisch lezen

Om de prestaties op technisch lezen op school te verbeteren is er een leeswerkgroep aangesteld. Zo'n groep vormt zich door docenten die zich graag in dit thema willen verdiepen. Uiteindelijk wordt van iedere docent verwacht dat ze allemaal ongeveer evenveel soortgelijke extra taken hebben.

Om de actiepunten bij iedereen op het netvlies te houden wordt er veel herhaald. Bij teamvergaderingen maar ook tijdens de dagelijkse werkzaamheden spreken de directeur en docenten elkaar aan op het doorvoeren van de actiepunten. "Een docent die eerder een lesbezoek bij je heeft afgelegd, weet welke feedback hij gegeven heeft en zal daar op blijven letten." De open sfeer maakt dat docenten dit niet als controle zien maar eerder als herinnering om elkaar scherp te houden en dat accepteren ze van elkaar.

Na een flitsbezoek koppelt de directeur haar feedback ook een op een aan de leraar terug. Bij een volgend flitsbezoek wordt gekeken of de docent de persoonlijke actiepunten in acht heeft genomen. Tijdens de flitsbezoeken wordt ook gekeken of de afspraken die er met elkaar gemaakt zijn worden nagekomen. Is er bijvoorbeeld afgesproken om coachinggesprekjes met leerlingen te voeren, dan wordt hier tijdens het daaropvolgende flitsbezoek op gelet.

Om de opbrengsten te borgen beschrijft de ib'er ieder blok de voortgang en de ontwikkeling ten aanzien van peer review en koppelt dat terug binnen het bestuur. In gesprek met de bestuurder wordt het proces geëvalueerd en zolang de peer review bij blijft dragen aan 'de autonome leerkracht' worden er nieuwe actieplannen opgesteld.

Tips & trucs

Succesfactoren

- Om de collegiale consultatie in de scholen te kunnen structureren is de taak van intern begeleider aangepast. Een van de ib'ers krijgt de verantwoordelijkheid om de lopende zaken op alle drie de scholen te onderhouden zodat de andere ib'ers tijd hebben om meer als coach van de docenten op te treden en zich te richten op de collegiale consultatie.
- Het is erg belangrijk docenten goed te faciliteren bij het uitvoeren van peer review. Voor de uitvoering van de peer review wordt ook voldoende tijd uitgetrokken. Bij de externe visitaties worden de docenten een hele dag vrij geroosterd zodat ze die dag volledig kunnen benutten voor peer review en dat alle verplichtingen ook in een keer afgerond kunnen worden.

Aandachtspunten

- Het belangrijkste aandachtspunt is het terugkoppelen van de resultaten. Om docenten, leerlingen en ouders enthousiast te houden is het belangrijk hen op de hoogte te blijven houden van het nut, het resultaat en de reden waarom het onderdeel uit blijft maken van het beleid.

Omschrijving van de school	
Sector	Primair onderwijs
Grootte school in fte + omvang bestuur in aantal scholen	8 fte, 3 scholen onder het bestuur
Denominatie	Openbaar onderwijs
Stedelijkheid	Matig stedelijk
Contactpersoon	Mevr. Kleinjan-van Son, directeur

Deel 2 Voortgezet onderwijs

5 Interscolaire visitatie als voorbereiding op het bezoek van de inspectie

Samenvatting

Om te kunnen anticiperen op de beoordeling van de Inspectie van het Onderwijs voert het Bornego College in samenwerking met andere scholen uit dezelfde scholengroep interscolaire visitatie uit. Docenten en schoolleiding van verschillende scholen bezoeken elkaar. Door middel van het observatieformulier van de inspectie geven zij elkaar een algemeen beeld over het functioneren van de school. Om kritisch te blijven op het eigen handelen voeren de scholen voorafgaand aan de externe visitatie, eerst een zelfevaluatie uit. De directie is ondanks de hoge investering tevreden over de visitatie, de docenten zijn wisselend enthousiast. Zij vinden het bij elkaar in de klas kijken heel leerzaam en hebben naar aanleiding van de lesbezoeken een aantal veranderingen in het eigen lesgeven kunnen doorvoeren. In de praktische uitvoering is nog verbetering aan te brengen.

Aanleiding

Het Bornego voert interscolaire visitatie uit met 15 scholen die lid zijn van de coöperatie vereniging Fricolore Onderwijsgroep. Door met de bril van de Inspectie van het Onderwijs de school te bekijken, kan de school al aan de aanbevelingen uit de visitatie werken, voordat de inspectie haar visitatie uitvoert. Vanuit de CV Fricolore Onderwijsgroep is er een uitgebreid draaiboek opgesteld met daarin de spelregels, taken en verantwoordelijkheden die gepaard gaan met de interscolaire visitatie⁵. Het visitatieproject van de scholengroep bestaat uit twee momentopnames; een zelfevaluatie en een externe evaluatie. Naast interscolaire visitatie is er in 2011 ook een voorzichtige start gemaakt met interne visitatie, lesbezoeken bij directe collega's met terugkoppeling in tweetallen. In deze case beschrijven we alleen het interscolaire visitatietraject.

Proces Zelfevaluatie

De zelfevaluatie (interne visitatie) wordt voorafgaand aan de externe visitatie uitgevoerd. Bij de zelfevaluatie gaat het erom dat de school de eigen kwaliteitsdoelen tegen het licht houdt en het gebruik van de middelen beoordeelt. De volgende vragen staan centraal bij de zelfevaluatie:

1. Wat wilden we bereiken: welke kwaliteitsdoelen heeft de school zichzelf gesteld en welke middelen hebben we daarvoor ingezet?
2. Wat is er bereikt: wat is de kwaliteit van het onderwijs en van de schoolorganisatie?
3. Hoe weten we dat?
4. Wat leren we over de effectiviteit van de ingezette middelen om tot de veranderingen te komen?

Het uitvoeren van lesbezoeken is een verplicht onderdeel van de evaluaties. Met de visitaties wil de scholengroep stimuleren dat er wordt nagedacht over de onderwijskwaliteit in relatie tot het eigen handelen. De zelfevaluatie duurt zo'n twee dagen per docent/managementlid: eenmalige visitatietraining, visitatiedag en evaluatiegesprek. Op basis van de lesbezoeken wordt een zelfevaluatierapport opgesteld. Het rapport dient als verantwoording van de ondernomen activiteiten en als basis voor het externe onderzoek. Enkele weken na de interne evaluatie vinden de externe visitaties plaats.

⁵ 'De Fricolore Spiegel. Leren door visiteren. Draaiboek visitatieproject Fricolore 2011-2014.' Bij de beschrijving van deze case is gebruik gemaakt van het draaiboek.

Visitatiecommissie

De interne en externe visitatiecommissie bestaat, afhankelijk van de omvang van de school, uit drie tot acht personen van verschillende scholen. Iedere school levert voor de externe commissie een lid uit het managementteam en een docent aan. De school uit deze case is door een interne en externe visitatiecommissie van vijf personen beoordeeld. Voor het aantal te bezoeken lessen is een richtlijn gehanteerd dat er per 30 leerlingen een halve les bezocht wordt. De school uit deze case heeft zo'n 600 leerlingen, er zijn derhalve 30 lesbezoeken uitgevoerd (6 per persoon).

De leden van de commissies krijgen voorafgaand aan de interne of externe visitatie training in lesobservatie en gebruik van het observatieformulier.

Beoordelingsmodel

Bij de interne en externe lesbezoeken wordt het beoordelingsmodel van de Inspectie van het Onderwijs gebruikt om grip te krijgen op de vragen: "Geven wij goede lessen?" en "Kunnen wij de docent instrumenten in handen geven om zijn lessen te verbeteren?"

In het formulier komen, onder meer, de volgende onderwerpen aan bod:

- Onderwijssituatie (frontaal-klassikaal, gestructureerd samenwerken, individueel werken, etc.)
- Ruimtelijke setting (leslokaal, practicumlokaal, werkhoeken, etc.)
- Onderwijsleerproces (kwaliteitsaspecten Inspectie van het Onderwijs)

In het formulier worden de kwaliteitsaspecten van de Inspectie van het Onderwijs behandeld. Aan de hand van stellingen wordt aangegeven of zaken bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs (vijfpuntschaal van 'draagt niet bij' tot 'draagt in hoge mate bij'). Voorbeelden van de stellingen zijn:

- De leerlingen maken efficiënt gebruik van de onderwijstijd;
- De leraren geven duidelijke uitleg van de lesstof;
- De leraren stemmen de instructie af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen.

Het doel van de visitaties is het genereren van een algemeen beeld van de locatie, op basis waarvan ook de inspectie haar oordeel velt. Bij de visitatie wordt de docent niet persoonlijk beoordeeld. Het lesbezoek is ook niet bedoeld om persoonlijke tips en trucs te geven maar om over een gemiddeld niveau, 'de gemene deler' te kunnen praten.

Proces Externe visitatie

Bij een externe visitatie gaat de commissie een dag op bezoek bij een collega-school om een algemeen beeld te krijgen van die school. De commissie kijkt in hoeverre de zelfevaluatie overeenkomt met het beeld dat zij krijgt.

Het externe visitatietraject bestaat uit zo'n drie dagen per persoon: eenmalige visitatietraining, een voorgesprek, de visitatiedag en een evaluatiegesprek. Het voorgesprek is bedoeld om kennis te maken met de school die gevisiteerd wordt, waarbij de werkcultuur en de opvattingen van de school door het interne visitatieteam worden toegelicht. Daarnaast kan de ontvangende school een eigen, schoolspecifiek thema kiezen waar zij feedback van de commissie op willen krijgen.

Schoolspecifiek thema

Op de school waar gevisiteerd is, wordt gewerkt met een onderwijsverklaring. De docenten hebben met elkaar afgesproken wat een goede les is wat betreft de opbouw, lesmethode et cetera. Dat soort informatie is heel leerzaam voor docenten van een andere school.

Alle lesbezoeken worden op dezelfde dag uitgevoerd. De ontvangende school weet wanneer dit zal gebeuren maar weet niet bij welke lessen. De bevindingen van alle lesbezoeken worden aan het eind van de dag naast elkaar gelegd en met de commissie en de schoolleiding van de ontvangende school worden inhoudelijke tips en trucs opgesteld (evaluatiegesprek). De gevisiteerde school stelt aan de hand van de ruwe data (observatieformulieren) en de analyse ervan conclusies en aanbevelingen op. De bevindingen van de evaluaties worden teruggekoppeld aan de teams en zij stellen team- en vestigingsplannen op.

Opbrengsten

- Volgens de schoolleiding is het opstellen van de lijst met 'plussen en minnen' ten behoeve van de zelf- en externe visitatie op dit moment niet de grootste opbrengst. "De grootste leeropbrengst is dat het gedaan is." Volgens de directeur levert het kritisch naar jezelf kijken, naar de eigen opbrengsten en naar het onderwijsproces al erg veel op. "Als je ziet hoe een andere docent bepaalde dingen aanpakt, vraag je je direct af hoe je dat zelf doet en evalueer je je eigen handelen. Je wordt scherper op je eigen lessen, het werkt zelfsturend." Een van de docenten stelt naar aanleiding van de visitatie iedere les een duidelijke lesstructuur op. Door de planning op het bord te zetten en de les bewust structuur te geven (kop-romp) ontstaat rust in de klas en wordt de docent gedwongen zijn les beter voor te bereiden.
- Docenten geven aan dat je door op een andere vestiging mee te kijken, buiten de normale structuren kan denken. Je weet niet wat de gewoontes en gebruiken zijn. Dat geeft de ruimte en de mogelijkheid om heel objectief veranderingen aan te dragen.
- Omdat veel docenten op hetzelfde moment en op dezelfde manier met visitatie bezig zijn, ontstaat er een gemeenschappelijk taal of referentiekader. Naar aanleiding van lesobservatie gaan docenten met elkaar in gesprek over de mogelijkheden van digitalisering zoals 'Flipping the classroom'.
- Uit de observatie van goede en minder goede lessen blijkt hoe leerlingen reageren op verschillende lesmethoden. Hieruit blijkt bijvoorbeeld het belang van activerend lesgeven. Door docenten die deze vormen van lesgeven beter beheersen als voorbeeld te laten dienen kan het anderen ook stimuleren hun lessen anders in te vullen.

Opbrengst versus investering

De schoolleiding is erg tevreden met het evaluatietraject en de opbrengsten tot zover. Maar door de grote investering (2 à 3 dagen per docent) vraagt de directeur zich af of alleen een zelfevaluatie ook al voldoende informatie op zou leveren. Hoewel de interne evaluatie vaak een (te) positief beeld laat zien van de school en de externe evaluatie een belangrijke stok achter de deur is om de zelfevaluatie uit te voeren, verwacht de directeur ook kritisch naar de eigen school te kunnen kijken zonder de controle van een ander.

Verbeterpunten

Voor het algemene beeld van een school geven halve lesbezoeken voldoende input voor de evaluatie. Maar voor het totaalbeeld van een les is het beter om een volledige les bij te wonen. Ook zouden de docenten liever bij meerdere collega's in de klas kijken om er zodoende zelf meer lessen uit te kunnen trekken. En ook al heeft de externe visitatie niet tot doel om de individuele docent tips te geven, toch hebben de docenten het gevoel dat veel kennis door het ingekaderde doel van de visitatie nu verloren gaat. De docenten die hen gevisiteerd hebben, kunnen zeker meer feedback geven dan alleen nuttig is voor de externe evaluatie.

Invloed van geobserveerde/observant op opbrengsten

Volgens de docenten kan het heel leerzaam zijn om bij docenten in de les te kijken die een ander vak geven. Het observeren van de technieken die gebruikt worden, is voor iedere docent leerzaam.

Een van de docenten geeft aan het prettig te vinden dat er onbekende collega's in de klas kwamen. Ook het feit dat zij niet wist of de observator een docent was of iemand uit het management van de school maakte de spanning minder. Voor een ander maakte het geen verschil: "Dit geldt alleen voor docenten die onzeker voor de klas staan. Een ontspannen docent heeft daar geen moeite mee."

Aan de andere kant zeiden beide docenten die in de visitatiecommissie zaten dat ze kritischer waren tijdens de visitatie van onbekende docenten. "Je vergeeft het een bekende sneller als er kleine dingetjes niet helemaal lekker lopen." Een van de onderwerpen van het visitatieformulier is het al dan niet efficiënt inrichten van de onderwijstijd. Wanneer een docent de laatste vijf minuten geen nieuw onderwerp meer aansnijdt en de les voortijdig eindigt wordt de lestijd dus niet volledig benut. "Als dit in de les bij een directe collega gebeurt, zal je dit minder snel als negatief punt in het formulier opnemen."

Inbedding en borging

Op directieniveau wordt gesproken over de beste manier om de resultaten met de school te delen. Het idee bestaat om een inloopmiddag te organiseren en met elkaar in discussie te gaan over de conclusies en aanbevelingen. Belangrijk is dat er vooral aandacht besteed wordt aan de sterke punten van de school die uit de evaluatie naar voren komen om de positieve insteek de boventoon te laten voeren: kijken naar wat goed gaat en niet alleen wat beter moet.

Tips & trucs

Succesfactoren

'Teach what you preach' is volgens de directeur belangrijk. "Als je van je docenten verwacht dat ze zich kwetsbaar opstellen, moet je dat zelf ook doen." Daarom is eerst de docenten gevraagd de teamleiders van feedback op hun functioneren te voorzien. Om zodoende de drempel te verlagen voor deelname aan peer review door de docenten.

Aandachtspunten

- Het creëren van een veilige omgeving gebeurt op deze school door transparantie, open deuren beleid, zo snel mogelijk inspelen op geschillen of problemen en uitgaan van het positieve (appreciative inquiry). Ook is het belangrijk trots te kunnen zijn op de resultaten en ambities: "van goed naar beter".
- Het visitatieformulier dat gebruikt wordt is volgens een van de docenten niet toereikend. De stellingen zijn multi-interpretabel en het is moeilijk in te schatten wanneer er wel of niet aan een bepaalde voorwaarde voldaan wordt. Veel beter is het volgens hem om op te schrijven wat je ziet en daar een oordeel over te geven, dan af te vinken of je alle rollen hebt herkend.

Omschrijving school	
Sector	Voortgezet onderwijs
Grootte school in fte + omvang bestuur in aantal scholen	120,4 fte, 4 scholen
Denominatie	Protestants Christelijk
Stedelijkheid	Matig stedelijk
Contactpersoon	Dhr. Durieux, directeur

6 De ontwikkeling van de Modelschool 2014

Samenvatting

Bij het invoeren van een volledig nieuwe manier van werken wordt op 't Ravelijn van verschillende vormen van peer review gebruik gemaakt om het veranderingsproces beter te laten verlopen. De nieuwe manier van werken is ingegeven door problemen van de school zoals dalende leerlingenaantallen, een lage score op het CE en groot verschil tussen SE en CE. Hiervoor is een project gestart onder de naam Modelschool 2014, waarbij meer van digitale leermiddelen en van onderwijsassistenten gebruik wordt gemaakt. Peer review moet bijdragen aan een betere kwaliteit van het onderwijs. Doordat de peer review is geïnstitutionaliseerd in de hele nieuwe aanpak, en het personeel zich achter deze aanpak heeft geschaard, doet iedereen in principe mee. Peer review is er in ieder geval op twee momenten: van docent tot docent bij het bespreken van de leertaken en in groepjes tijdens studiedagen waarbij leertaken met elkaar vergeleken worden. De schoolleiding ziet een verbetering in de kwaliteit van het onderwijs. Peer review draagt bij aan een uniforme kwaliteit van leertaken en aan kennisuitwisseling tussen docenten waarmee zij hun leertaken kunnen verbeteren of met meer gemak kunnen produceren.

Aanleiding

Dalende leerlingaantallen en een kwaliteit die onder druk stond noopten 't Ravelijn, school voor vmbo in Steenbergen, tot een drastische hervorming van de gehele schoolorganisatie. Aangezien de school in een krimpregio staat, is de uitdaging extra groot om het leerlingenaantal op peil te houden. Het leveren van kwalitatief goed onderwijs leek onbetaalbaar te gaan worden, waarmee het voortbestaan van de school op het spel stond. De druk op de kwaliteit uitte zich in een grote verschillen tussen schoolexamen en centraal eindexamen. Ook wil de school aantrekkelijk zijn voor (nieuwe) docenten.

De belangrijkste veranderingen zijn:

- Docenten werken met grotere groepen (45 – 50 leerlingen) en worden daarbij ondersteund door onderwijsassistenten. Lessen worden in blokken opgedeeld, waarbij leerlingen in bepaalde delen door onderwijsassistenten worden begeleid onder verantwoordelijkheid van de docent. Zo wordt optimaal van de docent gebruik gemaakt en kan de docent toch voldoende aandacht besteden aan kleine groepen en individuele leerlingen. Voor het plannen van de lessen maken docenten ruim van tevoren leertaken, waarin per klas de volledige lesweek gepland staan. Dit gebeurt in een digitaal format.
- Er wordt in het onderwijs meer gebruik gemaakt van ICT. Leerlingen hebben een tablet waarmee zij alle noodzakelijke informatie over hun lessen en huiswerk (de leertaken) kunnen inzien en maken.

Binnen deze veranderingen is plaats ingeruimd voor verschillende vormen van peer review en andere feedback om het veranderingsproces beter te laten verlopen en de kwaliteit van het onderwijs te verhogen.

Peer review

Peer review vindt plaats op verschillende momenten. Ten eerste ontvangen docenten structureel feedback op hun leertaken van een daarvoor aangewezen clusterontwikkelaar. Ten tweede worden tijdens studiedagen in een groter verband de ervaringen met de leertaken met elkaar gedeeld.

- Docenten krijgen feedback op hun leertaak aan de hand van een checklist. De clusterontwikkelaar is een docent die voor een deel van de tijd (0,3 fte) is vrijgesteld om andere

docenten van feedback te voorzien. De clusterontwikkelaar krijgt zelf ook feedback op de leertaken. Hierbij komt onder meer de kwaliteit van de leertaken aan de orde, het taalgebruik en de voortgang in het bijtijds maken van de leertaken. De kwaliteit van leertaken is op getrapte wijze beschreven. De geïnterviewde docenten zijn tevreden over deze wijze van samenwerking in het maken van leertaken. “Als je intensief met elkaar samenwerkt, leer je constant meer.” Dit komt omdat het niet gaat om controle, maar om het helpen van elkaar met de leertaken. Er is sprake van vertrouwen tussen de twee docenten, waardoor het makkelijk is om elkaar feedback te geven.

- Tijdens studiedagen bespreken docenten de leertaken in breder verband met elkaar. Docenten lezen in koppels elkaars leertaken, becommentariëren deze en bespreken het commentaar na in kleine groepjes aan de hand van een checklist. De feedback hier is een uitwisselen van ideeën over de inhoudelijke invulling van de leertaken, hoe ervoor te zorgen dat de leertaken al in een vroegtijdig stadium af zijn en de taakverdeling tussen docent en onderwijsassistent. Ten opzichte van de een-op-een-feedback wordt van de studiedag een nog grotere meerwaarde ervaren. “De studiedag biedt een opening naar andere inzichten en voorbeelden. Andere docenten vullen de leertaken op andere wijzen in.” De kleinschaligheid van deze groepen, in vergelijking met teamvergaderingen, wordt erg gewaardeerd.

Andere vormen van feedback

Naast feedback van peers vindt feedback vier keer per jaar plaats tijdens ‘100% dagen’. Hierbij wordt tijdens de lessen meegekeken door steeds een andere groep personen, zoals schoolleiding, personen van buiten (o.a. leden externe klankbordgroep project, w.o. andere rectoren), leden interne klankbord en later kunnen wellicht ouders (ouderraad) aansluiten. Doel is te onderzoeken hoe de onderwijsvernieuwing in de praktijk werkt. Observanten krijgen formulieren waarop ze op verschillende criteria hun observaties kunnen invullen. Wat gewenst is, wordt vergeleken met wat is waargenomen. Hierbij is bijvoorbeeld geconstateerd dat docenten nog terugvallen in oude gewoonten: klassikaal lesgeven zonder goed gebruik te maken van de assistenten. Docenten geven aan dat het belangrijk is de 100% dagen niet te zwaar aan te zetten, en uitkomsten met de teams te bespreken.

Het is de bedoeling in de toekomst *scholing* te koppelen aan de uitkomsten van de 100% dagen. De scholing kan intern plaatsvinden door middel van peer review. Docenten die meer moeite hebben met de nieuwe manier van werken, kunnen worden gekoppeld aan docenten die verder zijn in de ontwikkeling. Hiervoor wordt een traject van 6 weken uitgezet: in de eerste twee weken doet de ervaren docent voor hoe hij de leertaken maakt; daarna worden gedurende twee weken de leertaken samen opgesteld; ten slotte maakt de minder ervaren docent twee weken de leertaken zelf waarbij de ervaren docent meekijkt.

Voor de hervorming van de schoolorganisatie bestond er al *intervisie* in de school. Er was daarmee al een stap gezet in de richting van een leercultuur, wat wellicht het invoeren van de veranderingen heeft vergemakkelijkt. Vanwege de omvang van de huidige verandering is juist intervisie op een lager pitje gezet. De docenten zien intervisie als een goede manier om zaken aan elkaar voor te leggen die zich in het werk voordoen, en daarover concrete ideeën terug te krijgen. Het helpt als zo'n groep niet te groot is (zes is beter dan acht), als er niet teveel wisselingen in de groep zijn en als de samenstelling van de groep zo divers mogelijk is (vakken, ervaring). Overleg in kleine verbanden komt in de nieuwe opzet minder voor en wordt door sommige docenten gemist.

Proces

De gehele verandering komt voort uit het project Onderwijsteams van de Innovatie Impuls Onderwijs. Er is voor gekozen om de onderlinge feedback van docenten te institutionaliseren via het overleg tussen de clusterontwikkelaar en de docent. De verandering is nu doorgevoerd in de eerste klassen. Het is de bedoeling dat over drie jaar de volledige school volgens dit systeem werkt.

Belangrijk is het betrekken van het personeel: er is van tevoren uitgebreid met het personeel over de veranderingen gesproken, waarbij uiteindelijk een convenant is gesloten om hiermee verder te gaan. Enkele medewerkers wilden hier niet in mee. Voor hen is een functie gezocht op een andere school.

Rollen

Centraal staan de clusterontwikkelaars, dat zijn de meer ervaren docenten. Zij hebben voor deze rol gesolliciteerd. Zij monitoren ook het werk van de docenten, zonder dit te beoordelen, en leveren feedback.

Opbrengsten

De school zit in een veranderingsproces dat breder is dan het invoeren van peer review, en is recentelijk verhuisd naar een nieuw gebouw. Dat maakt het lastig om te bepalen in hoeverre de opbrengsten zijn toe te schrijven aan peer review. Bij het inventariseren van de opbrengsten is zoveel mogelijk de link met peer review gelegd.

Op niveau van de leraar

- Docenten geven aan dat door de intensievere samenwerking die het systeem vereist, ze constant meer leren. Daarbij gaat het om de feedback op de leertaken, maar ook om het samenwerken met assistenten en het maken van taakverdelingen.

Op niveau van de school

- Het verschil tussen schoolexamen (SE) en centraal eindexamen (CE) is kleiner geworden, waarbij vooral het CE cijfer is gestegen.
- Na jaren van daling is de instroom gestegen. Hierbij spelen de nieuwbouw en de keuze voor digitalisering een rol, maar ook de verbetering van de kwaliteit en van de examenresultaten.
- De veranderingen hebben bijgedragen aan een lerende cultuur. Dit houdt bijvoorbeeld in dat docenten vaker samen achter de computer zitten om de leertaken door te nemen. Ook praten collega's meer met elkaar over de inhoud. Dat vindt met name plaats in de een-op-een feedback op de leertaken, en daarnaast bij het uitleggen van de leertaken aan onderwijsassistenten. Opbrengsten worden nu meer gemonitord dan in het verleden.
- Er is nu meer openheid over wat docenten doen in hun klas, vanwege de inzage in elkaars leertaken en het langzaam ontstaan van een open-deuren-cultuur.
- Feedback heeft geleid tot betere leertaken, een verbetering van de checklist waarmee de leertaken worden beoordeeld en een betere inzet van onderwijsassistenten, meer op hun specifieke kwaliteiten.

Inbedding en borging

De nieuwe werkwijze en de feedback tussen docenten over leertaken is in het onderwijsbeleid vastgelegd in de Handleiding Domeinleren. Er zijn verschillende kwaliteitspijlers geformuleerd, waarbij is aangegeven wat het minimumniveau moet zijn en wat het gewenste niveau is. Om het draagvlak te vergroten stelt een team zelf in overleg vast wat de kwaliteit binnen het team zou

moeten zijn. Teams zijn zo enthousiast dat vanuit de schoolleiding de ambities van de teams soms iets moeten worden afgeremd. Vervolgens wordt per criterium gekeken waar iedereen staat en hoe de kwaliteit van de individuele docent kan worden verbeterd.

De borging van de Modelschool vindt plaats doordat de schoolleiding het proces nauw volgt en het steeds ter sprake brengt. Doelen moeten helder gecommuniceerd worden. Er moeten niet steeds nieuwe uitdagingen aangegaan worden, het moet duidelijk zijn dat er aan een langetermijnvisie op de school wordt gewerkt. Ook moeten docenten eerlijk gefaciliteerd worden in tijd.

Tips & trucs

Succesfactoren

- Het feit dat het personeel en de MR van begin af aan bij de veranderingen worden betrokken waardoor uiteindelijk alle personeelsleden akkoord zijn gegaan middels een convenant.
- Docenten die minder snel zijn in het oppakken van de ontwikkeling krijgen een eerlijke kans om zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld door scholing. Dit is bijvoorbeeld aan de orde bij het werken met digitale leermiddelen.
- Het feit dat de nadruk gelegd wordt op een-op-een feedback zorgt ervoor dat er snel vertrouwen ontstaat tussen de clusterontwikkelaar en de docent.

Aandachtspunten

- Er vinden veel veranderingen tegelijk plaats: het werken met grotere klassen, leertaken, onderwijsassistenten en meer ICT. Docenten vinden dit erg veel. Het tempo van de veranderingen veroorzaakt vermoeidheid. "Het is hard werken". Zo is er bijvoorbeeld geen tijd om de technische digitale snufjes echt onder de knie te krijgen. Recent verworven kennis kan dan verloren gaan.
- Enkele docenten reageren defensief op de rol van de clusterontwikkelaar. "Wie ben jij om mij te vertellen wat goed is?" Deze docenten worden erop gewezen dat het gaat om feedback, niet om controle of beoordeling.

Omschrijving school	
Sector	Vmbo
Grootte school in fte + omvang bestuur in aantal scholen	25 fte, 35 scholen onder het bestuur
Denominatie	Rooms-Katholiek
Stedelijkheid	Weinig stedelijk
Contactpersoon	Dhr. J. Jongeneelen, projectleider Dhr. H. de Jonge, directeur

7 Collega-scholen als critical friend

Samenvatting

Aanleiding voor de start van het project 'Critical friend' was een discussie binnen het samenwerkingsverband Bètapartners over de spanning tussen bètastimulering en de examenresultaten bij de exacte vakken. 'Critical friend' is gekozen als instrument om hier aandacht aan te besteden. Daarnaast had het Regius College te maken met druk op de examenresultaten. De school zag in het project een kans om docenten meer expliciet te laten evalueren en reflecteren op het onderwijs en de resultaten, om vervolgens te komen tot verbeterplannen en de cyclus jaarlijks te herhalen.

In 'Critical friend' participeren vier scholen die gedurende een periode van drie jaar in wisselende koppels elkaars critical friend zijn. De scholen maken een kritische analyse van hun eigen eindexamenresultaten en formuleren oplossingen voor problemen. De critical friend kijkt kritisch naar de probleemanalyse en de geboden oplossingen. Secties maken verbeterplannen op drie niveaus: docent, sectie en school. Verbeterplannen worden gepresenteerd aan de schoolleiding, die hierop moet reageren. Het project leidt onder meer tot een opener cultuur binnen secties, meer uitwisseling en afstemming en minder taboevorming rondom de resultaten van het onderwijs.

Aanleiding

Eerste aanleiding voor het project 'Critical friend' was een discussie binnen het samenwerkingsverband Bètapartners over de spanning tussen bètastimulering en de examenresultaten bij de exacte vakken. Op twee scholen, het Regius College (Schagen) en het Petrus Canisius College (Alkmaar) is nagedacht over een vorm om hieraan aandacht te besteden. 'Critical friend' is hiervoor als vorm gekozen. Daarnaast was bij het Regius College druk ontstaan op de resultaten: zo was het verschil tussen de schoolexamens en het centraal eindexamen te groot en de school wilde de gemiddelde examenscore verbeteren. Ook was op de havo het doorstroomrendement laag. 'Critical friend' wordt ingezet als instrument om de resultaten te verbeteren. Hiermee wordt het hele onderwijsprogramma doorgelicht, omdat in principe met alles rekening wordt gehouden om resultaten te verklaren. "Bij andere vormen van peer review, zoals collegiale visitatie binnen de school, ligt de focus op wat er gebeurt in de klas van de individuele docent. Zaken als schoolorganisatie of -populatie komen daarbij minder snel aan bod", aldus de projectleider.

Proces Critical friend

Het Regiuscollege participeert samen met drie andere scholen in het project 'Critical friend'. Doel van de school hiermee is dat docenten met elkaar meer expliciet evalueren en reflecteren op de wijze waarop het onderwijs wordt aangeboden en de resultaten die ermee worden behaald, om vervolgens te komen tot concrete verbeterplannen. Dit verhoogt de onderwijskwaliteit, zodat examenresultaten verbeteren en het verschil tussen de schoolexamens en de centrale eindexamens wordt verkleind. Scholen zijn gedurende een jaar in tweetallen aan elkaar gekoppeld en zijn elkaars critical friend bij het analyseren van de resultaten en het opstellen van verbeterplannen. Het uitgangspunt is de docent die als expert aangeeft hoe je de resultaten het best kunt verbeteren. In het project participeren nu vier scholen. Jaarlijks wisselen de tweetallen, zodat iedere school in een periode van drie jaar drie maal een andere critical friend heeft. Vanwege de focus op de examenresultaten wordt het project uitgevoerd in de bovenbouw havo en vwo.

Gedurende het schooljaar komen de twee scholen vier keer bij elkaar:

-Startbijeenkomst: Kennismaking en toelichting van het project, met name van de analyse die de secties moeten maken. Bij de voorbespreking zijn docenten verdeeld naar bètavakken, zaakvakken en talen, vervolgens gaan ze in secties uiteen. Secties krijgen de opdracht voor de tweede bijeenkomst een analyse te maken van hun examenresultaten. Het Regiuscollege maakt hierbij gebruik van onder meer Wolf-rapportages⁶. Naast de harde cijfers wordt gekeken naar onder meer de ideeën over wat goed onderwijs is. Relaties worden gelegd met alle kenmerken van het onderwijs en de school die op de resultaten van invloed kunnen zijn. Iedere sectie stelt verbeterpunten en oplossingsrichtingen voor. Secties stellen zich onder meer de volgende vragen: Waar liggen verbetermogelijkheden (zonder direct oplossingen te formuleren), op het niveau van de docent, de sectie en de school (welke advies zou je de schoolleiding willen geven?) en Wat zou de sectie als eerste willen aanpakken?

-Bijeenkomst 2 + 3: Presentatie door de secties van hun analyse aan hun critical friend. De critical friends vragen door over de scherpte van de analyse: het geconstateerde probleem, de oorzaken en de relatie tot de gekozen oplossingen, en ze dragen ideeën aan. Een dagvoorzitter bewaakt het proces.

-Bijeenkomst 4: Presentatie door de secties van hun verbeterplannen aan elkaar en aan de schoolleiding. In de plannen komen de drie niveaus terug: klas, sectie en school. Het laatste niveau betreft een advies aan de schoolleiding. De schoolleiding moet reageren op de voorstellen en wensen van de secties.

Uitrol binnen het Regiuscollege

Er is in schooljaar 2009-2010 gestart op kleine schaal, waarbij het Regiuscollege met een school (PCC Alkmaar) heeft samengewerkt, en waarbij alleen de secties wiskunde betrokken waren. Omdat ook andere secties geïnteresseerd raakten, is het project later verbreed naar de volledige bovenbouw havo en vwo. Daarnaast ontstond bij beide scholen de behoefte ervaringen ook met andere scholen te delen. In schooljaar 2012-2013 is daarom gezocht naar twee andere scholen om deel te nemen. Samenwerkingspartners waren snel gevonden in het netwerk vanuit eerdere projecten, zoals Bètapartners. Alle secties zijn verplicht mee te werken. Het enthousiasme is volgens de geïnterviewde scholen bij de meeste docenten groot. Om verschillende redenen is er bij sommige docenten aanvankelijk wat weerstand: “Je moet eerst alles intern op orde moeten hebben alvorens je naar buiten kunt treden”, “We doen het al goed, het heeft geen meerwaarde” of “Wij hebben anderen niets te bieden”. Weerstand verdwijnt meestal na de contacten met de peers van de andere school.

Bij het uitvoeren van Critical friend zijn docenten de hoofdrolspelers. Er is wel sturing van de schoolleiding nodig, door het project via de teamleiders in de secties uit te zetten. Tijdens de bijeenkomsten is er een voorzitter die het project introduceert en vanuit een onafhankelijke positie opbouwende kritiek levert. Hoewel niet strikt noodzakelijk kan gekozen worden voor een onafhankelijke procesbegeleider van buiten. Dat voorkomt ruis vanwege mogelijke spanningen tussen een sectie en de schoolleiding. Voorwaarde voor het inzetten van een onafhankelijke voorzitter is dat hij of zij de taal van het onderwijs spreekt en de analyses kritisch kan benaderen zonder aanvallend te zijn.

Opbrengsten

Op niveau van de leraar

- Docenten zien meer bewustzijn bij zichzelf en bij collega's over de relatie tussen hun handelen en de resultaten daarvan: 'Critical friend' draagt bij aan opbrengstgericht werken.

⁶ Met Wolf-rapportages wordt voor individuele docenten inzicht verkregen in de prestaties in het eindexamen van zijn klassen. Per vraag wordt de score van de leerlingen van de docent vergeleken met het landelijk gemiddelde.

- Docenten en schoolleiding zien verbetering in de kwaliteit van de leraar doordat meer wordt uitgewisseld; zowel ervaringen als hele concrete zaken zoals toetsvragen en leermateriaal. “We hebben ideeën uitgewisseld over het rekening houden met taalvaardigheid van leerlingen en ideeën voor examentraining.”
- Een docent geeft aan zich meer uitgedaagd te voelen: “De oudere docenten worden uitgedaagd om meer van digitale lesmethoden of innovatie werkvormen gebruik te maken. Jongere docenten spreken oudere docenten aan op hun kennis.”

Op sectieniveau

- Er worden bewustere keuzes gemaakt in bijvoorbeeld het onderwijsprogramma en het programma van toetsing en afsluiting (pta). Door de blik van de ‘Critical friend’ wordt scherper gekeken naar de gemaakte keuzes, ook als de resultaten al goed zijn.
- Opvallend is dat het contact met buitenstaanders vaak wordt genoemd als een factor van invloed op de cultuur binnen een sectie. Dankzij ‘Critical friend’ wordt in de sectie veel meer gesproken over de inhoud, waar eerder gesprekken konden verzanden in regelzaken.
- Een sectie kan een voorstel aan de schoolleiding eerst door de ‘Critical friend’ laten bekijken. Hiermee kan de argumentatie versterkt worden waardoor het voorstel sneller wordt aangenomen.
- Nieuwe mensen in de school zorgen voor vernieuwing. Indien in een sectie geen personeelwisselingen plaatsvinden kunnen wisselende critical friends voor frisse input zorgen.
- ‘Critical friend’ zorgt voor teambuilding. Nieuwe collega’s worden direct betrokken bij de resultaten van de sectie.

Op niveau van de school

- De scholen verwachten een verbetering van de eindexamenresultaten.
- Er wordt op verschillende aspecten een cultuurverandering waargenomen: minder taboevorming rondom de eindexamenresultaten, meer openheid om uit te wisselen, meer gesprekken over de inhoud, meer open deuren. Een leercultuur is geen voorwaarde voor ‘Critical friend’, het is veeleer een resultaat van het project.

Inbedding en borging

- ‘Critical friend’ is opgenomen in de sectorplannen als het instrument om de onderwijskwaliteit te verhogen. Zo kunnen er duidelijke doelen aan gekoppeld worden (betere resultaten CE). Dit maakt monitoring en evaluatie mogelijk.
- ‘Critical friend’ maakt onderdeel uit van het personeelsbeleid als instrument voor professionalisering van docenten. Resultaten worden niet gebruikt in de beoordeling, maar als docenten niet willen meedoen, komt dit in de ontwikkelgesprekken wel aan de orde.
- Monitoring van de opbrengsten vindt ten eerste plaats door de resultaten van het centraal eindexamen en de verschillen daarvan met de schoolexamens te volgen. Ook spreekt de schoolleiding met de teamleiders over andere opbrengsten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de indicatoren van opbrengstgericht werken⁷ zoals die door de Inspectie van het Onderwijs geformuleerd zijn. Hierbij is tevens een tijdpad opgesteld.
- Het project komt goed van de grond doordat er duidelijk een eigenaar is (een van de teamleiders). Een docent stelt voor om in de toekomst het organiseren van ‘Critical friend’ te koppelen aan het doorstromen naar een LD-functie, zodat de organisator zich committeert.

⁷ Systematisch volgen vorderingen leerlingen; samenhangend systeem van instrumenten en procedures voor het volgen van leerlingprestaties; nagaan effecten van zorg; jaarlijks systematisch evalueren kwaliteit van de opbrengsten; jaarlijks evalueren onderwijsproces.

- De opbrengsten zijn veel beter geborgd in de school dan wanneer extern expertise wordt ingehuurd voor een studiedag. Het gaat om maatwerk en er worden concrete voorstellen gedaan, waar de schoolleiding iets mee moet.
- De meningen zijn verdeeld of dit jaarlijks structureel moet plaatsvinden. Docenten doen suggesties voor variaties, zoals van jaar tot jaar variëren in vormen of thema's of om jaarlijks alleen een deel van secties te laten deelnemen, en dit te laten rouleren. Zo blijft de school feedback ontvangen. Secties die niet deelnemen kunnen zich in die jaren op andere zaken richten, zoals onderwijsontwikkeling.

Tips & trucs

Succesfactoren

- Vreemde ogen dwingen: de betrokkenheid van andere scholen zorgt ervoor dat iedereen net iets meer zijn best doet, zich beter voorbereidt. Mogelijke irritaties tussen collega's worden door de aanwezigheid van een buitenstaander terzijde geschoven.
- Faciliteren en prioriteren: De schoolleiding moet laten zien dat ze het project belangrijk vindt door zelf bij de bijeenkomsten aanwezig te zijn en door docenten voldoende te faciliteren met enkele uren binnen de normjaartaak en het uitroosteren voor bijeenkomsten. Het is goed dit met de partnerscholen af te stemmen. Ook moet duidelijk gecommuniceerd worden dat vanwege het project andere activiteiten (vergaderingen, teamstudiedagen) nu niet worden gedaan.
- Bij de keuze van deelnemende scholen moet erop gelet worden dat ze een vergelijkbaar onderwijsaanbod hebben, de reistijd niet te lang is, maar dat het geen concurrentscholen van elkaar zijn. Dit laatste zou de informatie-uitwisseling zou kunnen verstoren.
- Om voldoende focus te houden is het goed binnen het project bovenbouw en onderbouw gescheiden te houden, hoewel het doorstroomrendement tussen bovenbouw en onderbouw ook onderwerp van aandacht kan zijn.

Aandachtspunten

- Voorkom een gesloten houding van het personeel door te wijzen op het belang van het project voor de kwaliteit van het onderwijs, en niet op afspraken in een bestuursakkoord of kwaliteitscriteria van de inspectie. Bij mogelijke weerstand is het raadzaam kleinschalig te starten met een sectie waar de urgentie (druk op de examenresultaten) het hoogst is. "Vanwege de druk op de resultaten wordt de urgentie bij het personeel wel meer gevoeld," aldus een van de partnerscholen (SMC, Zaandam).
- Bij het formuleren van de opdracht voor de analyse kan het helpen een format aan te leveren. Bij onduidelijkheid kunnen secties de analyse te zwaar opvatten, wat kan leiden tot uitstel.
- De schoolleiding moet zich ervan bewust zijn dat er wensen vanuit de secties kunnen komen, en dat ruimte moet zijn voor mogelijke vervolgacties.

Omschrijving school	
Sector	Havo/vwo bovenbouw
Grootte school in fte + omvang bestuur in aantal scholen	180 fte, 2 scholen onder het bestuur
Denominatie	Openbaar
Stedelijkheid	Matig stedelijk
Contactpersoon	Ingrid Tjio, sectordirecteur, Stan Poppe, teamleider
Informatie ten bate van disseminatie	http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/BSHRM02.pdf
Samenwerkende scholen	Regiuscollege Schagen (initiatiefnemer), met St. Michael College, Bonhoeffer College, Petrus Canisius College

8 “Het beste in leerkrachten maakt het verschil”

Samenvatting

Bij 't Wildveld, school voor praktijkonderwijs in Venlo, is in het project “De veranderende leerling – De veranderende docent”, een nieuw onderwijsconcept ontwikkeld. Dit heeft geleid tot het invoeren van verschillende typen lesbezoeken. Collegiale lesbezoeken worden gedaan door een collega en hebben als functie het leren van elkaar binnen het nieuwe onderwijsconcept. De professionele lesbezoeken worden gedaan door interne en externe observanten. Er wordt geobserveerd en feedback gegeven met betrekking tot de speerpunten van het onderwijsconcept. Feedback is vooral coachend van aard. Interne docentbegeleiders worden geschoold door externen. Na instemming van het team zijn ook superviserende lesbezoeken ingevoerd. Deze worden gedaan door een externe observant en een lid van het management team, en hebben een meer beoordelend karakter. Deze lesbezoeken zorgen voor input voor het beoordelingsgesprek, er wordt vooral gelet op de SBL-competenties.

Er zijn verschillende soorten effecten te zien op leraarniveau. Docenten leren bijvoorbeeld bewust te reflecteren en ze gaan actief aan de slag met de eigen focuspunten. Ook zijn er effecten op schoolniveau: de school heeft veel expertise gekregen over het opzetten en doen van lesbezoeken.

In het project is veel geleerd over hoe een school het team meekrijgt bij de invoering van lesbezoeken, waar men rekening mee moet houden bij de planning en frequentie van de lesbezoeken, en de rolverdeling bij lesbezoeken. Aanbevelingen om het team mee te krijgen bij de invoering van lesbezoeken zijn onder meer het voeren van gesprekken over de aanleiding en de te verwachten opbrengsten voor de leraren, leerlingen en de school.

Aanleiding

Doordat leerlingen, docenten en pedagogische inzichten veranderen moet ook het onderwijs worden aangepast. Elke leerling is anders en heeft specifieke leer- en ontwikkelbehoeften. Daarom heeft de school een onderwijsconcept ontwikkeld waarbinnen gebruik wordt gemaakt van verschillende vormen van collegiale visitatie. Het onderwijsconcept streeft naar meer autonomie van de leerling, door middel van het activeren, motiveren en begeleiden van leerlingen tijdens de les. Dit vereist een specifieke manier van lesgeven. Docenten krijgen een meer begeleidende in plaats van leidende rol. Dit vraagt om een andere professionele benadering van docenten en meer aandacht voor competentie management. Onderdeel van de aanpak is het reflecteren op eigen functioneren, onder andere door middel van collegiaal en professioneel lesbezoek.

Verschillende typen lesbezoeken

Het invoeren van het onderwijsconcept heeft een aantal jaren geduurd. Zoals te zien in onderstaande tabel zijn er verschillende typen lesbezoeken die stuk voor stuk zijn geïntroduceerd. Naarmate de tijd verstreek raakten medewerkers gewend aan 'lesbezoeken' en kon er worden overgegaan naar de volgende fase. In de laatste fase, in 2012, nam het collegiaal lesbezoek af. Op verzoek kon dit alsnog ingeroosterd worden. Het professioneel lesbezoek vindt nog steeds met regelmaat plaats. Daarnaast is, in samenspraak met het docententeam, besloten het superviserend lesbezoek onderdeel te laten uitmaken van de beoordelingsgesprekken. “Het idee achter de invoering van de verschillende soorten lesbezoeken, met ieder hun eigen functie, is bij aanvang uitgelegd aan en overlegd met het team. Het superviserende lesbezoek wordt dan ook als een logische vervolgstap gezien”, zo verteld een van de docenten.

Type lesbezoek	Type observant	Functie van bezoek
Collegiale lesbezoeken	Collega	Gewend raken aan lesbezoeken, docent brengt (ook) onderwerpen/vragen aan, coachend.
Professionele lesbezoeken	Interne en externe observant	Observeren en feedback geven met betrekking tot de ontwikkelde schoolstandaard = onderwijsconcept
Superviserende lesbezoeken	Externe observant en lid management team	Meer beoordelend karakter, input voor beoordelingsgesprek, SBL-competenties.

Collegiale lesbezoeken

Dit type lesbezoek laat docenten kennismaken met het idee en de ervaring dat collega's in de klas komen kijken. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van kijkwijzers. Ook leren docenten hun hulpvraag te formuleren, feedback te geven en te ontvangen. Er wordt een start gemaakt met het professionaliseren van de docent en het kweken van een open en lerende schoolcultuur.

Professionele lesbezoeken

Kern van de professionele lesbezoeken zijn de speerpunten van het onderwijsconcept. Onderdeel van de invoering van het onderwijsconcept was het opleiden van een groep interne observanten voor de professionele lesbezoeken. Samen met een externe observant (hier het Dienstencentrum van Maerlant) neemt de interne observant de lesbezoeken af. Interne observanten moeten een open blik hebben en goed kunnen observeren, coachend zijn, kunnen luisteren en respect hebben voor anderen.

Direct na het lesbezoek (zowel collegiaal als professioneel bezoek) wordt het lesbezoek nabesproken en binnen 5 a 10 dagen is het verslag af (gemaakt door een van de observanten). Als de docenten dat willen kunnen ze de verslagen opnemen in hun bekwaamheidsdossiers, of gebruiken bij het opstellen van hun persoonlijke ontwikkelingsplannen, dit is niet verplicht.

Superviserende lesbezoeken

Functie van dit bezoek is 'oordelen', en wel op een deel van de SBL-competenties die ook in het beoordelingsgesprek aan bod komen. Er is pas overgegaan tot superviserende lesbezoeken na instemming van het team. Het superviserende lesbezoek is 'slechts' één onderdeel van het beoordelingsgesprek. Niet alle competenties waarop beoordeeld wordt in het beoordelingsgesprek komen namelijk aan bod tijdens het superviserend lesbezoek.

Bij de lesbezoeken wordt de volgende cyclus aangehouden: voorbereiding (leervragen formuleren)-lesbezoek-formulieren invullen-nabespreken-analyse-verslaglegging-opnemen in persoonlijke ontwikkelingsplan, waarna nieuwe leervragen geformuleerd kunnen worden.

Opbrengsten

Op niveau van de leraar

De lesbezoeken dragen bij aan de bewustwording van de leraar op het gebied van lesgeven. Het geeft hen nieuwe inzichten en ideeën, bijvoorbeeld over welke werkvormen effectief zijn. De leraren leren bewust te reflecteren en worden naar de standaarden van de school begeleid. Ze zijn gemotiveerder, meer open en ondernemender, vindt de intern observant. "Door de lesbezoeken durven de docenten zich kwetsbaar op te stellen. Bij de feedback wordt er altijd een positieve insteek gebruikt. Ik vind het belangrijk dat de docent er een goed gevoel aan over houdt."

Op niveau van de school/schoolbeleid

De lesbezoeken zijn ingebed in het onderwijsconcept en zijn daarmee onderdeel van het schoolbeleid. De superviserende lesbezoeken zijn onderdeel van de beoordelingsgesprekken, de overige verslagen van lesbezoeken kan de docent zelf toevoegen aan zijn bekwaamheidsdossier. Het ontwikkelen en uitzetten van het onderwijsconcept heeft de school veel expertise opgeleverd, die nu ook gedeeld wordt met andere geïnteresseerde scholen. De school en daarmee de leerlingen hebben een beter aanzien en staan goed bekend in de wijk. Op de school heerst een open en prettig klimaat.

Inbedding en borging

Het ontwikkelen van het onderwijsconcept is mede mogelijk gemaakt door ESF-subsidie, en is mede daardoor goed omschreven en vastgelegd. Het goed vastleggen van de kaders waarbinnen het onderwijsconcept zich afspeelt en het adequaat faciliteren van docenten maakt dit concept duurzaam. Het is nu onderdeel van het algehele schoolbeleid. In het onderwijsconcept zijn de verschillende vormen van lesbezoeken, de frequentie en de gebruikte instrumenten omschreven.

Als instrument wordt onder andere een kijkwijzer gebruikt, met daarin de speerpunten van het onderwijsconcept. Er wordt een verslag gemaakt van het geobserveerde en de nabespreking. Bij het superviserend lesbezoek is deze kijkwijzer uitgebreider. Ook vult de docent voorafgaand aan het lesbezoek een aantal formulieren in met zijn/haar eigen beoordeling op een aantal onderwerpen, en vraagt een deel van de leerlingen om een zogenaamd 'indrukkenformulier' (geen beoordelingsformulier) in te vullen. Al deze, aan elkaar gerelateerde, informatie vormt input voor het beoordelingsgesprek.

Tips & trucs

Onderstaande aandachtspunten kunnen het opzetten en uitvoeren van lesbezoeken vergemakkelijken.

- Het team ziet het belang in van de lesbezoeken (en breder, van het onderwijsconcept) om het resultaat te optimaliseren. Het meekrijgen van het team gebeurt door gesprekken te voeren over de aanleiding en de te verwachten opbrengsten voor de leraren, leerlingen en de school. Dit is onderdeel van de cursus.
- Door de lesbezoeken in kleine stappen in te voeren en daarbij de verschillende types te hanteren, krijgen het team en de school de tijd om het proces en de opbrengsten te doorgronden en in te bedden. Dit laatste gebeurt als het team zo ervaren is in lesbezoeken dat kan worden overgegaan tot superviserende lesbezoeken, die dienen als input voor beoordelingsgesprekken.
- De lesbezoeken zijn ingebouwd in de schoolstructuur. De lesbezoeken worden gefaciliteerd en er zijn vervangers om lesuitval van leraren die een lesbezoek afleggen, te voorkomen.
- De lesbezoeken zijn cyclisch en doorlopend; wat zorgt voor meer focus wat de opbrengst vergroot.
- Het is goed een bepaalde frequentie in de lesbezoeken aan te houden, zodat routine het proces efficiënt maakt. Het interne observanten team moet ook niet te groot zijn, zodat men regelmatig lesbezoeken aflegt.
- De tijd die de cyclus van een lesbezoek inneemt, van voorbereiding tot opnemen in het POP moet niet te lang zijn. Als dat wel het geval is, ontstaat er onrust en verlies van focus.
- Er wordt gebruik gemaakt van een duidelijke rolverdeling bij lesbezoeken. Aan het professionele lesbezoek is geen beoordeling verbonden, vandaar dat directie- of managementleden hieraan niet deelnemen. Bij het superviserende lesbezoek kan dat wel. Het beste is om dit samen te doen met een externe observant, niet een collega/interne observant.

- Zorg ervoor dat de feedback een positieve insteek heeft. De bespreking van de uitkomsten moet snel, het liefst direct na het lesbezoek (in het opeenvolgende lesuur) plaatsvinden. Ook het verslag, gemaakt door observant, moet binnen 5 a 10 dagen klaar zijn en aan geobserveerde worden teruggegeven. Zorg dat de docent er een goed gevoel aan overhoudt.
- Bouw voldoende evaluatiemomenten in. Minimaal 1 keer per jaar, in het team om het proces van de lesbezoeken en de einddoelen (bepaald door de individuele school) te bespreken en aan te scherpen.

Omschrijving school	
Sector	Praktijkonderwijs
Grootte school in fte + omvang bestuur in aantal scholen	32 fte, 6 scholen en 2 diensten onder het bestuur
Denominatie	Katholiek
Stedelijkheid	Matig stedelijk
Contactpersoon	Wim Sijbers, Adjunct directeur
Informatie ten bate van disseminatie	Op aanvraag kan een kennismakingsbijeenkomst worden georganiseerd. Als de interesse en het draagvlak in het docententeam groot genoeg is kan worden besloten verder te gaan en kan een cursus, gegeven door 't Wildveld, worden gepland.

Deel 3 Middelbaar beroepsonderwijs

9 Intervisie: het delen van kennis en zorgen

Samenvatting

De Vakschool (vmbo/mbo) in Tilburg gebruikt sinds een aantal jaar intervisie als instrument om te professionaliseren en om een cultuuromslag teweeg te brengen; de belangrijkste speerpunten na de fusie. Er zijn intervisoren vanuit de school zelf opgeleid. Samen met een klein aantal externe intervisoren leiden zij 5 keer per jaar een intervisiegroep. Doel is om de kennis die de docenten hebben te delen, om zo de andere collega's te helpen. Door het geven van feedback en zelfreflectie komt men gezamenlijk tot kwaliteitsontwikkelingen en deskundigheidsbevordering.

Bij de opzet van intervisie komt een school voor een aantal keuzes te staan: Stel je intervisie verplicht of niet? Zet je de intervisie bij de start uit bij een afdeling of direct op de hele school? Plaats je intervisoren bij hun eigen team of juist bij een ander team?

Aanleiding

De instelling heeft een aantal jaar geleden een professionaliseringsplan opgesteld waarin intervisie als onderdeel is opgenomen. In het plan wordt aandacht besteed aan scholing op vakschoolniveau, teamniveau en op individueel niveau. De beoogde effecten van intervisie worden vooral op individueel niveau, en in mindere mate op teamniveau, geplaatst. Naast de professionaliseringslag die men als instelling wilde maken, was er door een fusie behoefte aan een cultuursamensmelting. Door de fusie kwamen twee verschillende 'culturen', van de opleidingen 'techniek' en 'zorg en welzijn', samen. Door het gebruik van intervisie werd beoogd tot een meer eensoortige en opener cultuur te komen.

Proces Intervisie

Om de intervisie vorm te geven is er een traject uitgezet om intervisoren te werven en op te leiden. Intervisoren zijn medewerkers die de intervisie groepen begeleiden. Er is verder besloten om intervisie voor iedereen verplicht te stellen; alle docenten zijn verplicht eraan deel te nemen. Dit is in het kader van de gewenste cultuurversmelting. Er is een extern bureau ingehuurd om een aantal intervisoren op te leiden. Het opleiden van de intervisoren gebeurt in zes bijeenkomsten en duurt driekwart jaar. Na afronding zijn de intervisoren door de trainer beoordeeld of ze voldoen aan de eisen die aan een intervisor gesteld worden. In totaal zijn er 16 intervisoren, 11 vanuit de school en 5 van erbuiten.

Naast interne intervisoren wordt er gebruik gemaakt van een klein aantal externe intervisoren. Dit had als praktische reden dat er niet genoeg interne intervisoren waren. De ervaringen met deze combinatie van interne en extern ingehuurde, professionele intervisoren zijn zeer goed. Docenten en schoolleiding geven aan dat het prettig is om samen te werken met professionele intervisoren, om zo gebruik te kunnen maken van hun kennis en kunde. Om de intervisoren verder te professionaliseren hebben ook de intervisoren zelf intervisie met elkaar. Dit is drie keer per jaar en onder begeleiding van een externe begeleider.

Het doel van de intervisie is zelfreflectie leren, delen van kennis en kunde, kwaliteitsontwikkelingen en deskundigheidsbevordering. Het gaat om het delen van kennis en ervaringen, waarbij collega's elkaar helpen.

Uitrol binnen De Vakschool

De school is nu in zijn tweede jaar van het gebruik van intervisie onder begeleiding van intervisoren. Intervisie gebeurt in teams van 5 a 8 mensen die allen ook bij een team horen (bijvoorbeeld onderbouw, of bovenbouw techniek). Vijf keer per jaar, op dinsdagmiddag, vindt er in die verschillende teams intervisie plaats. De dinsdagmiddag is de standaard vergadermiddag. De instelling wijst ongeveer 25 taakuren toe om intervisor te zijn.

Aan de start van de bijeenkomst kan een ieder een casus inbrengen. Er wordt dan gezamenlijk besloten welke case de meeste urgentie heeft en welke wordt besproken. Cases die ingebracht worden kunnen gaan over problemen met een leerling, collega's onderling of over ervaren werkdruk. Verder wordt bij aanvang vermeld dat de informatie die besproken wordt binnenkamers blijft.

Bij het invoeren van intervisie moet er nagedacht worden over een aantal keuzes, die per instelling zullen verschillen en tot een ander resultaat kunnen leiden.

1. Stel je intervisie verplicht of niet? Door het verplicht stellen weet je zeker dat iedereen mee doet en dat iedereen in de school ongeveer dezelfde ontwikkeling meemaakt. Aan de andere kant kan het zijn dat deelnemers zich gedwongen voelen en dat er daardoor een sfeer ontstaat die niet constructief is. Deze sfeer moet dan eerst hersteld worden voordat met het proces van professionalisering kan worden begonnen. Het beste is dus om voor je eigen instelling in te schatten wat het meeste oplevert.
2. Zet je de intervisie bij de start uit bij een afdeling of direct op de hele school? Er kan voor gekozen worden de intervisie te laten proefdraaien op een afdeling. Eventueel kan de opzet worden aangepast als er iets niet goed verloopt. Er kan vervolgens een 'olievlek' ontstaan als de goede ervaringen worden gedeeld. Het proces van de invoering van de intervisie kan zo wellicht gecontroleerder verlopen. Deze school heeft ervoor gekozen om de hele school gelijk te stellen, elk team/iedereen gaat door hetzelfde proces.
3. Plaats je intervisoren bij hun eigen team of juist bij een ander team? Het is aan te bevelen de intervisoren zelf te vragen of zij intervisor willen zijn in hun eigen team of juist bij een ander team. Bij je eigen team intervisor zijn, kan zorgen voor een vertrouwde sfeer en een veilig gevoel, voor de intervisor en de andere leden uit de groep. Aan de andere kant kan het plaatsten van een intervisor in een ander team ook voor de nodige afstand zorgen, een intervisor moet immers vooral het proces bewaken.

Instrumenten

Algemene informatie over de intervisie is voor alle medewerkers toegankelijk via een flyer, met daarin uitleg over wat intervisie inhoudt. Deze flyer zit ook in het bekwaamheidsdossier die medewerkers zelf moeten bijhouden. Docenten worden niet beoordeeld op de intervisie zelf, maar de intervisoren kaarten het intervisor-zijn wel vaak aan tijdens hun eigen functioneringsgesprekken. Het gaat dan dus niet om de intervisie, of wat daar besproken wordt, maar de ervaring van het intervisor-zijn. De intervisoren gebruiken tijdens de intervisie het volgende stappenplan:

- 1) Inbreng van het incident/probleem/vraagstuk;
- 2) Analyse van de situatie (let op verschillende perspectieven zoals tijd, omgeving, betrokkenen en persoon);
- 3) Handelingen van de deelnemers in deze situatie;
- 4) Bespreking van de mogelijke oplossingen;
- 5) Probleemeigenaar geeft mogelijke oplossingen aan.

Opbrengsten

Opbrengsten van intervisie zijn de professionalisering van de docenten, op pedagogisch didactisch vlak en in houding:

- Docenten vinden het belangrijk om problemen met elkaar te kunnen delen. Omdat ze merken dat iedereen soortgelijke problemen heeft, staan docenten meer open voor andermans ideeën en zijn ze minder vasthoudend in hun overtuiging wat goed lesgeven is. Ook geven docenten aan dat de lesbezoeken makkelijker worden en meer opleveren, nu er meer openheid is onder de docenten.
- Door de intervisie worden de scholingsbehoeften van de docenten duidelijk, in teamverband en individueel.
- Niet alleen de docenten hebben baat bij intervisie, ook de leerlingen. Omdat de docenten binnen de teams meer betrokken zijn bij elkaar is er volgens hen ook een opener houding naar de leerlingen toe. Intervisie heeft een positieve cultuuromslag binnen de hele school opgeleverd.

Inbedding en borging

De schoolleiding en de docenten geven aan dat intervisie het beste werkt als het geen ad hoc beleid is, maar onderdeel van een bredere beleidscontext, in dit geval het professionaliseringsplan. Het management moet visie hebben over wat men wil met intervisie en dit overdragen aan de docenten. De directie evalueert een keer per jaar hoe de intervisie is vormgegeven en past dit indien nodig aan.

Tips en trucs

Uit de gesprekken met docenten en schoolleiding komt een aantal voorwaarden naar voren die goede intervisie mogelijk maken:

- Er moet een veilig klimaat zijn, mensen moeten zich kwetsbaar op kunnen stellen. Een veilig klimaat kan geschapen worden door bijvoorbeeld bij de start een algemeen intervisiethema te kiezen dat niet vanuit de groep komt en niet bedreigend is. Deelnemers hoeven zich zo niet direct kwetsbaar op te stellen. Ook het geven van openheid over het doel draagt bij aan een veilig klimaat.
- Er moet van tevoren aandacht besteed worden aan het geven en krijgen van feedback.
- Deelnemers moeten op hun eigen en op andermans gedrag kunnen reflecteren. Dit kan men leren door meegenomen te worden in het proces van intervisie. Er moet op gelet worden dat alle deelnemers van de intervisie dit kunnen. Het is de ervaring dat als een iemand dit niet kan, het proces van intervisie verstoord wordt.
- Deelnemers moeten respect voor elkaar en elkaars werkwijze (lesgeven) hebben.
- Intervisiegroep moet niet te groot zijn, 5 tot 8 deelnemers wordt gezien als de ideale grootte.
- Deelnemers moeten gefaciliteerd worden door tijd in hun normjaartaak vrij te maken.
- Het moet voor de docenten duidelijk zijn wat het doel is van de intervisie.
- De intervisor moet er goed op letten niet te veel betrokken te raken in het proces, hij moet het proces bewaken en wanneer nodig strak leiden, zeker als er nog geen veilig klimaat is.

Omschrijving school	
Sector	Vmbo/mbo
Grootte school in fte + omvang bestuur in aantal scholen	160 fte
Denominatie	Openbaar
Stedelijkheid	Weinig stedelijk
Contactpersoon	Mevr. Van Liempt, directeur

10 Leervragen formuleren en uitdiepen: lesbezoeken door critical friend

Samenvatting

De school voor luchtvaarttechniek van ROC Tilburg wilde een kwaliteitsverhoging doorvoeren in het onderwijs. Daarom is gekozen om te starten met lesbezoeken door een 'Critical friend'(collega). Lesbezoeken, die een keer per periode van 10 weken plaatsvinden, geven de docent informatie over de door hem/haar zelf geformuleerde leervraag, bijvoorbeeld 'hoe activeer ik voorkennis bij mijn leerlingen'. Leervragen kunnen steeds verder uitgewerkt worden of aan verschillende collega's worden voorgelegd. Er is slechts een kleine tijdsinvestering nodig en het geeft de docenten verschillende handvatten om hun les te verbeteren. De opbrengsten zijn divers, van meer interactie met mede-vakdocenten tot het opdoen van kennis over nieuwe werkvormen. Docenten streven meer naar verbetering van hun lessen. Op de school heerst een meer open en transparantere cultuur.

Aanleiding

De aanleiding voor het starten met de lesbezoeken was de behoefte aan een hogere kwaliteit van het onderwijs. Uit een vraag van de school aan de leerlingen om feedback kwam naar voren dat de leerlingen de lessen te theoretisch vinden. Ook heeft de school relatief veel docenten die uit het bedrijfsleven komen en een didactische aantekening hebben, in verhouding tot het aantal docenten dat van een lerarenopleiding komt. Er is daarom gestart met trainingen over 'activerende didactiek' en 'klassenmanagement'. Er vindt ook intervisie plaats, er zijn opfriscursussen over bepaalde thema's (bijvoorbeeld examinering) en er worden nieuwe docenten aan meer ervaren docenten gekoppeld (buddy systeem). Er is verder begonnen met lesbezoeken afgenomen door een critical friend. In deze case ligt de nadruk op de critical friend.

Proces Critical friend

Er wordt nu twee jaar gebruik gemaakt van lesbezoeken door critical friends . De lesbezoeken worden als volgt opgezet:

1. De leerkracht die een lesbezoek wil, kiest zelf een collega uit en vraagt die te komen kijken in zijn klas.
2. Degene die bezocht wordt formuleert, soms samen met de bezoeker, voorafgaand aan het bezoek een zogenaamde 'leervraag'.
3. De collega, de critical friend, die het bezoek uitvoert, let alleen op deze leervraag, feedback over andere zaken wordt achterwege gelaten, om zo maximale aandacht te kunnen geven aan de leervraag. Er wordt bij het lesbezoek gebruik gemaakt van een format (zie 'instrument').

Het organiseren en doen van de lesbezoeken is verplicht en gebeurt op de hele school. Er vindt één keer per periode van 10 weken een lesbezoek plaats. Het lesbezoek, inclusief voorbereiding duurt ongeveer 1,5 uur en het invullen van het format en de nabespreking duurt ongeveer een half uur. Voor elke medewerker van de school is 16 klokuren voor collegiale consultatie opgenomen in de jaartaak. Daarnaast is vijf procent van de jaartaakuren niet omschreven, deze uren worden ook ingezet voor de lesbezoeken.

Bij start met de ciritcal friend heeft de directie uitleg gegeven over het 'hoe en waarom'. Dit werd zeer op prijs gesteld door de medewerkers. Daarnaast is er een training 'collegiale consultatie', verzorgd door Fontys Hogeschool, aangeboden aan alle medewerkers.

Leervragen

Voorbeelden van leervragen zijn:

- Verdeel ik mijn aandacht evenredig over alle leerlingen?
- Is er genoeg differentiatie in mijn uitleg?
- Interacteer ik goed met de leerlingen?
- Hoe toets ik het beste de kennis van de leerlingen?
- Is mijn lesopbouw effectief?
- Is de verhouding tussen het aanbieden van theoretische kennis en het doen van activiteiten goed?

Er kan voor gekozen worden om de leervragen over een en hetzelfde thema elkaar te laten opvolgen, zodat er een steeds verdieping plaatsvindt. De verdieping kan ook verkregen worden door verschillende collega's 'op bezoek' te vragen. Je maakt zo gebruik van de sterke kanten van diverse collega's, die ieder hun eigen zienswijze, inbreng en tips hebben. Het thema 'voorkennis activeren' levert bijvoorbeeld het volgende op:

- Activeer ik de voorkennis van leerlingen?
- Is de manier die ik hanteer goed?
- Hoe zorg ik ervoor dat iedere leerling een bijdrage geeft in les?

Op de verdiepingsvragen is, onder meer, de volgende tip gegeven: "Maak groepjes met leerlingen, geef hen gezamenlijk instructie en laat ze nadenken over het antwoord op een vraag in plaats van een individuele leerling de vraag te laten beantwoorden. Stel ook een alternatieve/verdiepende instructie op, wanneer een groepje sneller klaar is dan de rest."

Instrument

Tijdens de lesbezoeken wordt er standaard gebruik gemaakt van een format, bestaande uit een aantal stappen:

Stap 1: Bepaal je leervraag: de focus voor het onderzoek

Stap 2: Bespreek met de 'Critical friend'(de collega die de les bezoekt) de leervraag (wat wordt de focus van het onderzoek) en geef aan waarom deze leervraag belangrijk is

Stap 3: Bespreek met je 'Critical friend'waar specifiek naar moet gaan kijken (criteria vaststellen)

Stap 4: Maak een planning welke les/praktijk er wordt bezocht.

Stap 5: Observatie tijdens de les/praktijk

Stap 6: Formuleer conclusies

Stap 7: Noteer de bevindingen van de critical friend

Stap 8: Terugblik op de leerervaring en actiepunten

Opbrengsten

Op het niveau van de leraar

- Omdat docenten zelf bepalen welke collega er een lesbezoek afneemt, zorgt voor een veilige setting. Dit is, volgens docenten, vooral belangrijk bij de start van peer review als er nog weinig ervaring is met visitaties.
- Er is door de critical friend meer interactie met mede-vakdocenten: er worden meer ideeën uitgewisseld, er wordt meer met elkaar gespard en er is meer vertrouwen onderling.
- Volgens docenten is er door het opdoen van kennis over nieuwe werkvormen meer 'beweging' in het eigen lesgeven gekomen. "Het is erg leuk om te merken dat de medewerkers in je team door de lesbezoeken streven naar verbetering van hun eigen lessen."

Op het niveau van de school

- Critical friend is voor de directie een goede manier om vinger aan te pols te houden hoe leervragen, zoals het verbeteren en interessanter maken van de lessen, vorm krijgt binnen de school.
- Wanneer dezelfde leervragen vaker voorkomen, wordt daar op schoolniveau actie op ondernomen. Een voorbeeld hiervan is het vaststellen van algemene regels, betreffende petjes en telefoongebruik in de klas.
- De klas wordt niet langer, zoals voorheen, als 'heilige ruimte' beschouwd. "Het is nu normaal om bij elkaar binnen te lopen en te reflecteren op je eigen lessen". De schoolorganisatie is zowel volgens de docenten als de schoolleiding meer open en transparant geworden.

Inbedding en borging

Het organiseren en doen van de lesbezoeken is verplicht. De directeur controleert één keer per jaar of de lesbezoeken daadwerkelijk plaatsvinden. De formats worden ingevuld door de critical friend, en overgedragen aan de collega die gevisiteerd is. De beschrijvingen worden opgenomen in de ontwikkelingsmap van de docent. De informatie die opgedaan is tijdens de lesbezoeken komt, als daar volgens de docent aanleiding voor is, terug in de 'ontwikkelingsgesprekken' (functioneringsgesprekken). Dit gaat in dat geval veelal over leerdoelen en vervolgacties. De lesbezoeken worden (nog) niet als beoordeling in de ontwikkelingsgesprekken opgenomen, het is de bedoeling dat dit in een later stadium wel zal gebeuren.

Tips en trucs

Succesfactoren

- Het werkt erg goed dat de docenten zelf bepalen wie er bij hen een les komt bezoeken. Doordat deze keuze vrij is wordt een bepaald gevoel van veiligheid ervaren. Er moet wel op gelet worden dat niet altijd dezelfde docenten bij elkaar op bezoek komen, anders neemt het leereffect van de lesbezoeken af. Het is ook mogelijk, zeker wanneer docenten gewend zijn geraakt aan lesbezoeken, heel gericht aan te wijzen wie bij wie de les bezoekt.
- Een goede leervraag voorafgaand aan het lesbezoek is een voorwaarde voor succes. Op die manier kan tijdens het lesbezoek alleen gelet worden op dat gedrag dat input levert voor de beantwoording van de leervraag. Zo levert het de geobserveerde de meest concrete en praktische tips op.
- Het is belangrijk een zekere regelmaat in de bezoeken in acht te nemen. Eén keer per periode is een goede frequentie omdat de leraar de tijd krijgt om het geleerde toe te passen, voordat er weer een volgend lesbezoek gepland staat.

Aandachtpunten

- Het is soms lastig om de roosters op elkaar te laten aansluiten, de bezoeken moeten daarom tijdig ingepland worden.

Omschrijving van de school	
Sector	Middelbaar beroepsonderwijs
Grootte school in fte + omvang bestuur in aantal scholen	10 fte
Denominatie	Algemeen bijzonder
Stedelijkheid	Stedelijk
Contactpersoon	Mevr. Nuijten, directeur

11 Een buddy voor collegiale consultatie en visitatie

Samenvatting

Als onderdeel van een professionaliseringslag is op ROC ASA te Utrecht bij de opleiding Event manager, een coaching- en buddysysteem onder docenten opgezet. Het buddygroepje bestaat uit twee docenten die een aantal keer per jaar samenkomen om knelpunten waar ze in hun werk tegenaan lopen met elkaar bespreken om zodoende van elkaar te leren. Vooral nog worden de buddybijeenkomsten naar eigen inzicht ingevuld en zijn hier geen vaste formulieren of instrumenten voor.

De meeste docenten hebben baat bij het buddysysteem, ze worden gekoppeld aan een buddy die hen aanvult en/of versterkt. In de toekomst zal er geprobeerd worden om de deelname aan het buddysysteem meer in te kaderen zonder daarbij de charme en het effect van de peer review te frustreren.

Aanleiding

Het onderwijsteam van de opleiding Event manager op het ROC ASA bestaat uit jonge, gedreven mensen. Vanuit professionaliseringsoogpunt wil het team meer kunnen sturen op beleid en onderwijsresultaat en is daarom gestart met de A3-systematiek en A3-TRAP methodiek⁸. Waar voorheen de teammanager de onderwijsplannen opstelde, wordt nu met input van alle teamleden bepaald wat de aandachtspunten zijn voor het nieuwe schooljaar. Met het nieuwe model is er meer aandacht gekomen voor prioritering en eigenaarschap en is er draagvlak omdat het plan gezamenlijk is opgesteld.

Het onderwijsteam van deze opleiding bestaat niet uit de gebruikelijke combinatie van medewerkers, maar is samengesteld uit stagiaires, freelancers uit beroepspraktijk, vakdocenten en mensen uit aanpalende wereld. Op basis van de samenstelling van het team en het A3 TRAP-model is de behoefte naar voren gekomen om meer kennis met elkaar te delen, elkaar te consulteren en raad te geven. Vanuit die gedachte is het coaching- en buddysysteem opgezet.

Proces

Binnen het onderwijsteam heeft iedereen een buddy. Dit zijn docenten of begeleiders uit verschillende secties om, ten eerste de kennisdeling breder te trekken dan binnen een bepaald vakgebied en ten tweede om goede combinaties van buddy's te kunnen maken. Het team bestaat idealiter uit twee docenten die elkaar aanvullen en versterken. Dit kan op het gebied van kennis en/of karakter zijn. De buddygroepjes worden door de teammanager in samenspraak met een van de docenten samengesteld.

Een buddyteam bestaat bijvoorbeeld uit de coördinator van het Eventlab (student company) en een docent Engels. Twee totaal verschillende functies maar de een heeft eigenschappen en didactische vaardigheden die de ander mist.

“Het ultieme doel van peer review is dat kennisdeling onderdeel uitmaakt van de dagelijkse gang van zaken; dat docenten elkaar continue feedback geven en dat peer review als het ware vanzelf gaat.”, aldus de teammanager. Met het buddysysteem wordt beoogd dat docenten knelpunten met

⁸ Zie Bijlage 1.

elkaar bespreken en samen oplossingen formuleren. Het buddysysteem is verplicht en een vast onderdeel daarvan is bij elkaar in de les kijken.

De frequentie waarop buddygesprekken plaatsvinden, verschilt per groepje. Een van de buddygroepjes bestaat uit een docent en een stagiair. Omdat de stagiair tegen meer knelpunten aanloopt, heeft deze buddygroep vaker dan gemiddeld overleg; een a twee keer per maand. De meeste buddygroepjes spreken elkaar acht a tien keer per jaar. De duur van de gesprekken hangt erg af van het soort knelpunt dat de buddy's aandragen. De onderwerpen die aan bod komen zijn vooralsnog vrij te bepalen.

Een voorbeeld van een onderwerp dat tijdens een buddybijeenkomst besproken wordt is, is hoe de orde in de klas te bewaren. Een van de docenten geeft aan snel boos te worden voor de klas. Door hierover te sparren met haar buddy en bij elkaar in de klas te kijken, leert de docent ook andere manieren om de klas stil te krijgen. Door daarna deze methoden zelf in de klas toe te passen, kan de docent bepalen of het werkt en of het bij haar past. "Zeker als nieuwe dingen goed blijken te werken is dat heel interessant", aldus de docent.

Er zijn geen formulieren op basis waarvan de buddygesprekken en visitaties afgenomen worden. Voorafgaand aan een lesbezoek geeft de geobserveerde docent aan waar de observator op moet letten waarna de observator dit geheel naar eigen inzicht doet. Per buddygesprek worden notulen gemaakt met daarin de adviezen en vervolgacties. Volgens een van de docenten worden de verslagen vooral opgesteld als 'bewijs' dat de gesprekken hebben plaatsgevonden en om het resultaat te monitoren en niet zozeer voor de docent om later terug te kunnen lezen. Aan het eind van het jaar reflecteren de buddygroepen op hun samenwerking en het nut van de gesprekken.

Voorwaarden voor goede collegiale visitatie

- "Vertrouwen is het centrale woord en een team moet investeren in hoge mate van collegialiteit om de omstandigheden te creëren waarin dat kan ontstaan." Volgens de teammanager moet er een sfeer gecreëerd worden waarin bepaalde instrumenten kunnen landen en waarin peer review niet eng en spannend is.
- Volgens de docenten zijn de volgende voorwaarden en competenties van belang om visitatie en intervisie te kunnen doen: goed kunnen reflecteren, weten waar je naar moet kijken, objectief observeren en zelf openstaan voor feedback.
- Omdat de terugkoppeling één op één plaatsvindt, zonder beoordelingsdoeleinden, durven docenten zich open te stellen. "Je kan jezelf zijn en hoeft niet op je best te presteren. Zodat iemand feedback kan geven op een les zoals je dat normaal ook zou doen." Ondanks dat docenten aangeven dat het moeilijker is om iemand binnen het eigen team feedback te geven, zou dit volgens de teammanager geen verschil moeten maken. Als docent moet je, volgens hem, altijd kritisch kunnen zijn ongeacht wiens les je bijwoont.
- Het systeem wordt vanuit het team vormgegeven waardoor het continu in ontwikkeling is en verandert naar gelang behoefte. In voorgaande jaren zijn er daarom enkele veranderingen in het systeem doorgevoerd. De huidige samenstelling van de buddygroepjes staat bijvoorbeeld voor het eerst, voor een langere periode (een jaar) vast omdat de docenten aangeven meer diepgang en resultaat van de gesprekken te hebben naarmate ze langer met dezelfde buddy werken. Ook bestonden de buddygroepen voorheen uit drie personen, nu uit twee. De belangrijkste reden hiervoor is dat de buddygesprekken nu makkelijker in te plannen zijn.

Opbrengsten

Op niveau van de leraar

- De docenten zijn wisselend positief over de resultaten van het buddysysteem. Vaak zijn ze wel positief over het gesprek maar niet altijd over dat wat ze er zelf uit hebben kunnen halen. De flexibiliteit in de uitvoering van het buddysysteem maakt ook dat er grote verschillen zijn tussen de buddygroepjes, zowel in de problematiek die wordt behandeld alsook in de diepgang van de behandelde onderwerpen. Dit is volgens de teammanager geen probleem zolang de docenten met elkaar in gesprek zijn en op die manier wel een bijdrage leveren aan de collegialiteit en het teamgevoel.
- Hoewel het moeilijk meetbaar is en, volgens de teammanager, deels afhankelijk is van de chemie tussen twee docenten, levert het op een serieuze manier bezig zijn met peer review meer motivatie en werktevredenheid op. Voorwaarde is dat docenten bereid zijn in elkaar te investeren en willen geloven dat peer review iets oplevert.
- Binnen het onderwijsteam van deze opleiding was het al gebruikelijk om bij elkaar in de klas te kijken. Wel blijkt het van meer nut wanneer buddy's een lesbezoek bij elkaar afnemen omdat zij heel concreet aanwijzingen en tips, als gevolg van besproken knelpunten tijdens eerdere buddygesprekken, kunnen geven.
- Behalve dat het interessant is om te zien hoe de ander lesgeeft wordt er ook bij elkaar in de klas gekeken om bijvoorbeeld de sfeer in de klas te observeren. Om zodoende te zien wie er met wie omgaan en hoe studenten reageren op de docent om op basis daarvan bepaalde knelpunten in te klas op te kunnen lossen.
- Door adviezen van collega's mee te nemen in het functioneringsgesprek wordt de 360-graden-feedback compleet gemaakt. Naast collega's, geven ook studenten en de teammanager feedback op het functioneren van de docent in kwestie. Het functioneringsgesprek dient als de proef op de som of het advies wat meegegeven is in de praktijk is gebracht en of het heeft gewerkt. Het resultaat van de 360-graden-feedback vormt de basis om door te praten over ondersteuning en scholing.

Op sectieniveau

- Door zoveel mogelijk van elkaar te leren, neemt de behoefte aan externe scholing af. Van elkaar leren kost minder geld en geeft meer rendement omdat de kennis op de eigen situatie is toegespitst. Door peer review met het hele team op te pakken, neemt de professionaliteit van de totale organisatie toe, zonder dat dit heel bewust gebeurt. Algemene zaken, waar iedereen tegenaan loopt, worden tijdens teamvergaderingen met elkaar gedeeld.
- Om nog meer resultaat te halen uit het team en in te spelen op het teamgevoel worden docenten aangesproken op hun talenten en interesse. Als een docent bijvoorbeeld heel handig is met social media kan dit een aanleiding zijn om er een workshop over te geven. Zolang docenten kunnen delen waar ze trots op zijn en kunnen laten zien welke meerwaarde ze voor het team hebben.

Inbedding en borging

Er wordt geprobeerd een balans te vinden in de mate waarin het buddysysteem wordt ingebed in de organisatie. Aan de ene kant heerst de gedachte bij de teammanager dat het proces zo eenvoudig mogelijk gehouden moet worden om de dynamiek tussen docenten niet te verstoren en de charme van de huidige werkwijze niet te verliezen. Aan de andere kant zal er meer gestructureerd gewerkt moeten worden om de effecten inzichtelijk te maken en om het systeem beter te kunnen evalueren. Er wordt bijvoorbeeld nog weinig gebruik gemaakt van instrumenten en/of formulieren op basis waarvan de gesprekken gevoerd worden.

De verslagen van de buddygesprekken worden als input voor het functioneringsgesprek gebruikt en maken onderdeel uit van de 360-graden-feedback. In dat opzicht is peer review geborgd in het personeelsbeleid. Het is alleen de vraag of de peer review in de huidige vorm voldoende en gelijksoortige resultaten oplevert. Als blijkt dat de gesprekken teveel van elkaar af wijken, wat betreft de inhoud maar ook de opbrengst zal er meer sturing vanuit het management plaatsvinden. Zodra docenten meer gewend raken aan peer review en weten wat er van ze verwacht wordt, is het ook makkelijker om bepaalde zaken te standaardiseren. Voorwaarde voor het gebruik is dat instrumenten bijdragen aan de professionalisering van het team en de docent. Naast het gebruik van formulieren wordt ook gedacht om het aantal buddybijeenkomsten vast te leggen of om vaste gespreksonderwerpen voor te stellen. Ook hier moet de balans gevonden worden tussen stroomlijnen van het proces en de opbrengsten en de ruimte voor inbreng van (persoonlijke) zaken die op dat moment voor de docent prioriteit hebben.

Tips & trucs

Succesfactoren

- De behoefte aan peer review is in dit team vanuit het team ontstaan. Wanneer peer review van bovenaf opgelegd wordt, is de kans groot dat het minder succesvol is. Een lerende organisatie is zowel het resultaat als een voorwaarde om het resultaat te bereiken. Een team kan iets bereiken wanneer iedereen van elkaar wil leren. In dit onderwijsteam wijzen alle neuzen dezelfde kant uit te laten wijzen, iedereen heeft dezelfde intenties maar dat is niet vanzelfsprekend, zo zegt de teammanager.

Aandachtspunten

- Het blijft voor veel docenten spannend als er iemand in de klas komt kijken en het blijft een aandachtspunt om iedere docent zich in een team op zijn gemak te laten voelen. Ook is het geven van objectieve feedback aan directe collega's niet altijd eenvoudig. Het is de rol van het management om ervoor te zorgen dat docenten worden geholpen en er objectieve feedback plaatsvindt. Als er zaken moeilijk bespreekbaar zijn, zal het management dit vanuit de hiërarchie op zich moeten nemen om het proces tussen collega's niet te frustreren.
- Specifiek bij het buddysysteem speelt het aandachtspunt dat docenten niet alleen van het nut van het systeem overtuigd moeten worden, maar ook van het nut van de buddy die ze aangewezen hebben gekregen. In eerste instantie zien docenten niet de meerwaarde van iemand als buddy als hij of zij bijvoorbeeld een heel andere functie bekleedt.
- Een praktisch knelpunt blijft het inplannen van bijeenkomsten en lesbezoeken. Een voorwaarde om te schuiven in de uren van het personeel is dat er ruimte is in het taakbeleid. Als alle uren die een docent moet maken vastliggen, is het moeilijker docenten bereid te vinden om deel te nemen aan peer review.
- Omdat het moeilijk is om het effect van peer review te meten is het verleidelijk om, wanneer het geen duidelijk effect lijkt op te leveren, direct een nieuw instrument in te zetten. Het is daarom belangrijk om het proces en de opbrengsten te evalueren. Dat behoort volgens de teammanager tot de algemene stappen die je als team moet zetten om vooruitgang te boeken.

Omschrijving van de school	
Sector	Middelbaar beroepsonderwijs
Grootte school in fte + omvang bestuur in aantal scholen	573,9 fte (in 2011 voor privatisering), 6 locaties
Denominatie	nvt
Stedelijkheid	Zeer sterk stedelijk
Contactpersoon	Dhr. De Doelder, teammanager

12 Mede door maatjes en intervisie in de top 5 van Nederlandse opleidingen

Samenvatting

Op alle opleidingscolleges van ROC Midden Nederland wordt gestuurd op het op peil houden van de professionaliteit van het onderwijs en onderwijzend personeel. Binnen het Beautycollege in Utrecht wordt dit gedaan door verschillende vormen van peer review. Docenten worden onder meer geobserveerd door een maatje en door een adviseur van ROC Academie waarna een teamscan gemaakt wordt. De teamscan dient als input voor de intervisie.

De docenten zijn wisselend tevreden over de ervaren effecten van de peer review. Het bij elkaar in de klas kijken wordt als nuttig ervaren en ook de intervisie is volgens hen van waarde. Wel zouden beide vormen meer resultaat opleveren wanneer het proces en de gewenste opbrengsten meer gestructureerd zouden worden. Volgens het management is het feit dat er binnen het college over professionalisering gesproken wordt, al een belangrijke opbrengst.

Aanleiding

Vanuit het College van Bestuur van ROC Midden Nederland worden de opleidingscolleges aangestuurd om professionalisering van het onderwijs op peil te houden. De afdelingsmanagers hebben daarin de vrijheid om te kiezen hoe ze dat willen realiseren. Het management van het Beautycollege (afdeling kappers en schoonheidsspecialisten) van ROC Midden Nederland heeft de ambitie binnen een aantal jaar in de top 5 van Nederlandse opleidingen in de uiterlijke verzorging te staan. Een belangrijke stap om dat te kunnen bereiken is het versterken van het pedagogisch didactisch klimaat binnen de opleiding. Het inzetten van een maatjessysteem (incl. visitatie door een expert) en intervisie draagt daar aan bij.

Proces Maatjessysteem (incl. visitatie)

Om de professionaliteit van het docententeam te vergroten is in samenwerking met de ROC Academie⁹ vorig schooljaar gestart met het maatjessysteem. De maatjes zijn aan elkaar gekoppeld met het oog op vakgebied- en/of pedagogisch didactische ervaring. Docenten hebben de mogelijkheid een voorkeursmaatje op te geven. Bij het uitvoeren van deze vorm van peer review zijn de volgende stappen gezet:

- Stap 1. Uitleg doel en werkwijze door ROC Academie
- Stap 2. Voorgesprek: twee maatjes + adviseur ROC Academie: vaststellen leerdoelen
- Stap 3. Lesobservatie: door maatje + adviseur (filmopname op verzoek van de docent)
- Stap 4. Evaluatie: terugkoppeling beide observaties door adviseur ROC Academie aan docenten
- Stap 5. Nagesprek twee maatjes + adviseur ROC Academie
- Stap 6. Indien gewenst vervolgcities + -gesprekken door maatjes

Observatieformulier

Aan de hand van een standaard observatieformulier krijgt de docent feedback. Het formulier bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt aangekruist welke zaken tijdens de les zichtbaar waren. Een voorbeeld hiervan is:

⁹ Inhouse opleidingsteam dat zorgdraagt voor trainingen en coachingstrajecten voor het personeel.

De docent activeert de leerbereidheid bij de groep / het individu:

- Maakt het doel van de bijeenkomst duidelijk
- Zoekt actief naar de interesses en leerbehoeftes van de groep
- Zorgt dat de studenten eigen leervragen/doelen hebben ten aanzien van onderwerp
- Ontvangt en gebruikt signalen van student(en) die aangeven dat een individu wat te melden heeft, een leerwens of eigen ervaring wil delen

In het tweede gedeelte van het formulier is er ruimte voor tekstuele op- en aanmerkingen over de bijgewoonde les.

Vervolgacties

Naar aanleiding van de bijgewoonde lessen vindt er een gesprek plaats tussen de adviseur en de twee maatjes. Voorafgaand aan dit gesprek ontvangen de maatjes feedback van de adviseur. Als de maatjes vervolgacties afspreken wordt dit, behalve op initiatief van de docent, niet met de afdelingsmanager gedeeld. De maatjes beoordelen zelf of en zo ja, hoe vaak zij na de visitatie als maatje nog met elkaar afspreken.

Proces Intervisie

Naar aanleiding van alle lesobservaties stellen de adviseurs van de ROC Academie een teamscan op met daarin algemene verbeterpunten. Door middel van intervisie wordt getracht de verbeterpunten aan te pakken. Om de intervisie te structureren is er voor het hele college een docent aangewezen als 'hoofd intervisie' en is er per intervisiegroepje, een intervisor (gespreksleider) aangewezen. Zowel binnen de afdeling Kappers als binnen de afdeling Schoonheidsspecialisten vindt intervisie plaats. De groepen zijn zo ingedeeld dat maatjes niet bij elkaar in een intervisiegroepje zitten en dat er een schoonheidsspecialiste intervisor is bij een groepje kappers en visa versa. De intervisie bestaat uit de volgende stappen:

- Stap 1. Management + hoofd intervisie stelt globale thema's vast voor de bijeenkomsten
- Stap 2. Voorafgaand aan iedere intervisie: plenaire uitleg thema + doel
- Stap 3. Groepen gaan uiteen voor intervisie

Iedere donderdagochtend zijn alle docenten vrijgeroosterd voor college en worden de vergaderingen ingepland. Deze tijd wordt onder meer benut voor de intervisiebijeenkomsten; het kost docenten dus geen extra tijd. Wat er binnen de intervisiegroep gezegd wordt is vertrouwelijk, daar zijn aan het begin van het schooljaar afspraken met elkaar over gemaakt. De groepjes bestaan uit 5 of 6 docenten plus de intervisor. Het management heeft geprobeerd een goede mix in leeftijd, ervaring en vak te vinden. Thema's die tijdens de intervisie dit collegejaar aan bod zijn gekomen zijn onder meer: aandacht voor een gestructureerde start van de les en de balans tussen theorie en zelfstandig werken.

Geleerde lessen

De wijze waarop de intervisie wordt uitgevoerd, is sinds de start in 2011 enigszins aangepast. Nu is de intervisie gekoppeld aan de resultaten uit de lesobservaties waardoor er iedere bijeenkomst een specifiek thema wordt behandeld en er iedere keer een specifiek doel is vastgesteld. Voorheen werden er geen duidelijke kaders gesteld waardoor de intervisiebijeenkomsten volgens de docenten vaak verzandde in een 'klaaguurtje' zonder dat er naar oplossingen voor bepaalde knelpunten werd gezocht.

Opbrengsten

Op niveau van de leraar

- Wanneer docenten gekoppeld zijn aan collega's met een soortgelijk takenpakket die zodoende tegen dezelfde problemen aanlopen, kunnen zij heel doelgericht maatjesgesprekken voeren. Ondanks dat directe collega's elkaar al veel spreken op de werkvloer, heeft het maatjessysteem volgens de docenten meerwaarde. "Je zoekt elkaar sneller op, de drempel is lager en je hebt een vast, gelijkwaardig aanspreekpunt zodat je niet met alles bij je manager aan hoeft te kloppen".
- Het nemen van "een kijkje in de keuken bij een ander" vinden de docenten erg waardevol. Vooral omdat er voorafgaand aan de observatie besproken wordt wat de leerdoelen zijn zodat er heel gericht feedback gegeven kan worden. Ook al kunnen docenten niet altijd heel specifieke lessen van elkaar leren, is het al waardevol om bevestigd te krijgen dat de eigen werkwijze goed is.
- Een goed punt aan de intervisie is volgens de docenten dat er herkenbare problemen worden besproken. Beide docenten merken op dat het belangrijk is om bewust te worden van knelpunten in de organisatie en in eigen klas.

Op sectieniveau

- De grootste opbrengst volgens de Academie-adviseur en het collegemanagement is het feit dat er binnen het team gesproken wordt over professionalisering dat docenten een open houding hebben ten opzichte peer review. "Het is goed om bepaalde belemmeringen te kunnen herkennen en benoemen". Wat de precieze opbrengsten zijn wat betreft het niveau van het onderwijs is volgens de afdelingsmanager moeilijk meetbaar, dit heeft onder meer te maken met het feit de docent hier voor een groot deel zelf voor verantwoordelijk is.
- Toch heeft Peer review volgens de afdelingsmanager effect. De gestructureerde werkwijze is hierbij van belang; de hele afdeling heeft op hetzelfde moment aandacht voor een bepaald knelpunt en helpt elkaar om het op te lossen.

Inbedding en borging

Om te bepalen of de huidige vorm van peer review bijdraagt aan de professionalisering van docenten zal het proces geëvalueerd moeten worden, dat wordt nu nog niet gedaan. Zoals beschreven in het personeelsbeleid is er een start gemaakt met het cyclische proces door de intervisie te koppelen aan de resultaten van het maatjessysteem. De opbrengsten ervan zijn echter nog niet geanalyseerd. Er is al wel veel veranderd binnen de organisatie van de school waardoor het soms nodig is 'een pas op de plaats te maken', verteld de afdelingsmanager. Sommige docenten hebben moeite om met alle ontwikkelingen mee te komen. Maar als het budget het toelaat is het de bedoeling om ook volgend schooljaar lesobservaties en intervisie in te zetten.

Behalve de teamscan worden er geen documenten vastgelegd. De docenten zijn zelf eigenaar van de feedback die zij ontvangen van hun maatje en de adviseur van de academie. Alleen op initiatief van de docent worden de resultaten van de observatie aangekaart tijdens het functioneringsgesprek.

Tips en trucs

Succesfactoren

- Ondanks dat niet alle docenten direct positief waren over de invoering van peer review heeft de toelichting van het management in samenwerking met de ROC Academie over de werkwijze en het doel van peer review veel onzekerheid en argwaan bij docenten weggehaald.

- Dat docenten voor de samenstelling van de maatjes een voorkeursmaatje op kunnen geven, wordt als erg zinvol ervaren. Het niet noodzakelijk dat je hele goede vrienden bent, maar het is wel belangrijk dat je goed met elkaar omgaat en bepaalde overeenkomsten hebt.

Aandachtspunten

- De mogelijkheden van intervisie worden volgens de docenten nu nog niet volledig benut. De plenaire sessie duurt in verhouding tot de daadwerkelijke intervisie erg lang. Van de 1,5 uur die er voor de hele bijeenkomst ingepland staat, blijven vaak maar 45 minuten over voor de daadwerkelijke peer review. “Om alle 5 a 6 deelnemers aan het woord te laten is 45 minuten erg krap. De intervisie levert daarom wel tips en feedback op, maar weinig constructieve oplossingen”. Dit zou opgelost kunnen worden als de intervisie frequenter plaats zou vinden en het proces plus het doel van de bijeenkomst meer gestructureerd en ingekaderd zouden worden.
- Peer review kan ook op nog meer manieren bijdragen aan een lerende organisatie. Er kan nog veel meer van elkaar geleerd worden door de aandacht meer te richten op elkaars individuele talenten. Volgens de docenten wordt er nog (te) veel kennis ingehuurd voor workshops of trainingen, terwijl het volgens hen goedkoper is en meer motiveert wanneer een directe collega kennis deelt.

Omschrijving van de school	
Sector	Middelbaar beroepsonderwijs, Beautycollege
Grootte school in fte + omvang bestuur in aantal scholen	10 a 12 fte op het Beautycollege
Denominatie	nvt
Stedelijkheid	Zeer sterkt stedelijk
Contactpersoon	Mevr. Kasius

Bijlage I

Incidentmethode

De methode bestaat uit vijf stappen:

1. Introductie incident
2. Informatiefase: De groepsleden proberen zich te verplaatsen in de casusinbrenger. Belangrijk is om een precies beeld te krijgen van de ingebrachte situatie. De deelnemers stellen vragen naar aanleiding van dit probleem.
3. Situatianalyse: Het gaat hier over de vraag: met wat voor soort probleem worden we hier geconfronteerd?
4. Oplossingen: Iedere deelnemer geeft zijn of haar oplossingen voor het probleem.
5. Bespreking van de oplossingen (discussiefase): Zo mogelijk volgt een uitdieping van het probleem en een veralgemenisering van do's en don'ts voor soortgelijke problemen.

A3 TRAP methodiek¹⁰

Succesvol veranderende organisaties kenmerken zich door richting, consistentie, samenhang in het plannen en uitvoeren van uitgedachte stappen en het organiseren van feedback daarop (lerende organisatie). De A3 TRAP methodiek vormt de 'ruggengraat' voor deze sturing.

Deze methodiek bestaat uit het A3 TRAP (Team Resultaten en Activiteiten Plan); het A3 managementgesprek en A3 digitaal. De A3 TRAP is een compact jaarplan op het formaat van een A3-papier. In het A3 TRAP geeft een team op korte en overzichtelijke wijze weer wat de missie, visie en succesbepalende factoren zijn voor het onderwijsteam en worden actiepunten benoemd en taken en verantwoordelijkheden belegd. De A3 jaarplan systematiek is afgeleid van het INK managementmodel.

¹⁰ www.hetplatformberoepsonderwijs.nl



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas