

'Synergie in de Spiegel'

Visitatietraject van de scholen van Lucas Onderwijs en CVO Rotterdam



Handboek 2015-2016



'De 100^{ste} visitatie'

COLOFON

Dit handboek is een uitgave van Stichting Lucas Onderwijs in Den Haag en CVO Rotterdam e.o.

Tekst: Projectleiding collegiale visitatie

Met dank aan: De secretarissen, de Stuurgroep, José Hofman, Karen Ephraim, Harm Klifman en Adri van der Meij.

➔ **Het overnemen van delen (of het geheel) van de tekst van dit handboek is uitsluitend toegestaan in overleg met de auteurs.**

© Lucas Onderwijs Den Haag & CVO Rotterdam e.o.
Den Haag/Rotterdam, 17 november 2015

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	4
2.	AMBITIE EN PERSPECTIEF	5
3.	UITGANGSPUNTEN, ROLLEN EN POSITIES	7
4.	DE FASERING	10
5.	HET VERVOLG	15
6.	ORGANISATIE EN TAAKVERDELING	16

BIJLAGEN

1.	ALGEMENE INFORMATIE VOOR LEDEN EN VOORZITTERS; PROFIELSCHETSEN	18
2.	FUNCTIE-INFORMATIE SECRETARIS VAN DE VISITATIECOMMISSIE	21
3.	AGENDA'S	22
A.	STARTGESPREK MET VESTIGINGSDIRECTIE	22
B.	AGENDA THEMAGESPREK MET VESTIGINGSDIRECTIE	24
C.	AGENDA VOORBEREIDINGSBIJEENKOMST VAN COMMISSIE	25
D.	AGENDA BESPREKING CONCEPTRAPPORT DOOR COMMISSIE	26
E.	AGENDA GESPREK VISITATIERAPPORT MET VESTIGINGSDIRECTIE	27
F.	AGENDA EVALUATIEGESPREK MET VESTIGINGSDIRECTIE	29
4.	FORMAT ZELFEVALUATIE	30
5.	VOORBEELD VAN EEN DAGPROGRAMMA COLLEGIALE VISITATIE	33
6.	TIJDSBESLAG WERKZAAMHEDEN VISITATIECOMMISSIE	34

1. INLEIDING

Dit handboek beschrijft het visitatietraject van Stichting Lucas Onderwijs en CVO Rotterdam e.o. in het schooljaar 2015-2016. Grofweg kan het visitatietraject worden verdeeld in een aantal fasen: de voorbereiding, de startfase, themafase, de visitatiedag, rapportage, afronding en evaluatie. De tekst is ingedeeld aan de hand van deze fasen, aangevuld met een aantal algemene aandachtspunten en bijlagen.

De doelstellingen van de collegiale visitatie zijn door de beide betrokken besturen als volgt vastgesteld:

- het realiseren van een sterke vorm van reflectie tussen scholen;
- het versterken van de systematische kwaliteitszorg in de scholen.

Als de scholen leren van elkaar en de kwaliteitszorg verbetert, zal dat leiden tot versterking van de schoolontwikkeling en de mogelijkheden daarop te sturen. Daarnaast biedt het traject ondersteuning bij de (externe) verantwoording die steeds belangrijker wordt.

Voor alle betrokkenen - van bestuur tot en met het panellid tijdens de visitatie - vormt de visitatie een uitdaging om te leren van elkaar. En leren, daar gaat het om in de school, niet alleen bij leerlingen, maar ook bij docenten, leden van de schoolleiding en andere betrokkenen.

De visitaties dragen bij aan het vervullen van de wens van de betrokken scholen een lerende organisatie te zijn en te werken aan een betere school met bijbehorende goede kwaliteitszorg.

2. AMBITIE EN PERSPECTIEF

Alle scholen voor voortgezet onderwijs werken gericht aan kwaliteitszorg. De scholen willen systematisch werken aan schoolontwikkeling en meer grip krijgen op de (primaire) processen in de school die de kwaliteit van het onderwijs bepalen. Zo kunnen scholen beter sturen, hun eigen verantwoordelijkheid nemen en beter communiceren met leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur en de onderwijsinspectie.

De scholen van de Lucas Onderwijs en CVO Rotterdam hebben de ambitie om zoveel mogelijk zélf verantwoordelijk te zijn voor de kwaliteitszorg. Die ambitie is uitgewerkt in een serie van activiteiten passend bij het ambitieniveau, de mogelijkheden en de specifieke schoolontwikkeling van de diverse deelnemende scholen. Eén van die activiteiten is een gezamenlijk interbestuurlijk traject van collegiale visitatie: 'Synergie in de spiegel'. Wanneer kwaliteitszorg daadwerkelijk functioneert (en geen papieren tijger is) komen verbeteringen eerder en makkelijker tot stand, worden medewerkers en leerlingen meer tevreden, kortom: ontstaat er synergie in de school. Dit zal uiteindelijk resulteren in betere (leer)resultaten, een rijkere interactie tussen leerling en docent en een school waar het voor allen goed toeven is. Bij collegiale visitatie houden we elkaar een spiegel voor van dat leerproces. Dat stimuleert de gevisiteerde school om een volgende stap te zetten in het ontwikkelingsproces. Synergie in de spiegel dus.

Sinds de start van de visitaties in schooljaar 2005-2006 hebben meer dan 100 visitaties plaatsgevonden. De meeste vestigingen zijn inmiddels al twee keer gevisiteerd. De ervaringen zijn vrijwel altijd positief. De gevisiteerde scholen geven aan baat te hebben bij de bevindingen en adviezen van de visitatie en de commissieleden blijken veel te leren van het bezoek aan de school, de gesprekken met de panels en het nadenken en discussiëren over het visitatierapport in de visitatiecommissie. Een en ander wordt bevestigd door externe evaluaties.

In de eerste paar jaar van de visitaties is met de onderwijsinspectie overlegd en heeft de inspectie kennis genomen van de resultaten en zich positief uitgelaten over de opbrengsten tot nu toe. In juli 2008 heeft de inspectie aangegeven dat de visitaties passen binnen de horizontale verantwoording. Wanneer de inspectie een visitatierapport ontvangt, is het voor hen aanvullend op andere informatiebronnen tijdens de kennisanalyse.

Het CPS heeft in 2013 onderzocht of er bij visitaties daadwerkelijk sprake is van leren van elkaar en of visitaties leiden tot aantoonbare en duurzame vormen van schoolontwikkeling. Het collegiale visitatietraject van CVO Rotterdam en Lucas Onderwijs was een van de vier praktijkvoorbeelden in de onderzoeksgroep. Naar aanleiding van het onderzoek is er in 2013 een werkconferentie geweest. Het CPS beschrijft in hun brochure¹ bevindingen, conclusies en aanbevelingen. CVO Rotterdam en Lucas Onderwijs werken aan de vormgeving en uitvoering van de volgende aanbevelingen:

- Laat de visitatie meer zijn dan een spiegel. Vaak wordt visitatie vergeleken met het door een (relatieve) buitenstaander voorgehouden krijgen van 'een spiegel'. Het lijkt er echter op dat gevisiteerde scholen vaak meer willen dan een spiegel. Een spiegel bevestigt vooral wat men al weet, zo zeggen betrokkenen. Er mag best een context en een waardering aan de observaties worden gegeven, mits het niet leidt tot een afstandelijk oordeel. Of dat laatste zo wordt beleefd, wordt vooral bepaald door de wijze waarop iets wordt gezegd en niet zozeer door de inhoud. Een 'professionele dialoog' gaat ook verder dan 'spiegelen'. (pag. 23)
- Zorg ervoor dat de commissieleden elkaar feedback geven. Omdat de commissie sterk is gericht op de ontvangende school, wordt dit gemakkelijk uit het oog verloren. (pag. 24)

¹ Visitatie, een krachtig middel voor onderwijsontwikkeling, CPS 2013

- Investeer in de voorbereidende fase. Een gedegen voorbereiding (schoolintern en met de centrale directie), zodat er sprake is van gedeeld eigenaarschap. Zo'n gedeelde voorbereiding kan ertoe leiden dat de focus wordt verlegd en/of aangescherpt. (pag.25)
- Een viertal kritische succesfactoren:
 - a. Visitatie is geen doel op zich. Visitatie is een middel in de schoolontwikkeling. Het is wel zaak om de toegevoegde waarde voor de schoolontwikkeling te benoemen op schoolniveau en op bestuurlijk niveau. Het is daarom nuttig om regelmatig de vraag te agenderen hoe de toegevoegde waarde kan worden vergroot. In dit kader is het van belang dat afspraken worden gemaakt over wie welke aanbeveling op welke wijze oppakt en dat de thema's (die vaak betrekking hebben op het primaire proces) altijd worden gekoppeld aan het secundaire proces, de sturing (school en commissie). (pag.33)
 - b. Reflecteren op de schoolontwikkeling door middel van visitatie is effectiever wanneer ook in andere verbanden binnen de school (docenten, teams, secties) ervaring wordt opgedaan met reflectie, intervisie en andere vormen van feedback geven en ontvangen. (pag. 33)
 - c. Een professionele terugkoppeling geeft garanties voor de effecten van het visitatieproces. Kenmerken van de professionele terugkoppeling zijn:
 - de terugkoppeling geeft de gevisiteerde school antwoord op de visitatievraag;
 - de school krijgt feedback op de zelfevaluatie, op de data die daarbij zijn benut en op de daarop gebaseerde ontwikkelactiviteiten;
 - de terugkoppeling helpt de school antwoord te geven op de vraag: `Doen we de goede dingen en doen we die goed?`. (pag. 33/34)
 - d. Het is belangrijk dat de school vooraf terugblijkt op de vorige visitatie: wat was de bijdrage aan de schoolontwikkeling en hoe kunnen we dat deze keer verder versterken? (pag. 34)

3. UITGANGSPUNTEN, ROLLEN EN POSITIES

Het visitatietraject werkt vanuit de volgende uitgangspunten:

- 1 De vestigingsdirectie van de school die wordt gevisiteerd is eigenaar en 'opdrachtgever' van de visitatie. Zij bepaalt zowel het moment waarop de visitatie plaatsvindt als het thema en de focus van de visitatie. Een collegiale visitatie moet immers passen in de beleidscyclus van de school. De directie kiest ook wie betrokken wordt bij de visitatie (in de voorbereiding, de samenstelling van de panels) en wat er gebeurt met de resultaten. Het ligt voor de hand dat een vestigingsdirectie hierover in gesprek is met de centrale directie² van de school.
- 2 De opdrachtgever (directie van de gevisiteerde school) moet er absoluut van op aan kunnen dat er geen informatie die vertrouwelijk ter ore is gekomen, wordt gedeeld met derden. Op de visitatiedag (tussen de bedrijven door) en in het voor- en na-traject wordt er buiten de commissievergadering niet met derden over de inhoud van het betreffende visitatiebezoek gesproken. Alle stukken van de commissie (inclusief mails en bijlagen) zijn vertrouwelijk en worden niet aan anderen dan de commissieleden ter hand gesteld.
- 3 De visitatie is 'collegiaal'. De commissie kijkt naar wat de school(leiding) zich heeft voorgenomen, wat daarvan is gerealiseerd en wat de diverse betrokkenen daarvan merken en vinden. Zij spiegelt wat zij aantreft, plaatst dat in een breder kader, trekt conclusies en doet suggesties aan de schoolleiding en beantwoordt de specifieke vragen die de schoolleiding vooraf aan de commissie heeft gesteld.
- 4 Uitspraken, standpunten en (kritische) opmerkingen in het visitatierapport moeten:
 - vallen binnen de thema's waarover het oordeel is gevraagd;
 - onderbouwd worden door concrete informatie vanuit de zelfevaluatie of panelgesprekken;
 - breed gedeeld worden binnen de visitatiecommissie (bij twijfel niet inhalen);
 - naar het oordeel van de commissie in het belang zijn van de school/schoolontwikkeling (niet alles is relevant om terug te geven).
- 5 Leden en voorzitters van de visitatiecommissies moeten voldoen aan een competentieprofiel. Cruciaal hierin zijn: kennis, juiste grondhouding (open, nieuwsgierig, onbevooroordeeld, vertrouwend, van daaruit zoeken naar feiten, die steeds weer checken) en zorgvuldigheid. Bij de samenstelling van commissies wordt gestreefd naar continuïteit, deskundigheid en naar evenredige spreiding van de leden: verdeling van mensen van CVO en Lucas, mannen en vrouwen, ervaren en minder ervaren, directieleden en middenmanagement. Ook wordt gekeken naar relaties tussen de school en de commissieleden. Het is noodzakelijk dat de commissieleden geen privé-banden hebben met de school en daar niet zelf (of hun eventuele partner) hebben gewerkt.
- 6 De leden van de visitatiecommissies en de directieleden van de gevisiteerde school gaan uit van de integriteit en professionaliteit van de partners. Commissieleden behandelen alle informatie die hun ter ore komt vertrouwelijk.
- 7 De visitatiedatum wordt bepaald in overleg tussen vestigingsdirectie³, secretaris en voorzitter. De (vestigings-) directie zorgt ervoor dat de visitatie zoveel mogelijk past in de eigen cyclus van kwaliteitszorg en inhoudelijk zo goed mogelijk wordt afgestemd op een eventueel inspectiebezoek.

² In dit document gebruiken we de term centrale directie, we bedoelen daar ook algemene directie mee.

³ In dit document gebruiken we de term vestigingsdirectie, we bedoelen daar ook locatiedirectie mee.

- 8 De visitatiecommissie stelt het conceptvisitatierapport vast en de schoolleiding krijgt gelegenheid te reageren op feitelijke onjuistheden in het rapport. De gevisiteerde school is eigenaar van de definitieve versie van het visitatierapport. Het rapport wordt door de commissie niet aan derden verstrekt (binnen of buiten de organisatie). In de bestuurlijke eindrapportage van de visitatie aan het bestuur worden gegevens van de afzonderlijke visitaties alleen geanonimiseerd gebruikt.
- 9 Het is gebruikelijk dat de schoolleiding het visitatierapport bespreekt met vertegenwoordigers van het echelon boven hen, centrale directie of bestuur. Het ligt voor de hand dat het visitatierapport aan de orde komt in de P&C-gesprekken. Daarmee wordt het agenderen van het visitatierapport een verantwoordelijkheid van zowel de schoolleiding als van de centrale directie (dan wel bestuur). Veel schooldirecties kiezen er voor om het rapport ook ter beschikking te stellen aan de onderwijsinspectie, als onderdeel van hun horizontale verantwoording.

Rollen en posities

Iedere visitatiecommissie bestaat uit een voorzitter, een secretaris en circa vijf leden. Deze zijn in principe allen werkzaam op een van de (VO-)scholen of het bestuursbureau van CVO Rotterdam of Lucas Onderwijs. De school die gevisiteerd wordt, kan daarnaast eventueel een extern lid, afkomstig uit haar kring van stakeholders, voordragen voor de eigen visitatiecommissie. Bij de samenstelling van de commissies wordt rekening gehouden met verschillende zaken. Gestreefd wordt naar continuïteit, deskundigheid en naar evenredige spreiding van de leden op verschillende vlakken. Het gaat om de verdeling van personeelsleden van CVO en Lucas, mannen en vrouwen, ervaren en minder ervaren, directieleden en middenmanagement. Ook wordt gekeken naar relaties tussen de school en de commissieleden. Het is noodzakelijk dat de commissieleden geen privé-banden hebben (gehad) met de school (op welke manier dan ook).

De visitatie vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de betreffende voorzitter, daartoe gemandateerd door het bestuur. Deze leidt het themagesprek met de directie, de bijeenkomsten van de commissie en de visitatiedag.

In het geval van een grote school met een centrale directie en een vestigingsdirectie, bepaalt de vestigingsdirectie of de aanwezigheid van een algemeen directeur/rector al dan niet wenselijk is (bij themagesprek, visitatiedag, nagesprek e.d.). Gelet op de gedeelde verantwoordelijkheid wordt geadviseerd gezamenlijk aan het themagesprek deel te nemen. De aanwezigheid van de algemeen directeur/rector is gewenst bij de presentatie van de voorlopige conclusies aan het einde van de visitatiedag.

Voor het succes van de visitatie is het van belang dat de voorzitters en commissieleden beschikken over bepaalde kennis en vaardigheden. Naast de benodigde 'rationele' competenties en een grote kennis van zaken gaat het vooral om een houding die kan worden aangeduid met: objectief, niet-vooringenomen, onderzoekend, nieuwsgierig, verwonderd en vertrouwend. Het is goed te realiseren dat de visitatie een momentopname is. Voor de voorzitters en commissieleden zijn profielschetsen ontwikkeld (zie bijlage 1).

Het blijkt leerzaam te zijn om in één schooljaar de rol van commissielid en de rol van opdrachtgever te combineren. Het biedt directieleden namelijk de gelegenheid de gevisiteerde school te vergelijken met de eigen school en om zich een beeld te vormen van de collegiale visitatie.

De voorzitter hanteert zijn eigen stijl maar werkt strikt binnen de uitgangspunten van het traject, de afspraken, agenda's en procedures. Hij/zij bewaakt deze ook tijdens alle activiteiten en spreekt commissieleden en andere betrokkenen indien nodig hierop aan. Het is van belang dat de voorzitter inzicht heeft in de eigen beperkingen en/of valkuilen en de overige commissieleden 'gebruikt' om deze aan te vullen of feedback te geven. Dit geldt overigens ook voor de andere commissieleden.

De voorzitter heeft een belangrijke rol bij:

- het samenvatten van de gehoorde informatie;
- keuzes maken, toespitsen van bevindingen (welke conclusie trek je uit een brij van gegevens);
- het 'door durven pakken' en doorprikken in de panelgesprekken, met name in het directiepanel en in de gesprekken van de commissie;
- het zorgen voor evenwicht in de samenvatting van bevindingen en formulering van conclusies.

De secretarissen zijn allereerst verantwoordelijk voor logistiek, organisatie, communicatie en kwaliteitsbewaking (naleving van afspraken en procedures zoals die zijn afgesproken voor het hele traject). Daarnaast heeft hij/zij ook een inhoudelijke rol, waardoor de secretaris in de praktijk ook als commissielid fungeert. Hij/zij is tevens verantwoordelijk voor de evaluatie en verslaglegging van het hele traject (lees; het schrijven van het visitatierapport) en een van hen zit de Stuurgroep Collegiale Visitatie voor. (Zie bijlage 2)

De secretarissen zorgen voor bemensing van de visitatiecommissies, zorgen voor tijdige berichtgeving van alle betrokkenen en een goede organisatie. Zij bewaken de kwaliteit van de visitaties (procedures, afspraken, geheimhouding) en zorgen voor scholing van voorzitters, commissieleden en directeuren van te visiteren scholen. Zij overleggen met de Stuurgroep Collegiale Visitatie en de voorzitters over de evaluatie van het traject.

CVO Rotterdam en Lucas Onderwijs stellen ieder secretarissen beschikbaar. De secretarissen worden bijgestaan door hun eigen secretariaat. Het komt de kwaliteit ten goede wanneer de secretarissen deelnemen aan visitaties van scholen van zowel het Lucas- als het CVO-bestuur.

Alle leden van de visitatiecommissie gedragen zich bij de activiteiten van de visitatie als 'objectieve buitenstaander' en blijven in een 'formele rol' zodat de focus op de taak blijft en er geen vermenging van belangen of rollen kan ontstaan.

In de herfst van 2015 kunnen commissieleden een korte Informatiebijeenkomst/cursus volgen, die ingaat op de visitatie (doel, grenzen, voorwaarden), de relatie tot de kwaliteitszorg, de voorbereiding en uitvoering van de visitaties.

4. DE FASERING VAN HET VISITATIETRAJECT

I De voorbereidingsfase (week -3)

Tijdens de voorbereidingsfase oriënteren alle betrokkenen van de gevisiteerde school zich op de collegiale visitatie. De vestigingsdirectie kiest in overleg met de centrale directie de thema's. Een lid van de centrale directie is dan ook bij voorkeur bij het themagesprek aanwezig.

II Uitvoering visitatie (week 1-19)

a De startfase (week 1 tot en met week 2)

De secretaris bezoekt de school voor een startgesprek. De vestigingsdirectie is met het managementteam (incl. eventuele coördinatoren) aanwezig. De secretaris informeert de directie nader over het collegiale visitatietraject: de thema's, de zelfevaluatie, de voorbereidende activiteiten, het proces en de werkwijze.

De schoolleiding neemt kennis van de samenstelling van de visitatiecommissie en bespreekt eventuele belemmeringen met de secretaris. De schoolleiding krijgt de gelegenheid een extern lid toe te voegen aan de commissie.

In deze fase moet worden nagegaan wie aanwezig zal zijn bij het themagesprek. Een brede vertegenwoordiging versterkt het draagvlak en de kwaliteit. De schoolleiding verdiept zich in het visitatietraject, kiest twee onderwerpen en beschrijft deze onderwerpen in het kort, ter voorbereiding op het themagesprek.

De school kan er in deze fase voor kiezen dat de commissie haar rapport in eerste instantie aanbiedt zonder haar aanbevelingen. Op basis van de bevindingen en conclusies ontwikkelt de school zelf haar eigen aanbevelingen. In het gesprek over het rapport komen vervolgens de aanbevelingen van zowel de school als de commissie aan de orde. In het definitieve rapport worden de aanbevelingen van de commissie gewoon opgenomen.

Daarnaast maakt de school met behulp van de secretaris een start met het proces van de zelfevaluatie. Voor het startgesprek is een standaardagenda gemaakt (zie bijlage 3A).

b De themakeuze (week 3)

De voorzitter en secretaris hebben voorafgaand aan het themagesprek contact met elkaar ter voorbereiding van het traject.

Tijdens het themagesprek bespreken de voorzitter en de secretaris met de directie en managementteam (en eventuele coördinatoren) de visitatie. Aan de orde komen de inhoudelijke thema's⁴ van de visitatie, de verwachtingen van het effect van de visitatie op de school, verheldering van de thema's, de formulering van de vragen, de zelfevaluatie, de samenstelling van de panels, de logistiek van de visitatiedag etc. De voorzitter en secretaris geven hun reactie op thema's teneinde deze scherp te krijgen waardoor de opbrengst van de visitatie groter kan worden. Indien nodig wordt de schoolleiding gevraagd een en ander toe te spitsen. Voor dit gesprek is een standaardagenda gemaakt (bijlage 3B).

De voorzitter geeft aan het eind van het themagesprek een samenvatting van de thema's, afspraken en een overzicht van zaken die nog moeten worden uitgezocht of vragen die nog moeten worden beantwoord door de school en checkt of dit klopt. De secretaris schrijft een verslag van het themagesprek en zendt dat naar de schoolleiding en de commissieleden.

c De voorbereiding (week 4 tot en met week 11)

⁴ Standaard kiezen scholen twee thema's. In overleg met de voorzitter en secretaris kan hiervan afgeweken worden en kunnen scholen ook kiezen voor slechts één thema dat diepgaander aan de orde komt.

De school schrijft een zelfevaluatie rapport, aan de hand van het format in bijlage 4. Uitgangspunt is dat de zelfevaluatie ondersteunend en verhelderend is voor de visitatiecommissie. De school stelt een informatiepakket samen en stuurt dit tezamen met de zelfevaluatie naar de secretaris.

Tot dit informatiepakket behoort ook een dagprogramma inclusief een lijst met namen en functies van de panelleden (bijlage 5). Voor elk panelgesprek moet in totaal één uur uitgetrokken worden: vijf minuten binnenkomst/kennismaken, vijf minuten uitgeleide, vijf minuten samenvatten en 45 minuten gesprek. Halverwege het ochtendprogramma is een korte pauze van vijf à tien minuten nodig.

De school kiest in overleg met de voorzitter vier à vijf panels: groepen mensen die betrokken zijn bij de school en het onderwerp van de visitatie: docenten, (midden-)management zorgteam, leerlingen, ouders, externe adviseurs of begeleiders, vertegenwoordigers van basis- of vervolgonderwijs, zorgteam, enz. De kwaliteit van de visitatie is gebaat bij een goede spreiding van de panels over de stakeholders. Ouders en externen brengen bijvoorbeeld elementen in die niet gecompenseerd kunnen worden door interne geledingen. Een panel bestaat uit minimaal vier en maximaal negen personen. Wanneer een panel kleiner is dan vier personen kan de commissie besluiten het gesprek niet door te laten gaan.

De secretaris checkt de ontvangen stukken op volledigheid; stuurt een bevestiging van ontvangst naar de school en stuurt de commissieleden de agenda voor de voorbespreking (zie bijlage 3C) en alle documenten, met een genummerde overzichtslijst.

De commissie bestudeert het informatiepakket en formuleert een set vragen. Hiervoor zijn circa twee werkweken beschikbaar. De commissie bespreekt in de voorbereidingsbijeenkomst de aangeleverde informatie. Aan de orde komen: het komen tot een gedeeld beeld van de school, verheldering en analyse van de thema's, het formuleren van de vragen en de logistiek van de visitatiedag.

De gesprekken met de panels worden geleid door de verschillende commissieleden. Tijdens de voorbereidingsbijeenkomst worden de panels verdeeld over de commissieleden. Het is in deze bijeenkomst van belang de agenda strak te hanteren. De voorzitter doet er goed aan vooraf een tijdsplanning per agendapunt te maken. Hij/zij moet ervoor zorgen dat de discussies niet te lang duren en dat er conclusies en/of vragen worden geformuleerd.

Na de vergadering stuurt de secretaris het verslag van de voorbereidingsbijeenkomst naar de commissieleden. Het verslag bevat een overzicht van de vragen die zijn geformuleerd per thema. De commissieleden werken voor hun eigen panel de vragen uit en sturen die naar de secretaris. Wanneer de commissie na de voorbereiding nog vragen heeft aan de school, geleidt de secretaris deze door naar de school.

De vestigingsdirecteur en de secretaris stellen in onderling overleg het dagprogramma definitief vast. De secretaris verzendt het definitieve dagprogramma naar de directie en stuurt een overzicht van alle vragen met het definitieve dagprogramma naar de commissieleden.

De school informeert de panelleden (hiervoor is een flyer beschikbaar), zorgt voor uitnodigingen voor de slotpresentatie, voor een lunch en voor een rustige ruimte die de hele dag beschikbaar is. Bij de lunch zijn geen directieleden aanwezig. De visitatieruimte moet groot genoeg zijn en een ronde of vierkante opstelling mogelijk maken (vermijd de 'tribunaalopstelling'). De slotpresentatie kan in een andere (grotere) ruimte worden gehouden.

De panelleden moet op het hart gedrukt worden op tijd aanwezig te zijn; de beschikbare tijd is beperkt. Het is aan te bevelen dat de schoolleiding iemand aanwijst die de panels vooraf opvangt en tijdig naar binnen loodst.

Hoewel de logistieke voorbereiding en detail is doorgenomen in het themagesprek, is het verstandig gebleken dat de secretaris deze zaken een paar dagen voor de visitatiedag nog een keer checkt bij de (locatie-) directeur.

d De visitatie (week 12)

De commissie bezoekt de school een hele dag. Het schema van de dag is doorgaans als volgt:

Globale indeling van een visitatiedag*:	
08.00 – 08.30 uur:	Inloop, ontvangst met koffie
08.30 – 09.00 uur:	Korte rondleiding door de school
09.00 – 10.00 uur:	Eerste gesprek panel 1 (schoolleiding)
10.00 – 10.15 uur:	Pauze
10.15 – 11.15 uur:	Gesprek panel 2
11.15 – 12.15 uur:	Gesprek panel 3
12.15 – 13.00 uur:	Lunchpauze
13.00 – 14.00 uur:	Gesprek panel 4
14.00 – 15.00 uur:	Gesprek panel 5
15.00 – 15.30 uur:	Pauze en intern beraad door de commissie
15.30 – 16.00 uur:	Tweede gesprek panel 1 schoolleiding)
16.00 – 16.30 uur:	Vorbereiding van de presentatie
16.30 – 17.00 uur:	Presentatie van de eerste bevindingen en informatie over de vervolprocedure
17.00 – 17.15 uur:	Korte afsluiting binnen de commissie

*De school stelt het definitieve programma vast in overleg met de secretaris. Bijlage 5 bevat een format.

De secretaris heeft zelf een laptop bij zich en kan gebruik maken van geluidsopnameapparatuur.

De panelgesprekken

De voorzitter opent elk gesprek, legt uit dat de commissie op verzoek van de directie een onderzoek doet etc., legt doel en werkwijze uit en laat de panelleden en commissieleden zich kort voorstellen. Hij/zij verzoekt een commissielid de aftrap te doen voor het inhoudelijk gedeelte, de vragenronde.

Dat commissielid opent het gesprek, bewaakt dat alle hoofdvragen aan bod komen en sluit af. Het is niet nodig dat de vragen worden gesteld in dezelfde volgorde zoals voorbereid. De commissieleden maken aantekeningen ten behoeve van de conclusies die aan het einde van de dag getrokken worden en ten behoeve van het visitatierapport.

De voorzitter vraagt of de panelleden nog iets belangrijks kwijt willen ("Wat hebben we vergeten te vragen?"), vat elk panelgesprek samen en vraagt aan de panelleden of de samenvatting adequaat is. Elk panelgesprek wordt beëindigd met informatie over het vervolg (rapport, wie het krijgt etc.).

In het laatste gesprek met de directie komen alle 'open eindjes' en vragen die in de loop van de dag zijn genoteerd aan de orde. De commissie verifieert of de panels een goede afspiegeling waren van de groepen die zij vertegenwoordigden. Ook zullen enkele conclusies gecheckt worden (het valt ons op dat...).

Het gaat erom het oordeel zo lang mogelijk op te schorten en tijdens elk panel te blijven spreken en reageren vanuit verwondering, nieuwsgierigheid en betrokkenheid. Sommige vragen zijn eigenlijk bedoeld om een advies te geven. Dat is niet erg, maar dan moet het gemarkeerd worden, bijv.: "Ik ga u nu geen vraag stellen maar een advies geven".

Balans

Gebruik de lunchpauze om een eerste grove balans op te maken. Dat helpt de voorzitter en richt ook de vragen bij de panels na de pauze. Na het laatste panelgesprek heeft de commissie een half uur de

tijd om de balans op te maken. Ieder commissielid neemt vijf tot tien minuten de tijd om de belangrijkste conclusies en bevindingen op te schrijven. Deze worden kort gedeeld zonder veel discussie. De voorzitter sluit deze ronde af en geeft zijn belangrijkste zaken terug aan de commissie. Indien dit nodig en mogelijk is qua tijd, is er een korte discussie. Dan trekt de voorzitter zich terug om de voorlopige presentatie van de eerste bevindingen voor te bereiden. Indien nodig raadpleegt hij de commissie nog voor de presentatie.

Slotpresentatie

De voorzitter geeft in de slotpresentatie beknopt de eerste en belangrijkste bevindingen van de commissie. Toehoorders krijgen de gelegenheid verhelderende vragen te stellen; het is geen discussie. De vervolgpcedure (rapportage, eindgesprek) wordt uitgelegd. De commissie blijft niet 'plakken'; het is ook niet wenselijk dat er nog een borrel of iets dergelijks wordt georganiseerd door de school, waar de commissieleden bij aanwezig zijn.

e De rapportage (week 13/18)

De secretaris schrijft een conceptrapport van de visitatie. De commissie bestudeert en bespreekt het conceptrapport op basis van een standaardagenda (bijlage 3D). Deze nabespreking is bedoeld voor een algemene reflectie op de visitatie en de bespreking van de conceptrapportage. Meestal komt de commissie ook zaken tegen waar kritische opmerkingen bij gemaakt worden. Deze worden vermeld in het rapport wanneer ze:

- vallen binnen de thema's waarover ons oordeel is gevraagd;
- onderbouwd worden door concrete informatie die we vanuit de panels hebben vernomen;
- breed gedeeld worden binnen de visitatiecommissie (bij twijfel niet inhalen);
- naar het oordeel van de commissie in het belang zijn van de school/schoolontwikkeling (niet alles relevant is om terug te geven).

Het is van belang dat het rapport wat betreft kritiek goed in balans is. Enerzijds is scherpte, waarbij de vinger op de zere plek wordt gelegd, van belang om het rapport voldoende urgentiebesef mee te geven. Anderzijds dienen de formuleringen op een dusdanige constructieve manier te zijn verwoord dat ze de schoolontwikkeling daadwerkelijk ten goede komen en de eigenaar van het rapport niet afschrikken, maar juist handvatten geven om de school verder te ontwikkelen.

De secretaris verwerkt in overleg met de voorzitter het commentaar van de commissie. Zij bezoeken samen (eventueel aangevuld met een commissielid) de school om het rapport aan de schoolleiding aan te bieden en te bespreken (bijlage 3E).

Wanneer de school ervoor heeft gekozen dat de commissie het rapport in eerste instantie aanbiedt zonder haar aanbevelingen, komen in dit gesprek zowel de aanbevelingen van de school als die van de commissie aan de orde.

De schoolleiding controleert het conceptrapport op feitelijke onjuistheden. De voorzitter en secretaris stellen het rapport definitief op.

De secretaris verzendt het definitieve rapport als digitale versie in 'alleen lezen' naar de school. Wanneer de school ook papieren exemplaren wenst, zal het secretariaat deze – tot een maximum van 10 – aan de school toezenden.

f De evaluatie/vervolg (drie à vier maanden na de visitatiedag)

In een nagesprek evalueren de voorzitter, secretaris en de schoolleiding de visitatie. In dat gesprek kunnen de volgende zaken aan de orde komen: Hoe heeft de schoolleiding het hele traject ervaren? Hoe was het om collega's over de vloer te hebben? Hoe is de opbrengst van het hele proces voor de school; hoe wordt de opbrengst geborgd? Is het visitatierapport in de school verspreid? Welke adviezen geeft de directie mee voor de inrichting van de volgende tranche visitaties?

De secretaris zendt een verslag van de evaluatie naar de school, de voorzitter en de commissieleden. Voor het evaluatiegesprek is een standaard agenda opgesteld (bijlage 3F).

III Activiteiten nadien

De gevisiteerde school bespreekt met de centrale directie het rapport. Wat gaat de vestigingsdirectie doen met de conclusies en aanbevelingen?

In Fase I en III zijn de vestigingsdirectie en de centrale directie de actoren; de visitatiecommissie speelt hierin geen rol.

SAMENVATTEND:

Het visitatietraject kent het volgende tijdpad*:

TIJDPAD		
Activiteit	aanwezig/verantwoordelijk	planning
FASE I: Voorbereiding		
Oriëntatie	Vestigingsdirectie i.o.m. algemene/centrale directie	Week -3
FASE II: Uitvoering		
startgesprek	Vestigingsdirectie, secretaris	Week 1
Vorbereidend overleg	Voorzitter, secretaris	Week 2
Themagesprek	Vestigingsdirectie, voorzitter, secretaris	Week 3
Inleverdatum zelfevaluatie en dossier	Vestigingsdirecteur	Week 7
Vorbereiding van visitatiedag	Visitatiecommissie	Week 9
Visitatiedag	Vestigingsdirectie, school (panels), visitatiecommissie	Week 12
Conceptrapport naar commissie	Secretaris	Week 15
Bespreking conceptrapport	Visitatiecommissie	Week 16
Conceptrapport naar de school	Secretaris	Week 17
Afleveren en bespreken rapport	Voorzitter, secretaris, vestigingsdirectie	Week 18
FASE III: Nadien		
Bespreken rapport	Vestigingsdirectie en algemene/centrale directie	Week 23
Evaluatie	Vestigingsdirectie, voorzitter, secretaris	3 à 4 maanden na visitatiedag

* Vakantieweken tellen niet mee

Bijlage 6 bevat een overzicht van de benodigde (gemiddelde) tijdsinvestering.

5. HET VERVOLG

Aan het einde van het schooljaar 2015-2016 vindt de evaluatie van dit traject plaats in de stuurgroep Collegiale Visitatie; een interbestuurlijke stuurgroep, ingesteld door het overleg van directeuren VO van Lucas Onderwijs en het Directieoverleg van CVO. Dit gebeurt op basis van:

1. de werkevaluatie van de secretarissen;
2. informatie uit de bijeenkomsten met de commissies;
3. informatie uit de eindgesprekken met de directies;
4. een uitwisseling in de werkgroep - en optioneel door:
5. een onafhankelijk onderzoek door een derde.

De Stuurgroep brengt een advies uit aan beide besturen. Deze wegen dit advies in eigen kring.

6. ORGANISATIE EN TAAKVERDELING

De visitaties vinden plaats onder toezicht van de Stuurgroep Collegiale Visitatie (ingesteld door beide besturen). Deze bestaat in 2015-2016 uit:

- Harry van Alphen, Kees Mackenbach en Arjen Toet (CVO Rotterdam)
- Cor van Dalen, Marjolein Verheij, Angelina Rammers en Elly Mulder (Lucas Onderwijs)

De stuurgroep is ook verantwoordelijk voor de eindevaluatie en voor contacten met externe partners zoals de inspectie. Zij brengt verslag en adviezen uit aan het management van CVO Rotterdam en Lucas Onderwijs.

Twee leden van de stuurgroep vormen, namens CVO Rotterdam en Lucas Onderwijs, samen de projectleiding. Zij zijn verantwoordelijk voor de organisatie, communicatie en kwaliteitsbewaking van het hele visitatietraject. Zij worden daarbij ondersteund door het secretariaat.

Elke visitatiecommissie bestaat uit circa zes leden:

- de voorzitter;
- de secretaris (staf/bestuursbureau);
- vier leden (directieleden of leidinggevenden uit andere scholen);
- soms is er ook een extern lid; aan te wijzen door de schoolleiding, bijvoorbeeld een deskundige uit de omgeving van de school, een ondernemer, een directeur van een toeleverende basisschool, een oud-leerling van de eigen school etc.

Er is dus niet één commissie voor alle visitaties, de bezetting van de commissie varieert per visitatie. Er wordt rekening gehouden met verschillende zaken. Gestreefd wordt naar continuïteit, deskundigheid en naar evenredige spreiding van de leden: verdeling van mensen van CVO en Lucas, mannen en vrouwen, ervaren en minder ervaren, directieleden en middenmanagement. Ook wordt gekeken naar relaties tussen de school en de commissieleden. Het is noodzakelijk dat de commissieleden geen privé-bandens hebben met de school en daar nooit hebben gewerkt, noch hun (eventuele) partner.

Contactgegevens

Secretariaat collegiale visitatie

Lucas Onderwijs Judith Lommel
Bezoekadres: Saffierhorst 105
2592 GK Den Haag
Postadres: Postbus 93231
2509 AE Den Haag
Telefoon: 070 - 300 11 79
E-mail: jlommel@lucasonderwijs.nl

CVO Rotterdam Tineke Dam
Bezoekadres: Henegouwerplein 14
3021 PM Rotterdam
Postadres: Postbus 2152
3000 CD Rotterdam
Telefoon: 010 - 217 13 18
E-Mail: cat.dam@cvo.nl

Projectleiders en secretarissen visitatiecommissies

CVO

Arjen Toet	projectleider en secretaris	a.toet@cvo.nl
Caroline Barnhard	secretaris	cm.barnhard@cvo.nl
Nadine Vestering	secretaris	n.vestering@cvo.nl
Renate de Wit	secretaris	r.wit@cvo.nl

Lucas onderwijs

Angelina Rammers	projectleider en secretaris	arammers@lucasonderwijs.nl
Elly Mulder	projectleider en secretaris	emulder@lucasonderwijs.nl
Yde Bleeker	secretaris	ybleeker@lucasonderwijs.nl

BIJLAGE 1

ALGEMENE INFORMATIE VOOR VOorzITTERS EN COMMISSIELEDEN

Profielchetsen

Samenstelling visitatiecommissie

Een visitatiecommissie heeft zes of zeven leden en de volgende samenstelling:

- Voorzitter (directielid van een van de scholen of instellingen)
- Secretaris (beleidsmedewerker stafbureau van een van de besturen)
- Vier á vijf leden (directieleden, leidinggevendenden of LD-docenten uit andere scholen)
- Soms is er een extern lid (wordt bij voorkeur aangezocht door de directie van de gevisiteerde school)

De commissieleden worden voor een specifieke visitatiecommissie uitgenodigd door de secretarissen.

Taak

De taak van de visitatiecommissie is het beantwoorden van de vragen die de te visiteren school op basis van de zelfevaluatie van de school stelt aan de commissie. De commissie bestudeert daartoe vooraf de documentatie en de vragen van de school, voert op de visitatiedag een onderzoek uit (interviews met diverse panels uit de school) en schrijft een visitatierapport.

Profielchets Commissielid

Hieronder beschrijven we de competenties waarover een commissielid moet beschikken.

Een commissielid...

1. Is goed bekend met het voortgezet onderwijs (vanwege beroep, zelf kinderen op middelbare school, speciale belangstelling, vrijwilligerswerk, etc.).
2. Heeft belangstelling voor / voelt zich betrokken bij onderwijs, opvoeding, schoolontwikkeling en/of organisatie en management.
3. Beheerst de basale vraag- en interviewtechniek (of is bereid hiervoor een scholing te volgen), kan goed en aandachtig luisteren
4. Geeft geen oordeel, maar is erop uit de vragen van die de school die gevisiteerd wordt, te beantwoorden en heeft de volgende houding / instelling:
 - a. objectief / gericht op feiten
 - b. onbevooroordeeld; in staat om oordelen op te schorten
 - c. onderzoekend, nieuwsgierig
 - d. verwonderd, vertrouwend
5. Is betrokken bij het onderwerp, de school en de personen met wie gesproken wordt, maar is tevens in staat om als 'objectieve buitenstaander' in een 'formele rol' te blijven, zodat de focus op de taak blijft en er geen vermenging van belangen of rollen kan ontstaan.
6. Kan te allen tijde geheimhouding en vertrouwelijkheid betrachten. De opdrachtgever (= de directie van de gevisiteerde school) moet er absoluut van op aan kunnen dat de informatie die vertrouwelijk ter oren is gekomen, niet wordt gedeeld met derden. Op de visitatiedag (tussen de bedrijven door) en in het voor- en na-traject wordt er buiten de commissievergadering niet met derden over de inhoud van het betreffende visitatiebezoek gesproken. Alle stukken van de commissie (inclusief mails en bijlagen) zijn vertrouwelijk en mogen niet aan anderen dan de commissieleden ter hand worden gesteld.
7. Heeft een lerende houding, is gewend om te reflecteren en kan goed samenwerken.

Profielchets Voorzitter

Een voorzitter...

1. Heeft grondige kennis van scholen voor voortgezet onderwijs;
2. Heeft kennis over schoolontwikkeling, onderwijsinnovatie, en organisatie en management in het voortgezet onderwijs;
3. Beheerst vergadertechnieken (agenda en procedure volgen, tijd bewaken, toespitsen, samenvatten, concluderen...);
4. Beheerst gespreks- en interviewtechnieken (of is bereid hiervoor een scholing te volgen), kan goed en aandachtig luisteren;
5. Geeft geen oordeel, maar is erop uit de vragen van de school die gevisiteerd wordt, te beantwoorden en heeft de volgende houding / instelling:
 - a. objectief / gericht op feiten;
 - b. onbevooroordeeld; in staat om oordelen op te schorten;
 - c. onderzoekend, nieuwsgierig;
 - d. verwonderd, vertrouwend;
6. Is betrokken bij het onderwerp, de school en de personen met wie gesproken wordt, maar is tevens in staat om als 'objectieve buitenstaander' in een 'formele rol' te blijven, zodat de focus op de taak blijft en er geen vermenging van belangen of rollen kan ontstaan;
7. Kan te allen tijde geheimhouding en vertrouwelijkheid betrachten. De opdrachtgever (= de directie van de gevisiteerde school) moet er absoluut van op aan kunnen dat de informatie die vertrouwelijk ter oren is gekomen, niet wordt gedeeld met derden. Op de visitatiedag (tussen de bedrijven door) en in het voor- en na-traject wordt er buiten de commissievergadering niet met derden over de inhoud van het betreffende visitatiebezoek gesproken. Alle stukken van de commissie (inclusief mails en bijlagen) zijn vertrouwelijk en mogen niet aan anderen dan de commissieleden ter hand worden gesteld;
8. Heeft een open, lerende houding; is gewend om te reflecteren en kan goed samenwerken.

Tijdsbeslag, Vergoeding, Reiskosten

Voor een commissielid vergt één visitatietraject 28 uur in totaal (inclusief informatiebijeenkomst of cursus en exclusief reistijd), voor een voorzitter ca. 35 uur in totaal (inclusief cursus en exclusief reistijd). Voor nadere specificatie: zie bijlage 6. Deelname aan de informatiebijeenkomst door voorzitters en commissieleden is afhankelijk van hun kennis en ervaring.

Commissieleden ontvangen geen vergoeding voor hun tijdsinvestering. Het is immers de bedoeling dat alle scholen in de loop der tijd worden gevisiteerd. Bovendien is de ervaring dat commissieleden door hun werkzaamheden nieuwe inzichten opdoen en daardoor verrijkt in de eigen organisatie terugkeren, dit onder het centrale motto: 'Een advies aan een ander is een beroep op jezelf'. De tijdsinvestering is dus zeker als 'scholing' op te voeren, maar daarover moet worden overlegd met de eigen directie. Reiskosten van commissieleden die niet in dienst zijn van een van de beide besturen worden desgewenst vergoed. Reiskosten van commissieleden die in dienst zijn van een van de beide besturen worden volgens de normale procedures gedeclareerd bij de eigen school.

Tips voor commissieleden

Het is zaak open vragen te stellen. Gesloten vragen of suggestieve vragen roepen verdedigingsreacties en irritatie op en leiden niet tot een open en informatief gesprek. Voorbeelden van suggestieve vragen:

Waarom gaat het zo moeizaam met de sectie Engels? Waarom jatten jullie het document niet van een andere school? Dus u gaat niet over de kwaliteit van het onderwijs? Hoe vrijblijvend zijn jullie als directie?

Uit 'Bezoek met een opdracht. Visitaties in het voortgezet onderwijs.' (VO Raad, 2011):

De goede vraag

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

De steller

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

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

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

De bevroagde

Een goede vraag nodigt degene aan wie ze gesteld wordt, uit, en wel ... om te vertellen, om uit te leggen, om aan te tonen, om te bewijzen, om trots te zijn, om te weerleggen, om aarzeling te tonen, om onvermogen te bekennen.

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

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

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

BIJLAGE 2

FUNCTIE-INFORMATIE SECRETARIS VAN DE VISITATIECOMMISSIE

Verantwoordelijkheid

De secretaris is verantwoordelijk voor:

- de organisatie van de afzonderlijke visitatietrajecten en
- de oplevering van de visitatierapporten

Hij/zij verricht de werkzaamheden onder verantwoordelijkheid van

- de voorzitter van de visitatie (voor wat betreft de specifieke zaken van de visitatie)
- de door het eigen bestuur aangewezen projectleider collegiale visitatie (voor wat betreft de inbedding in het kwaliteitsbeleid, de algehele afstemming en de kwaliteitsbewaking; deze is samen met de collega-projectleider van het andere bestuur verantwoordelijk voor de opzet en organisatie van het hele visitatietraject en werkt daarin nauw samen met de door beide besturen ingestelde Bestuurlijke stuurgroep 'Collegiale Visitatie' die de besturen adviseert over dit traject).

Taken

1. zorg dragen voor een goede organisatie van alle fasen van het visitatieproces zoals beschreven in het Handboek Collegiale Visitatie
2. zorg dragen voor rapportages en een goede communicatie met alle betrokkenen van de visitaties (schoolleiding, commissieleden, stuurgroep, externen etc.)
3. bewaking van de afspraken, standaarden en procedures m.b.t. de kwaliteit van de visitatie
4. een bijdrage leveren aan de commissie als commissielid

Profielchets

1. De secretaris beschikt over de competenties van een commissielid (zie bijlage 1)
2. heeft kennis van kwaliteitszorg en schoolontwikkeling
3. is op de hoogte van actuele ontwikkelingen in de wijze van verantwoording afleggen van scholen aan bv inspectie
4. is op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het onderwijsveld
5. is een goede organisator, houdt overzicht over diverse acties en afspraken
6. is stressbestendig en kan snel werken
7. hanteert een goede vorm van timemanagement en zorgt dat de tijdschema's strak worden aangehouden
8. spreekt betrokkenen bij het traject indien nodig aan op afspraken, procedures en kwaliteitseisen
9. heeft een klantgerichte houding naar alle betrokkenen
10. is in staat kernachtige samenvattingen te maken (themagesprekken, evaluatiegesprekken, commissieoverleg, gesprekken in panels)
11. kan hoofd- en bijzaken scheiden, kan uit lange verslagen de hoofdzaken destilleren
12. durft conclusies te trekken uit materiaal dat voorhanden is
13. heeft een vlotte pen, kan een neutraal verslag maken, kan meningen en feiten onderscheiden
14. schat goed in wanneer informatie gevoelig is en als zodanig behandeld moet worden
15. kan zich strikt neutraal opstellen naar alle betrokkenen
16. heeft een eigen onafhankelijke mening en kan die duidelijk naar voren brengen als dat nodig is
17. heeft een sterk rolgevoel en kan snel van rol verwisselen (secretaris, commissielid, lid eigen organisatie, gastheer, gast, ...)
18. kan goed samenwerken.

BIJLAGE 3

A. STARTGESPREK MET VESTIGINGSDIRECTIE

Contactpersoon	NAAM (CVO/LUCAS, TEL + EMAILADRES)
Datum	DATUM
Locatie	PLAATS
Tijdstip	##.00 – ##.00 uur
Onderwerp	Agenda startgesprek Collegiale Visitatie
Aanwezig	SCHOOLLEIDING, secretaris

AGENDA STARTGESPREK COLLEGIALE VISITATIE

1. **Kennismaking** (indien van toepassing)
2. **Uitgangspunten van het visitatietraject; check op samenstelling visitatiecommissie**
3. **Doornemen van het volledige visitatietraject aan de hand van het handboek:**

Vorbereidingsfase

Overleg met algemene directie over themakeuze

Startfase (week 1-2):

Oriëntatie, draagvlak, themakeuze en -gesprek, zelfevaluatie

Themakeuze (week 3):

- a. Het kiezen van een thema
We stellen dit thema aan de orde....., omdat,zodat..... en voor
We zijn tevreden over de visitatie rondom dit thema X wanneer
- b. Rol visitatie in beleidscyclus

Vorbereiding (week 4-11):

- a. Keuze voor visitatierapport in eerste instantie zonder of met aanbevelingen commissie
- b. Totstandkoming van de zelfevaluatie (zie ook agendapunt 4)
 - betrokken personen/gremia
 - benodigde gegevens
 - tijdpad
 - trekker, schrijver(s)
- c. Samenstellen panels (begin op tijd)
- d. Logistiek

Visitatiedag (week 12):

- a. Dagprogramma
- b. Presentatie eerste bevindingen, verhelderende vragen
- c. Logistiek

Rapportage (week 13-18):

- a. Bespreking concept-rapport door visitatiecommissie (week 16)
- b. Voorzitter en secretaris brengen en bespreken rapport naar en met de schoolleiding
- c. Definitief rapport (week 18)

Evaluatie/vervolg (3 à 4 maanden na oplevering de visitatiedag):

- a. Nabespreking schoolleiding, secretaris en voorzitter
- b. Gesprek schoolleiding met centrale directie/bestuur

Activiteiten nadien

- a. Gesprek schoolleiding met centrale directie/bestuur
- b. Vervolgacties in de school
- c. Gebruikelijk: rapport naar de inspectie

4. Rondvraag

BIJLAGE 3

B. AGENDA THEMAGESPREK MET VESTIGINGSDIRECTIE

Contactpersoon	NAAM (CVO/LUCAS, TEL + EMAILADRES)
Datum	DATUM
Locatie	PLAATS
Tijdstip	##.00 – ##.00 uur
Onderwerp	Agenda Themagesprek Collegiale Visitatie
Aanwezig:	SCHOOLLEIDING, voorzitter, secretaris

AGENDA THEMAGESPREK COLLEGIALE VISITATIE

- 1. Kennismakingsronde (indien van toepassing)**
- 2. Informatie van de school (maximaal 10 minuten)**
 - a. beeld van de school
 - b. hoe past de collegiale visitatie in de beleidscyclus van de school
 - c. verwachting school van effect van de collegiale in de school
 - d. draagvlak in de school
 - e. wie neemt deel aan de visitatiedag vanuit de schoolleiding
- 3. De thema's**
 - a. wat is geleerd van de vorige visitatie?
 - b. de keuze van de thema's (argumentatie)
 - c. de inhoud van de thema's (welke vragen wil de school beantwoord zien)
- 4. Voorbereiding door de school**
 - a. keuze voor visitatierapport in eerste instantie zonder of met aanbevelingen commissie
 - b. voorbereidingstraject in de school: schrijfgroep, planning, betrokkenheid collega's
 - c. samenstelling van de panels (op tijd beginnen)
 - d. extern lid in de visitatiecommissie
- 5. De organisatorische voorbereiding**
 - a. aan te leveren documenten
 - b. de logistiek van de dag:
 1. het dagprogramma, namen van panelleden
 2. plaats, catering en benodigdheden
 3. centrale afsluiting
- 6. Rondvraag**

BIJLAGE 3

C. AGENDA VOORBEREIDINGSBIJEENKOMST VAN COMMISSIE

Contactpersoon	NAAM (CVO/LUCAS, TEL + EMAILADRES)
Datum	DATUM
Locatie	PLAATS
Tijdstip	##.00 – ##.00 uur
Onderwerp	Agenda Voorbereiding van de visitatie aan NAAM SCHOOL
Aanwezig	Visitatiecommissie, voorzitter, secretaris

AGENDA VOORBEREIDINGSBIJEENKOMST VISITATIE AAN NAAM SCHOOL

1. **Opening en kennismaking**
2. **Samenstelling commissie**
3. **Check op compleetheid documenten**
4. **Eerste ronde**
Algemene indruk: Wat waren de eerste eigen associaties bij de stukken van de commissieleden?
Hierbij reageren de commissieleden nog niet op elkaar.
5. **Behandeling beide thema's:**
 - a. brainstorm (ideeën en vragen) vaststelling van de belangrijkste vragen van de opdrachtgever
 - b. vaststelling van de belangrijkste deelaspecten
 - c. formulering van de hoofd- en subvragen per thema en eventueel per panel
 - d. formulering van de hoofdvragen
 - e. verzamelen input voor feed back op de zelfevaluatie
6. **Rol voorzitter en secretaris en toedeling panels aan de commissieleden**
7. **Logistieke kwesties**
8. **Afspraken over rapport**
Plannen van de bespreking van concept visitatierapport (facultatief: 1 commissielid mee)
9. **Evaluatie**
10. **Rondvraag**

BIJLAGE 3

D. AGENDA BESPREKING CONCEPTRAPPORT DOOR COMMISSIE

Contactpersoon	NAAM (CVO/LUCAS, TEL + EMAILADRES)
Datum	DATUM
Locatie	PLAATS
Tijdstip	##.00 – ##.00 uur
Onderwerp	Bespreken conceptrapportage en evaluatie
Aanwezig	Visitatiecommissie: voorzitter, secretaris en leden

AGENDA BESPREKING CONCEPTRAPPORT EN EVALUATIE

1. Terughalen:

wat hebben we gezien op de visitatiedag? Wat viel op?

2. Eerste ronde bespreking conceptrapport:

- a. algemene indruk na lezing (klopt het met het beeld van de slotpresentatie/met ons eigen beeld?);
- b. de 'toon' en de grote lijnen van het rapport.

3. Tweede ronde bespreking rapport:

Aan de hand van het conceptrapport van de secretaris en de bijdragen van de commissieleden:

- a. zijn de vragen van de opdrachtgever beantwoord?
- b. inhoud en formulering conclusies en aanbevelingen.

Aandachtspunten:

- voldoende helder geformuleerd?
- voldoende onderbouwd?
- voldoende concreet?
- voldoende uitdagend?
- voldoende in samenhang gepresenteerd?
- is de rol van het management op de interventies t.a.v. de thema's voldoende uitgewerkt?
- feitelijke onjuistheden
- ontbrekende informatie / overbodige informatie

4. Afronding van deze visitatie

- a. afspraken over definitieve rapportage
- b. eigen documenten en geheimhouding
- c. slotgesprek voorzitter/secretaris met (locatie-) directie (commissielid mee?):
welke feedback geven we de school op de zelfevaluatie?

5. Uitwisseling persoonlijke evaluatie

- a. persoonlijke lessen en observaties
- b. evaluatie gang van zaken visitatie/adviezen aan projectleiding en/of voorzitter
- c. effecten op eigen werksituatie
- d. tijdsbelasting
- e. weer meedoen in een volgende ronde?
- f. terugblik op deze bijeenkomst

6. Rondvraag

BIJLAGE 3

E. AGENDA GESPREK VISITATIERAPPORT MET VESTIGINGSDIRECTIE

Contactpersoon	NAAM (CVO/LUCAS, TEL + EMAILADRES)
Datum	DATUM
Locatie	PLAATS
Tijdstip	##.00 – ##.00 uur
Onderwerp	Bespreken conceptrapportage en evaluatie
Aanwezig	Visitatiecommissie: voorzitter, secretaris en leden

AGENDA GESPREK OVER HET VISITATIERAPPORT

-> Kies één van de twee versies.

VERSIE 1: BESPREKING VAN EEN RAPPORT MET AANBEVELINGEN.

- 1. Algemene reactie op het visitatietraject en het rapport**
 - a. Effecten van het visitatieproces
 - b. Inhoud van het rapport
 - verhelderende vragen
 - herkenbaarheid & opvattingen
- 2. De conclusies en aanbevelingen:**
Toepasbaarheid, draagvlak, prioritering
- 3. Afspraken evaluatiegesprek**
- 4. Het vervolgtraject binnen de school op basis van de visitatie en het rapport**

VERSIE 2: BESPREKING VAN EEN RAPPORT ZONDER AANBEVELINGEN.

- 1. Algemene reactie op het visitatietraject en het rapport**
Effecten van het visitatieproces
- 2. Inhoud van het rapport:**
 - verhelderende vragen
 - herkenbaarheid & opvattingen
- 3. De aanbevelingen***
 - a. Bespreking van passende interventies die zijn voorbereid door de schoolleiding en door de visitatiecommissie.
 - inhoud
 - toepasbaarheid
 - draagvlak
 - prioritering
 - b. Wat is het effect van een rapport zonder aanbevelingen op de schoolleiding?
- 4. Afspraken evaluatiegesprek**
- 5. Het vervolgtraject binnen de school op basis van de visitatie en het rapport**

(*De vertegenwoordigers van de commissie zullen de aanbevelingen van de commissie op papier meenemen.)

BIJLAGE 3

F. AGENDA EVALUATIEGESPREK MET VESTIGINGSDIRECTIE

Contactpersoon	NAAM (CVO/LUCAS), TEL + EMAILADRES
Datum	DATUM
Locatie	PLAATS
Tijdstip	##.00 – ##.00 uur
Onderwerp	Nagesprek Collegiale Visitatie
Aanwezig	Aanwezig: SCHOOLLEIDING, voorzitter, secretaris

AGENDA EVALUATIEGESPREK MET SCHOOLLEIDING

- 1. Opening, doel van dit gesprek**
- 2. Reactie van de schoolleiding op de inhoud van het rapport**
 - a. herkenbaarheid van conclusies
 - b. bruikbaarheid van de adviezen
 - c. effecten van de visitatie / het rapport
 - d. hoe wordt de opbrengst van de visitatie geborgd?
- 3. Welke gremia hebben het rapport ontvangen; hoe is de reactie?**
- 4. Reactie van de schoolleiding op het proces en de werkwijze van de visitatie**
 - a. ervaringen
 - b. adviezen aan het project of de commissie
 - c. bruikbaarheid van het format zelfevaluatie
- 5. Informatie over de evaluatie van het visitatietraject**
- 6. Interesse schoolleiding in deelname aan commissie in de toekomst**
- 7. Wat verder ter tafel komt**

BIJLAGE 4

FORMAT ZELFEVALUATIE

De schoolleiding betreft bij het schrijven van de zelfevaluatie anderen (collega's uit de staf, het (midden-management of een externe deskundige). De zelfevaluatie wordt geschreven aan de hand van de volgende aandachtsgebieden:

1. Focus van de visitatie

Geef aan op welke thema's de visitatie gericht zal zijn. Beargumenteer deze keuze in het licht van de schoolontwikkeling en het strategische beleid.

Suggesties voor (het kiezen van) onderwerpen:

- Kies op basis van de belangrijkste bevindingen uit het laatste inspectierapport een onderwerp dat te maken heeft met een of meer domeinen of kwaliteitsaspecten en dat ook gerelateerd is aan de actuele beleidsspeerpunten van de school.
- Kies een thema vanuit de missie of het strategisch beleidsplan van het schoolbestuur of de eigen scholengemeenschap (indien van toepassing).
- Het thema moet niet te algemeen zijn, maar voldoende concreet gemaakt kunnen worden. Er moet ook voldoende materiaal voorhanden zijn.

Verwachting

Geef kernachtig aan wat de schoolleiding verwacht van de collegiale visitatie. Wanneer is de schoolleiding tevreden met de opbrengst van de visitatie? Wat verwacht de school dat de collegiale visitatie te weeg zal brengen in de school? (proces in de school).

2. Thema 1: (onderwerp)

Om een goed antwoord te kunnen geven op jullie vragen is het belangrijk dat de commissie een helder beeld krijgt van de thema's: de voorgeschiedenis, de actuele situatie en de toekomstverwachtingen. Geef de volgende informatie:

- a. Hoe was de situatie?
- b. Hoe is de situatie nu?
- c. Beschrijf wat gedaan is om in de huidige situatie te komen:
 - Wat waren wij van plan? (de doelstelling van het begin)
 - Wat hebben wij gedaan? (feitelijke acties)
 - Wat leverde dat op? (feitelijke resultaten)
 - Wat vinden wij van wat het heeft opgeleverd? (oordeel)
 - Wat vinden anderen van wat het opgeleverd? (feitelijk geconstateerde reacties)
 - Wat vinden wij van wat anderen hier van vinden? (oordeel)
 - Welke conclusies verbinden we hier aan?
- d. Waar willen we staan over een beperkt aantal jaren (3 à 5)?
- e. Wat willen we weten van de visitatiecommissie?

Sluit de uitwerking af met een aantal gerichte vragen of opdrachten aan de visitatiecommissie die u beantwoord wilt zien in het visitatierapport. Formuleer vragen die gericht zijn op het proces om te komen tot het beeld dat geschetst is onder d): het verloop van de implementatie, inhoudelijke opvattingen over de analyse van het thema, de kritische succesfactoren voor de toekomst, e.d.

N.B.: Maak in dit hoofdstuk gebruik van relevante beschikbare gegevens. Denk daarbij aan verslagen van enquêtes, evaluaties van eerder uitgevoerde interventies en activiteiten. Relateer dit aan de laatste inspectierapporten (Periodiek Kwaliteits Onderzoek of Jaarlijks Onderzoek), en indien aanwezig: andere relevante kwalitatieve of kwantitatieve gegevens.

3. Thema(onderwerp)

Werk voor het tweede thema dezelfde punten 2 a. tot en met f. uit.

4. Basisinformatie

Beschrijf in het kort de school:

- schoolsoort, omvang (leerlingen, locaties, personeel, ...)
- specifieke kenmerken m.b.t. leerlingen / ouders / omgeving
- het schoolprofiel (hoe of waarmee profileert de school zich naar buiten toe, bijv. identiteit of onderwijskundige keuzes)
- de managementstructuur
- de positie van een vestiging in een groep of gemeenschap van scholen.

5. Schoolontwikkeling en kwaliteitszorg

A Geef in het kort een algemeen beeld van het beleid van de schoolontwikkeling. Waar is de school mee bezig? Hoe verloopt dat proces?

B Beschrijf in relatie hiermee of en hoe er op uw school aan kwaliteitszorg gedaan wordt. Enkele aandachtspunten:

- Worden er doelen gesteld en hoe komen die tot stand?
- Worden er acties genomen om de doelen te realiseren en hoe verloopt dit proces?
- Wordt er gemeten of er resultaten geboekt worden en hoe gaat dat in zijn werk?
- Worden resultaten van metingen systematisch teruggekoppeld om de doelen bij te stellen?
- Hoe wordt er over deze gehele cyclus gecommuniceerd binnen en buiten de school?
- Worden de resultaten geborgd en is de cyclus vastgelegd en verankerd in de organisatie?
- Vindt er regelmatig evaluatie plaats van deze beleidscyclus?

C Sterkte-zwakke analyse van de school:

Geef een beeld van de sterke/zwakke kanten van de school, en de kansen en bedreigingen die relevant zijn voor het thema. Vul hiertoe de volgende tabellen in.

Schoolinterne factoren	
Sterk	Zwak

Externe factoren	
Kansen	Bedreigingen

6. Keuze panels

Geef aan welke panels u gaat samenstellen voor de beantwoording van de vragen: benoem de groepen of geledingen en (indien reeds in dit stadium mogelijk ook) de namen van de panelleden.

7. Bijlagen

Hier geldt: het gaat alleen om relevante stukken. De commissie wil in elk geval ontvangen:

1. schoolgids
2. organogram met toelichting
3. inspectierapporten: het laatste PKO en het laatste Jaarlijks Onderzoek
4. schoolplan en activiteitenplan
5. relevante beleids- of visiedocumenten die betrekking hebben op de thema's

Zorg ervoor dat de relevante informatie uit Schoolinfo.nl beschikbaar of toegankelijk is voor de commissieleden.

Naar keuze kunt u bijvoorbeeld nog toevoegen:

- evaluaties (cyclische documenten)
- tevredenheidsonderzoeken
- recente kwaliteitskaart / idu-gegevens
- overzichten van leerlingenprestaties
- gegevens m.b.t. Voortijdig Schoolverlaten

Praktische aanwijzingen bij het maken van de zelfevaluatie:

1. Het is zaak de tekst zo beknopt mogelijk te houden en te voorzien van zoveel mogelijk concrete voorbeelden / gegevens. Besteed de meeste ruimte aan de themabeschrijving
2. Voorzie de bijlagen van een duidelijke nummering, van een datum van schrijven en een auteur (naam/functie). Dat bespaart de commissie veel zoekwerk. Graag ook in de tekst van de zelfevaluatie verwijzen naar de bijlagen.
3. Als een bijlage een document betreft dat uit een context is gehaald, geef dan een korte toelichting.

Logistieke aanwijzingen

1. Verspreid de zelfevaluatie inclusief de bijlagen onder alle leden van de schoolleiding.
2. De inleverdatum van de zelfevaluatie is in week 7 van het visitatietraject; deze datum treft u aan op het planningsoverzicht dat per school wordt verstrekt. Het is belangrijk dat de informatie op de aangegeven datum binnen is bij de secretaris. Het vervolgtraject (voorbereiding commissie etc.) is namelijk erg strak.
3. Wijze van aanleveren:
 - a. Digitaal bij de secretaris: zelfevaluatie, dagprogramma en lijst met namen van de panelleden
 - b. Per post bij de secretaris: 8 complete sets (zelfevaluatie + alle bijlagen).
4. Inleveradres: u wordt verzocht uw pakket op te sturen naar de secretaris. Op het planningsoverzicht van de visitaties staat vermeld welke secretaris uw visitatie organiseert en begeleidt.

De adressen zijn:

Arjen Toet, Caroline Barnhard, Nadine
Vestering en Renate de Wit
CVO Rotterdam
Postbus 2151
3000 CD Rotterdam

Angelina Rammers, Elly Mulder
Lucas Onderwijs
t.a.v. Judith Lommel
Postbus 93231
2509 AE Den Haag

BIJLAGE 5

VOORBEELD VAN EEN DAGPROGRAMMA

DAGPROGRAMMA COLLEGIALE VISITATIE NAAM VAN DE SCHOOL, DATUM

08.00 – 08.30 uur	Inloop, ontvangst met koffie
08.30 – 09.00 uur	Een kort rondje door de school
09.00 – 10.00 uur	Gesprek panel 1 schoolleiding Leden: naam, directeur naam, functie (bijvoorbeeld teamleider onderbouw)
10.00 – 10.15 uur	Pauze
10.15 – 11.15 uur	Gesprek panel 2 (kenmerk, bijvoorbeeld docenten onderbouw) Leden: naam, functie naam, functie
11.15 – 12.15 uur	Gesprek panel 3 (kenmerk) Leden: naam, functie naam, functie
12.15 – 13.00 uur	Lunchpauze in kamer(kenmerk)
13.00 – 14.00 uur	Gesprek panel 4 Leden: naam ouder, ouder van leerling in klas ... naam ouder, ouder van leerling in klas ...
14.00 – 15.00 uur	Gesprek panel 5 (kenmerk) Leden: naam leerling, klas naam leerling, klas
15.00 – 15.30 uur	Pauze en intern beraad door de commissie
15.30 – 16.00 uur	Tweede gesprek panel 1 schoolleiding
16.00 – 16.30 uur	Vorbereiding door de commissie van de eerste bevindingen
16.30 – 17.00 uur	Presentatie van de eerste bevindingen Genodigden zijn (teamleden, leden Centrale directie, panelleden etc.)
17.00 – 17.15 uur	De commissie sluit intern de visitatie af

NB:

U kunt er ook voor kiezen het dagprogramma en een overzicht van namen en functies/klassen van panelleden als twee aparte overzichten aan te leveren.

De school stelt in overleg met de secretaris het definitieve programma vast. De tijden kunnen aangepast worden aan de tijden van de school.

BIJLAGE 6

TIJDSBESLAG WERKZAAMHEDEN VISITATIECOMMISSIE

Inschatting tijdsbeslag werkzaamheden visitatiecommissie op basis van de ervaringen in voorgaande jaren.

- Alle uren zijn per persoon en exclusief reistijden.
- Deelname aan de informatiebijeenkomst (cursus) door voorzitters en commissieleden is afhankelijk van hun kennis en ervaring.

Visitatietraject algemeen	VZ	lid	Sec	Sec. PL Ond	PL
Overleg secretarissen over kwaliteit, algemene zaken, evaluatie en voortgang			16		40
Herziening format zelfevaluatie, brochure, handboek en flyer			2		
Werving nieuwe commissieleden			1		4
Bijhouden groeidocument leer- en verbeterpunten			4		
Werkzaamheden rond werkgroep collegiale visitatie (mail, bijeenkomsten, verslagen)			1		16
Verantwoording naar directies (DVO/MT) en College van bestuur/Raad van Bestuur					24
Contacten met derden (inspectie, andere besturen, ...)					24
Informatiebijeenkomst/Cursus voor directies ontvangende scholen en voor voorzitters en leden commissies	4	4	10	12	12
Secretariële ondersteuning: Afsprakenplanning hele visitatietraject	1	1	12	80	16
Professionalisering			4		
Voorzittersbijeenkomst	2		2		4
PR-communicatie					10
Totaal aantal uren per persoon hele traject	7	5	52	92	160
Per visitatie					
	VZ	lid	Sec	Sec. PL Ond	PL
Startgesprek met schoolleiding			1		
Vorbereiding themagesprek schoolleiding	1		1		
Themagesprek met schoolleiding	1		1		
Verslag themagesprek			1		
Ontvangst zelfevaluatie, controle stukken, maken agenda voorbereidingsbijeenkomst (verzenden stukken)			1	1	
Zelfevaluatie bestuderen	3	3	3		
Vorbereiding visitatiedag, contacten met schoolleiding over logistieke zaken			2		
Vorbereidingsbijeenkomst commissie	3	3	3		
Verslag voorbereidingsbijeenkomst naar commissie			1		
Laatste informatie visitatiedag naar commissie			1		
Inhoudelijke voorbereiding op visitatiedag	3	2	3		

Visitatiedag (8.00 -17.00)	9	9	9		
Schrijven conceptrapport			30		
Lezen en becommentariëren conceptrapport	2	2			
Bespreking conceptrapport in commissie	3	3	3		
Herschrijven rapport met commentaar commissie	1		8		
Overleg voorzitter/secretaris over 1 ^e versie	1		1		
Definitief concept bespreken met de schoolleiding	1		1		
Commentaar schoolleiding verwerken, maken definitieve versie			2		
Afmaken en verzenden definitief rapport (mail en papier)			1		
Vorbereiding, overleg over en uitvoering eindgesprek met schoolleiding	2		2		
Evaluatiewerkzaamheden	1		1		
Tussentijds overleg vz / secr. / commissieleden	2	1	4		
secretariële ondersteuning: o.a. begeleiding productie en verzending voorlichtingsmateriaal, productie en verzending visitatierapport				6	
Totaal aantal uren per persoon per visitatie	33	23	80	7	

VZ = voorzitter
Sec = secretaris
Sec.Ond. = secretariële ondersteuning
PL = projectleider