

Leidraad Collegiaal waarderend onderzoek

Wil je een collegiaal waarderend onderzoek (CWO) opzetten binnen je bestuur of scholengroep? In deze leidraad vind je een set aan praktische tips voor de opzet en uitvoering. Naast de praktische kant is een goede voorbereiding van de commissie over de essentie van waarderend onderzoeken essentieel. Dat begint bij een waarderend-onderzoekende houding en het oefenen van het stellen van waarderende vragen. In deze leidraad vind je:

1. De aanpak van een collegiaal waarderend onderzoek
2. Proces voor de school waar het bezoek plaatsvindt
3. Proces voor de leden van de commissie
4. Hoe voer je waarderende gesprekken?

1. De aanpak

Het doel van de collegiale waarderende onderzoeken is om met en van elkaar te leren en juist niet om elkaar te beoordelen. Deze werkwijze is gebaseerd op inzichten uit de positieve psychologie, het oplossingsgerichte werken en de *appreciative inquiry*. Samengevat komt het erop neer dat je op zoek gaat naar de sterke punten in een systeem en zo aanknopingspunten vindt om juist dat te versterken wat nu al goed werkt.

Binnen de context van een visitatie betekent dit dat scholen bij elkaar in kaart brengen wat krachten, successen en ontwikkelkansen zijn die zich rond bepaalde relevante vraagstukken voordoen. We gaan ervan uit dat in elk systeem werkzame elementen zitten waar we meer van willen. Een waarderend onderzoek past goed bij het doel om samen te leren en te ontwikkelen, geeft energie en vertrouwen en is duurzaam: de school heeft het al in huis en wordt door het bezoek gestimuleerd dit verder uit te bouwen en te versterken. Collegiale waarderende onderzoeken zijn een effectieve manier om te werken aan schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Ze dragen bij aan het lerend vermogen van een school, afdeling of team doordat:

- de school die bezocht wordt, vooraf met een grote groep collega's reflecteert op de eigen praktijk. Dit resulteert in een zelfevaluatie waarin de school beschrijft waar ze staat, wat goed gaat en waar ambities liggen. Ook formuleert de school een relevante onderzoeksvraag die de commissie in staat stelt een waardevolle bijdrage aan de schoolontwikkeling te leveren;

- de school op basis van het bezoek een verslag ontvangt van de commissie. In het verslag beantwoordt de commissie de gestelde onderzoeksvraag zo goed mogelijk en doet een aantal ontwikkelsuggesties, waarmee de school verder kan werken aan haar ontwikkeling;
- de leden van de commissie kennis en ervaring opdoen die ze meenemen naar hun school;
- het zitting nemen in een commissie bijdraagt aan de ontwikkeling en professionalisering van medewerkers.

2. Proces voor de school waar het CWO plaatsvindt

De stappen in het proces voor de school waar de visitatie plaatsvindt, betreffen:

1. Startgesprek
2. Tussentijds contactmoment
3. Zelfevaluatie
4. Bezoekdag
5. Rapportage en nagesprek

Stap 1 en 2. Het startgesprek en een tussentijds contactmoment

Tussen de zes en de acht weken voorafgaand aan het bezoek vindt er een startgesprek plaats. Het doel van het startgesprek is om de school goed voor te bereiden op het bezoek. Bij het startgesprek is in ieder geval de schoolleiding van de bezochte school aanwezig, aangevuld met de voorzitter en de secretaris van de commissie. Desgewenst kan de school die bezocht wordt, een paar docenten voor het startgesprek uitnodigen. De schoolleiding kan alle vragen die leven rond het collegiaal waarderend onderzoek tijdens dit gesprek stellen en zich een beeld gaan vormen van hoe ze het proces in de aanloop naar het bezoek met de collega's wil vormgeven.

Tijdens het startgesprek komen in ieder geval de volgende vragen aan bod:

- Wat vraagt het CWO van de school in de voorbereiding?
- Wat hoopt de school dat het CWO brengt? Wat zou de school een waardevolle opbrengst van het proces vinden?
- Hoe ziet de schoolleiding het proces richting de totstandkoming van de zelfevaluatie voor zich? Heeft de school al beelden bij de invulling van de bezoekdag?

Ook wordt er tijdens het startgesprek een tussentijds contactmoment geprikt waarop de schoolleiding en de voorzitter (en/of procesbegeleider) elkaar nog even spreken in de aanloop naar het opsturen van de zelfevaluatie. Doel van dit contactmoment is om te horen hoe de

voorbereiding loopt en waar nodig de geformuleerde onderzoeksvragen te verduidelijken en/of aanscherpen.

Stap 3. Zelfevaluatie

Vervolgens gaat de school aan de slag met de zelfevaluatie. Meer dan een geschreven stuk is de zelfevaluatie een proces waarbij de school met zoveel mogelijk collega's kijkt naar zichzelf, de doorgemaakte ontwikkelingen en ambities voor de komende jaren. Ter afronding van dit proces stuurt de school minimaal twee weken voorafgaand aan het bezoek een kort evaluatieverslag op naar de secretaris van de commissie. In dit verslag dienen in ieder geval de volgende vragen beantwoord te worden:

1. Op welke ontwikkelingen van de afgelopen jaar zijn jullie trots als school? Geef een paar concrete voorbeelden.
2. Waar zouden jullie de komende paar jaar graag stappen op willen zetten? Op welke thema's? Of rond welke vraagstukken? Wat maakt dit zo belangrijk voor jullie?
3. Welke vragen leven er op dit moment binnen het team in relatie tot deze ambitie? Formuleer één of meerdere onderzoeksvragen waar jullie als team nieuwsgierig naar zijn. Geef ook aan hoe deze onderzoeksvragen tot stand gekomen zijn en waarom ze voor jullie relevant zijn.
4. Geef aan wat jullie in relatie tot deze vraag (of vragen) al goed aangaat. Waar lukt het jullie al? Waar zien jullie mooie voorbeelden, al is het maar in het klein? Waarom lukt het daar? En geef ook aan waar jullie als team kansen en/of ontwikkelmogelijkheden ziet in relatie tot de vraag.
5. Beschrijf als laatste hoe de bezoekdag er wat jullie betreft uit komt te zien.

Hoe kom je als school tot een goede onderzoeksvraag?

De ervaring leert dat het nog niet altijd makkelijk is om tot een goede onderzoeksvraag te komen. Generatieve vragen werken het beste. Dit zijn vragen die positief en toekomstgericht geformuleerd zijn en verbinding creëren tussen de mensen die over de vraag in gesprek gaan. Voorbeelden van dit type vragen zijn:

- Hoe kunnen we nog meer gebruik maken van alle aanwezige kwaliteiten, expertise en interesses binnen het team, ten behoeve van de bredere schoolontwikkeling?
- Wat doen we al wat onze leerlingen helpt in de voorbereiding op het eindexamen en wat zouden we nog meer kunnen doen wat de slagingskans verhoogt?
- Welke oplossingen hebben we gevonden om onze leerlingen te motiveren voor school en hoe kunnen we hun motivatie de komende tijd nog verder versterken?

- Wat helpt om onze leerlingen zich veilig en gekend te laten voelen op onze school en waar zien we kans om deze sfeer nog verder te versterken?

Overige tips om tot een goede zelfevaluatie te komen

- De zelfevaluatie hoeft niet lang te worden. Een tekst van enkele pagina's, waarin de kern van het verhaal duidelijk op papier staat, is voldoende. Een enkele bijlage (denk bijvoorbeeld aan een schoolplan of evaluatie van een pilot) mag, maar ook hier geldt: minder is vaak meer.
- De zelfevaluatie heeft een waarderend karakter. Uiteraard mag je als school zeker iets zeggen over de zorgen die leven of belemmerende factoren die je ziet, maar zorg er ook voor dat al geboekte progressie, behaalde successen en/of ambities voor de toekomst beschreven worden.
- Het is waardevol om de zelfevaluatie als aanleiding te gebruiken om met verschillende partijen (denk aan collega's, leerlingen, ouders) in gesprek te gaan om input te verzamelen op het gekozen vraagstuk. Hoe meer mensen erbij betrokken zijn, hoe meer het vraagstuk gaat leven en hoe groter de kans dat mensen ook nieuwsgierig zullen worden naar de uitkomst van het collegiaal waarderend onderzoek.
- Eventueel kun je gebruik maken van een zelfevaluatie-instrument om tot een goede zelfevaluatie te komen. Denk bijvoorbeeld aan de Schoolfie van de VO-raad.

Tips bij het voorbereiden van de bezookdag

Als school maak je een globale opzet voor de bezookdag. Het is belangrijk dat de dag zo vormgegeven wordt dat de mensen die de commissie spreekt, of de activiteiten die zij bijwoont, de commissie in staat stelt om de onderzoeksvraag zo goed mogelijk te beantwoorden. Bij een onderzoeksvraag die vooral gericht is op het mentoraat of de samenwerking tussen collega's, is het doen van lesbezoeken bijvoorbeeld niet relevant.

Een aantal praktische tips die helpen bij het vormgeven van de bezookdag:

- De bezookdag is globaal van 8.15 tot 16.30 uur. Aan het eind van de dag is er een terugkoppeling van de eerste bevindingen aan de collega's.
- Tussen 8.30 en 12.00 kunnen activiteiten gepland worden. Denk natuurlijk aan de gesprekken (met groepjes collega's, de schoolleiding en leerlingen), of het bijwonen van activiteiten als lessen, projecten of iets anders waar je als school enthousiast over bent in relatie tot de onderzoeksvraag. De commissie kan opgesplitst worden, waardoor er twee of drie activiteiten tegelijkertijd plaats kunnen vinden. Denk bijvoorbeeld aan een gesprek met leerlingen uit klas 1-2, 3-4 en 5-6. Zorg tussendoor voor pauzes.

- Tussen 12.00 en 13.00 uur is er tijd voor lunch en reflectie voor het schoolbezoekteam.
- Tussen 13.00 en 14.30 kunnen nog een aantal gesprekken of andere activiteiten plaatsvinden.
- Tussen 14.30 en 15.45 werkt het schoolbezoekteam aan een eerste terugkoppeling.
- Rond 15.45 uur wordt er een presentatie voor de collega's gehouden. Tijdens deze presentatie worden de eerste bevindingen gedeeld.
- De genoemde tijden kunnen uiteraard aangepast worden zodat ze goed aansluiten op het schoolrooster.

Stap 4. Bezoekdag

Tijdens de bezoekdag op de betreffende school wordt de onderzoeksvraag onderzocht door de commissie. Op de bezoekdag spreekt het team in ieder geval met een aantal door de school samengestelde groepen (docenten, leerlingen, OOP, ouders e.d.). Ook kan de school ervoor kiezen de commissie te laten kijken bij activiteiten, projecten of lessen, waar dat past bij de onderzoeksvraag.

De commissie bereidt zich op te voeren gesprekken voor op basis van de onderzoeksvraag en de zelfevaluatie van de school. De toonzetting van de gesprekken is vragend, reflecterend en inspirerend. De vragen hebben betrekking op de onderzoeksvraag. Denk aan vragen als:

- Waar zijn jullie tevreden over? Waar hebben jullie ontwikkeling gezien? Waar werkt het al goed? Wat zijn voorbeelden van situaties waarin X jullie al lukt? Wat doen jullie daar wat zo goed werkt? Welke succesfactoren liggen daaraan ten grondslag?
- Wanneer is het nog lastig? Waarom lukt het daar minder?
- Welke ambities hebben jullie? Wanneer zijn jullie echt tevreden? Wat zou een mooi resultaat zijn? Wanneer is het voor de leerlingen goed? En wanneer voor jullie zelf?
- Waar zien jullie ontwikkelkansen? Wat kunnen jullie concreet met elkaar doen om X te bevorderen? Wat zouden een paar kansrijke eerste stappen kunnen zijn?

Stap 5. Rapportage en nagesprek

Op basis van de gesprekken wordt door de secretaris, met input van de commissie, een rapport opgesteld. De rapportage heeft als doel de school aanknopingspunten te geven om stappen te zetten op de geformuleerde onderzoeksvraag. Kort na het opleveren van de definitieve rapportage volgt er een nagesprek tussen de schoolleiding en een aantal docenten van de bezochte school en de voorzitter om de observaties en kansen uit het bezoek mondeling te bespreken, eventuele vragen toe te lichten en gezamenlijk te reflecteren op het proces.

De volgende vragen komen in ieder geval aan bod tijdens het nagesprek:

- Wat heeft het onderzoeksproces de school gebracht?
- Hoe heeft de school de dag ervaren?
- Welke kansen en mogelijkheden tot ontwikkeling ziet de school, n.a.v. het bezoek en de rapportage?
- Van welke ervaringen en bevindingen kunnen ook andere scholen profiteren/leren?
- Waar is nog ruimte voor verbetering, gericht op de CWO's binnen de scholengroep?

Samenvatting van het hele proces

Het proces van een waarderend onderzoek neemt vanaf het startgesprek zo'n tien tot twaalf weken in beslag:

School waar het bezoek plaatsvindt	Onderzoekscommissie	Periode
Startgesprek	Voorzitter en secretaris zijn aanwezig bij startgesprek	Week 0
Opleveren zelfevaluatie en programma bezoekdag		Week 5
	Lezen zelfevaluatie commissie	Week 6
	Voorbereidend overleg commissie	Week 6
Bezoekdag	Bezoekdag	Week 7
	Schrijven en bespreken conceptrapportage, evaluatie op eigen leren	Week 8/9
	Sturen rapportage aan de school	Week 9
Nagesprek	Voorzitter voert het nagesprek, aangevuld met commissieleden indien gewenst	Week 11

3. Proces voor de commissie

De stappen in het proces voor de commissie betreffen:

1. Samenstellen van de commissie

Het team bestaat uit een combinatie van een voorzitter, de secretaris en twee of drie docenten. De voorzitter zal op de bezoekdag de gesprekken leiden en daarin de focus en het waarderende karakter bewaken. Hij/zij is gedurende het traject het eerste aanspreekpunt voor de schoolleiding van de school die bezocht wordt. De tijdsinvestering van de voorzitter is iets hoger omdat hij/zij ook aanwezig is bij het start- en nagesprek.

2. Voeren startgesprek

Hierbij zijn de voorzitter en secretaris aanwezig.

3. Lezen zelfevaluatie

Alle leden van de commissie lezen de zelfevaluatie en schrijven beknopt hun observaties en nieuwsgierigheden op.

4. Gezamenlijk voorbereiden bezoekdag

De leden van de commissie komen met de secretaris in de week voor de bezoekdag bijeen om de zelfevaluatie door te spreken en zich op het bezoek voor te bereiden. Het programma van de bezoekdag is dan al bekend.

5. Afleggen bezoek

De bezoekdag zelf zal ongeveer van 8.00 tot 16.30 uur zijn. Gedurende de dag vinden gesprekken in wisselende samenstellingen plaats. Eventueel worden er ook lesbezoeken gedaan of wordt bij andere activiteiten gekeken.

6. Input leveren voor rapportage

De secretaris schrijft, op basis van input van de leden van de commissie, de rapportage. Teamleden noteren tijdens de dag waar mogelijk relevante uitspraken van gesprekspartners (citaten) die ter illustratie kunnen worden opgenomen in de rapportage. Ieder stuurt uiterlijk twee dagen na de bezoekdag een beknopte reflectie op de dag, aangevuld met citaten, op naar de secretaris. Op basis van deze input gaat de secretaris aan de slag met de rapportage. De teamleden krijgen het verslag uiteraard nog even te lezen voordat deze naar de betreffende school gaat.

7. Nagesprek op de school

De voorzitter gaat, zodra de school de rapportage ontvangen heeft en ernaar heeft kunnen kijken, langs voor een nagesprek.

4. Hoe voer je waarderende gesprekken?

Het is aan te raden om de leden van de commissie te trainen bij het doen van een waarderend onderzoek. De volgende zes principes vormen de kern van een waarderende gespreksvoering.

1. Waardeer wat is

Geen enkel probleem speelt altijd in dezelfde mate. Rond ieder vraagstuk zijn er dan ook voorbeelden te vinden (al is het in het klein) waar iets al lukt. Voorbeelden die iets zeggen over wat de school vaker zou kunnen doen. Binnen een waarderend onderzoek ga je op zoek naar deze voorbeelden. Waar lukt het al? Waarom lukt het daar? Waarderend is overigens niet hetzelfde als enkel positief. Uiteraard is er ook ruimte om het te hebben over dingen die nog niet lopen zoals de school dat graag zou willen. Probeer hier wel zo waardevrij mogelijk naar te kijken en te vragen. Realiseer je dat alles waar je zelf een oordeel of mening over hebt, minimaal net zoveel over jezelf en je eigen achtergrondsituatie zegt, als over de ander. Door een mening of oordeel niet in een vraag te verpakken 'Is het dan niet lastig dat...' 'Lopen jullie er dan niet tegen aan dat...' etc. (suggestieve vragen), maar juist aan te geven dat je een beeld hebt en dat beeld even wilt toetsen 'Ik krijg het idee dat... klopt dat? Of zien jullie dat juist anders?', creëer je openheid in het gesprek. Belangrijkste tips:

- Ga op zoek naar mooie voorbeelden, vraag hierop door.
- Ga op zoek naar de positieve uitzondering, als iets nog niet goed lukt.
- Probeer echt te luisteren naar het verhaal van de ander en zoveel mogelijk open, nieuwsgierige vragen te stellen. Laat je eigen mening of oordeel als het lukt achterwege.
- Probeer in het gesprek meer tijd te besteden aan het verkennen van mogelijke oplossingsrichtingen (die de school zelf voor het vraagstuk ziet) in plaats van aan het uitvragen van het probleem.

2. Versterk wat werkt

Dit principe sluit naadloos aan op de eerste. Op het moment dat je zicht hebt op waar het werkt, kun je onderzoeken waarom het juist daar werkt en welke kansen de betrokkenen zien om de onderliggende succesfactoren uit te bouwen, te verstevigen of voor andere vraagstukken te benutten. Ontwikkelsuggesties hebben vaak een goede slagingskans als ze iets in zich hebben waar de school al goed in is, of een mooi voorbeeld van heeft. Vanuit de gedachte dat alles wat je aandacht geeft groeit is het van belang om tijdens de dag op een aantal momenten al iets terug te geven over wat je hoort of ziet waar je blij van wordt, waar de school trots op mag zijn, wat je ziet aan successen etc. Belangrijkste tips:

- Ga op zoek naar concrete succeservaringen. Vraag hier goed op door.

- Vraag naar ambities, wensen, toekomstbeelden. Het gaat hier meer om een aanstekelijk doel, dan smart geformuleerde doelstellingen.
- Vraag naar het waarom en waartoe; Waarom doet het vraagstuk er zo toe? Wat maakt het belangrijk? Wanneer is het een succes geworden? Wie moeten er de vruchten van kunnen plukken?
- Vraag naar oplossingsrichtingen of eerste stappen die de betrokkenen zelf zien om beweging op het vraagstuk te creëren.

3. Ga op onderzoek

Een waarderend onderzoek moet niet alleen het bezoekteam tijdens de gesprekken van informatie voorzien, het doel is juist om de betrokkenen uit de school door het stellen van vragen aan te zetten tot reflectie. Hoe meer je erin slaagt om je eigen oordelen in ideeën even te parkeren en juist veel open, nieuwsgierige vragen te stellen, hoe beter je hierin slaagt. De belangrijkste tips:

- Stel veel open vragen (en zo min mogelijk gesloten vragen en suggestieve vragen)
- Geef af en toe een samenvatting terug. Klopt het dat ik jullie hoor zeggen dat... Hoor ik het goed dat ... voor jullie de kern is. Etc.
- Op het moment dat je wel ergens iets van vindt of echt met een goed idee in je hoofd zit, leg dit dan op tafel op een manier die voldoende ruimte voor de ander laat om er anders naar te kijken of met een ander idee of oplossing te komen. Bij mij komt dit beeld in mijn hoofd op... wat vinden jullie daarvan?

4. Zet in op de relatie

Een waarderend onderzoek vraagt om relatie, maar bouwt ook relaties. Door collega's met een waarderende en onderzoekende houding tegemoet te treden voelt de ander zich gezien en gehoord. Relatie bouwen zit hem ook in kleine dingen. Hoe je de panels welkom heet, hoe je je als commissie verspreidt over de ruimte, hoe je achter in de les gaat zitten etc. De belangrijkste tips:

- Leef je in hoe het is om zelf leidend voorwerp te zijn (alsof je zelf de bezochte partij bent), hoe zou je dan zelf benaderd willen worden?
- Ga als schoolbezoekteam liever niet als 'blok' voor de groep zitten. Verdeel je over de ruimte zodat je tussen de panelleden komt te zitten.
- Voer waar mogelijk gesprekken in kleinere groepen.
- Doe niet te veel lesbezoeken in een korte tijd. Dit kan wel veel informatie geven, maar doet de relatie weinig goed.

5. Maak energie los

Een waarderend onderzoek is geslaagd als de bezochte school (nog meer) zin gekregen heeft om met het vraagstuk aan de slag te gaan. Dit is dan ook meer een toetsingscriteria. Met welk gevoel lopen mensen de deur uit na een gesprek? Hoe hebben de collega's de terugkoppeling ervaren? Wat roept het verslag op? Alle andere principes helpen ervoor te zorgen dat de kans groot is dat het bezoek de school uiteindelijk meer energie oplevert dan dat het kost. De belangrijkste tips:

- Vraag naar trots, kwaliteiten en successen. Laat merken dat je dit soort dingen ziet.
- Geef de ander tijd en ruimte om rustig te antwoorden. Bespreek liever een paar onderwerpen goed, dan veel onderwerpen oppervlakkig.
- Vraag naar eigen ideeën, oplossing en/of aanknopingspunten die leven binnen het team om stappen te zetten (zo komen de uiteindelijke ontwikkelkansen in het rapport voor een groot deel uit het team zelf).
- Noteer mooie quotes van leerlingen, collega's en/of ouders. Zeker mooie citaten van leerlingen geven de collega's vaak veel energie bij het teruglezen ervan.

6. Formuleer kleine stappen

Wensen en ambities zijn een krachtige stimulans om iets beter of anders te willen doen. Voelen dat je vooruitgang boekt, zorgt ervoor dat je volhoudt en die wensen en ambities ook realiseert. Daarbij is het belangrijk om te weten wat de eerste stappen in de richting van de gewenste toekomst zijn. Door deze stappen overzichtelijk en haalbaar te houden, is de kans op een succeservaring groot, waardoor de school sneller geneigd zal zijn een volgende stap te zetten. De belangrijkste tips:

- Liever een paar goede, concrete aanbevelingen dan een lange lijst met dingen die aangepakt moeten worden. Het gaat niet om volledigheid. Meer om haalbaarheid.
- Formuleer je aanbevelingen constructief en toekomstgericht. Liever iets als: We hebben veel mooie voorbeelden gezien van activerende werkvormen in de les. Op het moment dat deze voorbeelden meer gedeeld worden, kunnen collega's nog meer van elkaar kennis en expertise gebruik maken. In plaats van: De commissie ziet dat er meer gebruik van activerende werkvormen in de les moet worden.

Voor wie graag meer te weten komt over deze waarderende werkwijze is het aan te raden om het artikel '[De zes principes van waarderend leren](#)' te lezen of een kijkje te nemen op de website www.waarderendleren.nl.