



Het opzetten van een collegiale visitatie

Inclusief zelfevaluatie

Versie: 13-12-2019

Inhoud

Inleiding	3
Verantwoording	3
Samenvatting stappen collegiale visitatie.....	4
Stappen voor gevisiteerde school (de school die bezocht wordt).....	4
Stappen voor de visitator (de bezoeker)	4
Vorbereiding van de collegiale visitatie	5
Stap 1: Zelfevaluatie: ontwikkelvraag opstellen	5
Stap 2: Criteria vaststellen.....	6
Stap 3: Visitatie plannen en verwachtingen afstemmen	6
Uitvoeren van de collegiale visitatie	8
Stap 4: Informatie verzamelen.....	8
Stap 5: Conclusies formuleren	9
Stap 6: Mondelinge terugkoppeling	9
Stap 7: Reflectie op de visitatie	9
Bijlage 1. Hulpinstrument Ontwikkelvraag.....	10
Bijlage 2. Organisatiechecklist voor de gevisiteerde school	11
Bijlage 3. Gespreksleidraad en gesprekstechnieken	12

Inleiding

Dit document is bedoeld ter ondersteuning van scholen die collegiale visitaties willen organiseren gericht op formatief evalueren.

Anders dan traditionele visitaties zijn deze *collegiale* visitaties gericht op ontwikkeling in plaats van op beoordelen. De visitor gedraagt zich als *critical friend*: iemand die kritisch naar de ontwikkelvraag op het gebied van formatief evalueren van de gevisiteerde school kijkt, altijd opbouwend is en samen met de gevisiteerde school reflecteert op vervolgacties die ondernomen moeten worden op basis van de visitatie.

Dit document biedt richtlijnen voor de voorbereiding en uitvoering van deze collegiale visitaties, evenals instrumenten die de voorbereiding en uitvoering kunnen ondersteunen, waaronder een zelfevaluatie.

Verantwoording

De stappen en ondersteunende instrumenten uit dit document zijn afkomstig uit onderstaande bronnen:

- VO-raad (2019) – Collegiale Visitatie: Draaiboek voor visitatoren en voorzitters
- ISISQ5 Magazine (oktober 2005) – Critical friends

Voor een uitgebreider draaiboek voor visitaties wordt verwezen naar het originele document van de VO-raad.

Samenvatting stappen collegiale visitatie

Stappen voor gevisiteerde school (de school die bezocht wordt)

Stap	Inhoud	Deadline
1	Toesturen aan visitor: Zelfevaluatie: ontwikkelvraag opstellen	2 weken voor visitatie
2	Toesturen aan visitor: Criteria vaststellen	2 weken voor visitatie
3	Visitatie plannen en verwachtingen afstemmen (samen met visitor)	1 week voor visitatie
7	Reflectie op de visitatie (samen met visitor)	Tijdens visitatie

Stappen voor de visitor (de bezoeker)

Stap	Inhoud	Deadline
1-2	Toegestuurde zelfevaluatie en criteria doornemen. Visitatie voorbereiden, door bijvoorbeeld door interviewvragen te bedenken of aandachtspunten voor lesobservaties te formuleren om zicht te krijgen op de criteria.	1 week voor visitatie
3	Visitatie plannen en verwachtingen afstemmen (samen met gevisiteerde school)	1 week voor visitatie
4	Informatie verzamelen	Tijdens visitatie
5	Conclusies formuleren	Tijdens visitatie
6	Mondelinge terugkoppeling	Tijdens visitatie
7	Reflectie op de visitatie (samen met gevisiteerde school)	Tijdens visitatie

Vorbereiding van de collegiale visitatie

Hieronder staan beknopt de stappen in de voorbereiding van de collegiale visitatie beschreven.

Stap	Deadline
Stap 1	2 weken voor visitatie
Stap 2	2 weken voor visitatie
Stap 3	1 week voor visitatie

Stap 1: Zelfevaluatie: ontwikkelvraag opstellen

Door: de gevisiteerde school

Bepaal de focus van de collegiale visitatie door een ontwikkelvraag te formuleren op het gebied van formatief evalueren en de FE-cyclus in de school. Waarop moet de visitor zich richten? Expliciteer ook waarom die focus belangrijk is.

De ontwikkelvraag

Maak bij het formuleren van de ontwikkelvraag gebruik van het hulpinstrument uit **bijlage 1**. Formuleer vervolgens de ontwikkelvraag middels onderstaand format.

<p>We willen graag weten... (focus):</p> <p>.....</p> <p>Voorbeeld:</p> <p>We willen graag weten wat de status is van de olievlekwerking die we proberen te bereiken: lukt het om docenten mee te krijgen die niet in de leernetwerken participeren? Lukt het hen om met formatief evalueren aan de slag te gaan in hun lessen?</p>
<p>Omdat... (de reden, waarom is het belangrijk?):</p> <p>.....</p> <p>Voorbeeld:</p> <p>We hebben de ambitie geformuleerd om dit schooljaar op te schalen van 3 klassen onderbouw naar alle klassen onderbouw. Dit betekent dat meer docenten met formatief evalueren aan de slag gaan. Dit zijn vaak docenten die nog niet zo bekend zijn met het concept.</p>
<p>Zodat... (het doel, wat willen jullie ermee bereiken?):</p> <p>.....</p> <p>Voorbeeld:</p> <p>Door zicht te krijgen op de status van de olievlekwerking willen we bereiken dat we gerichte acties kunnen formuleren en inzetten om de olievlekwerking te versterken.</p>
<p>Voor... (het publiek, op wie heeft het doel betrekking?):</p> <p>.....</p> <p>Voorbeeld:</p> <p>Dit vraagstuk is relevant voor de kartrekkers en betrokken docenten. Het is belangrijk dat zij weten waar ze staan en wat ze kunnen doen om de olievlekwerking te bereiken.</p>

Aanvullende informatie

- Heb je de beschikking over *aanvullende documentatie* over de implementatie van formatief evalueren en de FE-cyclus in jullie school die past bij jullie ontwikkelvraag, zoals een visie-document, plan van aanpak, of beleidsstukken? Verzamel die informatie en voeg deze toe

aan de formulering van de ontwikkelvraag. Stuur deze documentatie met de ontwikkelvraag naar de visitator.

- Voeg verder een korte beschrijving toe van de *stand van zaken* rondom de implementatie van FE, waarbij kort wordt ingegaan op:
 - De inhoud (waarom zijn jullie gestart met FE, welke problemen willen jullie hiermee oplossen) en
 - Het proces (hoe verloopt het implementatieproces, wat werkt bevorderend, wat werkt belemmerend?). Om zicht op het proces te krijgen, raden we aan in de voorbereiding van de visitatie de **contextscan** uit te voeren. Deze is te downloaden via <https://slo.nl/publish/pages/4282/contextscan-implementatie-formatief-evalueren.xlsx>.
Let op: de dataverzameling via de contextscan kan 1 tot 2 weken duren, doordat verschillende medewerkers deze in moeten vullen. Plan de uitvoering daarom tijdig in.

Stap 2: Criteria vaststellen

Door: de gevisiteerde school (eventueel samen met de visitator)

Formuleer criteria aan de hand waarvan de visitatie plaatsvindt. De criteria zijn zichtbare of bespreekbare ‘bewijzen’, die informatie geven over de ontwikkelvraag op gebied van formatief evalueren. Op basis van deze criteria bereidt de visitator de visitatie voor, bijvoorbeeld door interviewvragen te bedenken of aandachtspunten voor lesobservaties te formuleren om zicht te krijgen op de criteria.

Denk bijvoorbeeld eens na over:

- Criteria voor “olievlekwerking”: waaraan herken je een olievlékwerking, hoe zou deze eruit moeten zien?
- Criteria voor “docenten meekrijgen”: waaruit kan worden opgemaakt dat je docenten meekrijgt?
- Criteria voor “meer formatief, minder summatief”: wat wordt bedoeld met meer en minder? Waarin wil je dit terugzien?

De criteria geven richting voor de visitator: waarnaar moet gevraagd/gezocht worden? De criteria vormen daarom het uitgangspunt van de visitatie.

De criteria geven daarnaast richting aan hoe de visitatie moet worden vormgegeven:

- Met wie moet gesproken worden om inzicht te krijgen in de criteria? Docenten, kartrekkers, leidinggevenden, leerlingen? Dit kunnen individuele gesprekken of groeps gesprekken zijn.
- Wat moet nog meer gedaan worden om inzicht te krijgen in de criteria? Lesobservaties, bijwonen van een bijeenkomst, doornemen van documentatie?

Samenvattend: de gevisiteerde school stuurt 2 weken voor de visitatie onderstaande informatie naar de visitator
--

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. De uitwerking van de eigen ontwikkelvraag, <i>inclusief</i> criteria die informatie geven over de ontwikkelvraag. 2. Enkele relevante, essentiële, (beleids-)stukken die aansluiten bij de ontwikkelvraag 3. Een korte schets van de stand van zaken rondom de implementatie van FE, zowel inhoudelijk als procesmatig. <ol style="list-style-type: none"> a. Inhoudelijk: waarom werken jullie met FE? Voor welk probleem is het een oplossing? b. Procesmatig: wat is de stand van het implementatieproces? Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren? |
|---|

Stap 3: Visitatie plannen en verwachtingen afstemmen

Door: de gevisiteerde school in afstemming met de visitator

Na het vaststellen van de ontwikkelvraag en bijbehorende criteria wordt de werkwijze van de visitatie vastgesteld. Denk hierbij onder andere aan het uitnodigen van de deelnemers aan gesprekken en het regelen van ruimtes voor de visitatie. Maak ook een dagprogramma voor de visitatie, waarin de volgende onderdelen worden ingepland (afhankelijk van de ontwikkelvraag):

- Ontvangst en voorbespreking tussen de visitorator en kartrekker(s) en schoolleiding van de gevisiteerde school, om af te stemmen over de aspecten/criteria waarop gelet gaat worden.
- (Groeps-)gesprekken met docenten, kartrekkers, leidinggevenden en/of leerlingen
- Lesobservaties (afhankelijk van ontwikkelvraag)
- Bestuderen materialen (afhankelijk van ontwikkelvraag)
- Mondelinge terugkoppeling van bevindingen door de visitorator
- Reflectie op bevindingen

Maak bij het plannen van de visitatie gebruik van de organisatiechecklist uit **bijlage 2**.

Basisregels voor de voorbereiding en uitvoering van de visitatie

Stem in deze stap ook de basisregels van de visitatie af voor tijdens de voorbereiding en de visitatie.

- Communicatie tijdens de voorbereiding tussen visitorator en gevisiteerde school: spreek gedragsregels af over de communicatie. Communiceren jullie bijvoorbeeld vooral per mail? Worden bestanden op een andere manier gedeeld, zoals bijvoorbeeld via Dropbox? Wil je ontvangstbevestigingen en bevestigingen van afspraken ontvangen? Dit soort 'simpele' afspraken zorgen voor minder ruis in de voorbereiding.
- Maak afspraken over de voorbereiding van de visitorator en gevisiteerde school: welke documenten staan centraal en moet de visitorator bijvoorbeeld goed doornemen en welke documenten staan minder centraal en vormen bijvoorbeeld achtergrondinformatie?
- Hoe ga je om met vertrouwelijke informatie uit de gesprekken? Dat doe je door algemene conclusies op basis van de gesprekken te formuleren. Uitspraken zullen nooit traceerbaar zijn naar een specifieke deelnemer. Je gaat dus niet in op de inhoud van specifieke gesprekken en benoemt in de conclusies geen namen. Dit niet: "Docent X vond dit..., docent Y vond dat...". Dit wel: "Uit de gesprekken kwamen de volgende zaken naar voren...".
- Overige zaken m.b.t. gesprekken: hoe introduceer je jezelf, hoe spreek je de gesprekspartners aan, etc.
- Zaken m.b.t. eventuele lesobservaties: waar ga je zitten, hoe introduceer je jezelf, etc.

Uitvoeren van de collegiale visitatie

Stap 4: Informatie verzamelen

Door: de visitator

Op de dag van de visitatie verzamelt de visitator informatie over de ontwikkelvraag en bijbehorende criteria volgens de eerder opgestelde planning.

Enkele aandachtspunten in *de voorbereiding en tussen de momenten van informatie verzamelen* zijn voor de visitator:

- Vooraf: bedenk vooraf wat voor interviewvragen je wilt gaan stellen, of wat aandachtspunten zijn in lesobservaties, zodat je goed zicht krijgt op de criteria die de gevisiteerde school heeft opgesteld. Dit zorgt voor *focus* tijdens het verzamelen van informatie.
- Tussentijds: bedenk tussen de verschillende momenten van informatie verzamelen door of je interviewvragen of aandachtspunten voor lesobservaties wil toevoegen, aanpassen, verwijderen. Bijvoorbeeld: je hebt in een interview iets heel interessants gehoord, waar je in volgende interviews naar wil vragen → noteer hiervoor dan een interviewvraag.

Enkele aandachtspunten *tijdens* de gesprekken voor de visitator:

Bij de start van een gesprek

- Heet deelnemers welkom en houd een kort voorstelrondje.
- Leg uit dat je hier op uitnodiging van de leidinggevenden en/of kartrekkers van formatief evalueren bent om inzicht te verkrijgen in een ontwikkelvraag op gebied van formatief evalueren. Vertel ook dat je hier in de rol van critical friend zit: om de school verder te helpen, niet om te beoordelen.
- Leg kort de focus van het gesprek uit, dat de informatie uit de gesprekken wordt gebruikt voor een mondelinge terugkoppeling en hoe wordt omgegaan met vertrouwelijke informatie uit de gesprekken (het zal niet traceerbaar zijn welke deelnemer wat heeft gezegd).
- Geef aan hoeveel tijd er is gereserveerd voor het gesprek en welke thema's aan de orde zullen komen. De thema's zijn gebaseerd op de criteria die in de voorbereiding zijn vastgesteld.

Tijdens het gesprek

- Neem als visitator een laptop of tablet mee, zodat je de hoofdlijnen van de gesprekken en/of lesobservaties kunt noteren.
- Probeer de hoofdlijnen gestructureerd te noteren, bijvoorbeeld met behulp van onderstaand format. Dit maakt het formuleren van conclusies eenvoudiger.

Ontwikkelvraag (focus)	
Criterium 1	Bevindingen criterium 1
Criterium 2	Bevindingen criterium 2
Etc.	

Aan het eind van het gesprek

- Bedank deelnemers voor hun deelname.
- Vraag of ze nog zaken willen vertellen die niet besproken zijn.
- Wijs op de mondelinge terugkoppeling later op de dag en benadruk dat ze ook daarvoor zijn uitgenodigd.

Enkele overige tips voor de gespreksleidraad en gesprekstechnieken vind je in **bijlage 3**.

Stap 5: Conclusies formuleren

Door: de visitator

Na het verzamelen van informatie trekt de visitator zich terug om de informatie op een rijtje te zetten en conclusies te trekken m.b.t. de ontwikkelvraag en bijbehorende criteria. De conclusie bevat een kort overzicht van de bevindingen, sterke punten, kansen en uitdagingen.

Op basis van deze conclusies stelt de visitator een mondelinge terugkoppeling op. Houd daarbij rekening met de volgende aspecten:

- De rol als critical friend: je bent er om de school verder te helpen, niet om te beoordelen.
- Gemaakte afspraken met de gevisiteerde school, zoals de basisregels (o.a. over vertrouwelijke informatie)
- De kracht van bevestiging: geef aan wat al goed gaat. Focus zeker niet alleen op de aandachtspunten.

Stap 6: Mondelinge terugkoppeling

Door: de visitator

De visitator geeft een mondelinge terugkoppeling van de geformuleerde conclusies aan de doelgroep. De doelgroep is geformuleerd tijdens het opstellen van de ontwikkelvraag, en kan bijvoorbeeld bestaan uit leidinggevenden, kartrekkers van formatief evalueren, docenten of een specifiek team. Het is belangrijk dat de mondelinge terugkoppeling wordt afgestemd op het publiek.

Houd in de mondelinge terugkoppeling rekening met:

- Om de visitatie te laten aansluiten op de ontwikkelvraag van de school, is het belangrijk dat de terugkoppeling realistisch is en rekening houdt met de fase waarin de school zit.
- Deelconclusies: ga tijdens de terugkoppeling in op de conclusies per criterium dat in stap 2 is vastgesteld:
 - Wat gaat goed op de school? Waar ligt de kracht?
 - Welke kwesties spelen en verdienen aandacht?
 - Wat zijn dingen om verder over na te denken?
- Sluit af met een eindconclusie gericht op de ontwikkelvraag.
- Begin en eindig de terugkoppeling altijd positief.
- Bedank iedereen voor hun bijdrage.

Stap 7: Reflectie op de visitatie

Door: de gevisiteerde school en de visitator

De gevisiteerde school en visitator reflecteren op de visitatie door de volgende punten met elkaar te bespreken:

- Hoe hebben jullie de visitatie ervaren? Verliep deze naar wens?
- Wat zijn mogelijke verbeterpunten voor een volgende visitatie en hoe gaan jullie die oppakken?

Stel daarnaast als gevisiteerde school jezelf onderstaande vragen en ga aan de slag met de inzichten:

- Wat heb ik geleerd over de ontwikkelvraag en bijbehorende criteria?
- Wat heb ik geleerd buiten de aspecten van de ontwikkelvraag om (bijvangst)?
- Wat neem ik uit de visitatie mee naar collega's?
- Wat voor acties moet ik ondernemen op basis van de opbrengsten van de visitatie?
- Wat heb ik daarvoor nodig, wat zijn kansen en risico's?

Bijlage 1. Hulpinstrument Ontwikkelvraag

Bron: VO-raad (2019) – Collegiale Visitatie: Draaiboek voor visitatoren en voorzitters

Het succes van de visitaties hangt voor een groot deel samen met het formuleren van een goede ontwikkelingsvraag. Daarom staan in dit hulpinstrument vier vragen centraal die ondersteunen bij het opstellen van een goede ontwikkelingsvraag op gebied van formatief evalueren en de FE-cyclus in de school.

Wat is een goede ontwikkelingsvraag?

Een goede ontwikkelingsvraag...

- Is gebaseerd op een gedegen analyse van de gewenste situatie van de school.
- Is gericht op ontwikkeling en gedragsverandering rond een kernkwestie op gebied van formatief evalueren op de school.
- Sluit aan bij de leerbehoefte van de school.
- Leidt tot antwoorden die concrete handelingsperspectieven bieden.

Sluit de ontwikkelingsvraag aan bij de leerbehoefte van de school?

Om een antwoord op deze vraag te krijgen, helpen de volgende vragen. Het is des te krachtiger als deze vragen in een team besproken worden:

- Op welk thema op het gebied van formatief evalueren is de ontwikkelingsvraag gericht?
- Met welk doel is voor deze ontwikkelingsvraag gekozen?
- Welke argumenten zijn gebruikt om tot de ontwikkelingsvraag te komen?
- Welk antwoord op de ontwikkelingsvraag stelt jullie tevreden?
- In hoeverre past de ontwikkelingsvraag in de korte en lange termijnontwikkeling van de school?
- Welke collega's zullen anders gaan handelen als gevolg van een antwoord op de ontwikkelingsvraag?
- In hoeverre sluit een antwoord op de ontwikkelingsvraag aan bij de leerbehoefte van deze collega's?
- Welke toegevoegde waarde heeft een antwoord op de ontwikkelingsvraag voor uw leerlingen?

Op welke manier is de school tot een ontwikkelingsvraag gekomen?

Een goede ontwikkelingsvraag is niet alleen een inhoudelijk goede ontwikkelingsvraag, maar ook een ontwikkelingsvraag die draagvlak heeft binnen de organisatie. Daarom is de manier om tot een ontwikkelingsvraag te komen net zo belangrijk als de inhoud van de ontwikkelingsvraag. Ook hier een paar vragen die kunnen helpen om inzicht in het proces te krijgen om tot een goede ontwikkelingsvraag te komen:

- Op welke wijze is de ontwikkelingsvraag gerelateerd aan de uitdagingen/innovatiewensen van de school op gebied van formatief evalueren?
- Wie zijn betrokken geweest bij het formuleren van de ontwikkelingsvraag en op welke wijze?

Hoe kan de ontwikkelingsvraag omgezet worden naar activiteiten?

Tijdens de visitatie zelf zijn de deelnemers betrokken bij een aantal activiteiten die tot doel hebben om de ontwikkelingsvragen van de school te beantwoorden. De keuze van activiteiten bepaalt de invulling van de dag. De volgende vragen kunnen helpen bij het omzetten van ontwikkelingsvragen naar activiteiten:

- Welke informatie is nodig om de ontwikkelingsvragen te beantwoorden en wie heeft die?
- Is deze informatie gebaseerd op feiten/waarnemingen/meningen?
- Geeft deze informatie een beeld vanuit verschillende invalshoeken?
- Op welke wijze kun je deze informatie verzamelen?

Bijlage 2. Organisatiechecklist voor de gevisiteerde school

Bron: VO-raad (2019) – Collegiale Visitatie: Draaiboek voor visitatoren en voorzitters

Ten behoeve van een goede organisatie volgt hieronder een checklist met belangrijke zaken die geregeld moeten worden om de visitatie soepel te laten verlopen.

Gesprekspartners uitnodigen en visitatieprogramma maken:

- Inplannen van de gesprekken en/of lesbezoeken.
- Regelen van de deelnemers aan de gesprekken en/of lesbezoeken. Uitleggen wat de bedoeling is van de collegiale visitatie en wat er van hun gevraagd wordt.
- Uitnodigen van de mensen met wie het visitatieteam zal spreken en andere belangstellenden voor de mondelinge terugkoppeling aan het eind van de visitatie.
- Opstellen definitieve visitatieprogramma op basis van de gemaakte afspraken.
- Het voorstel uiterlijk 1 week voor de visitatie mailen naar het visitatieteam en naar de betrokkenen.

Ruimte voor het visitatieteam en mondelinge terugkoppeling:

- Ruimte voor het visitatieteam, koffie en thee.
- Lunch voor het visitatieteam.
- Ruimte voor mondelinge terugkoppeling regelen.
- Inlogcode voor wifi voor visitatieteam.
- Ruimte voor de gesprekken regelen.

Interne communicatie:

- Bespreken van het doel en nut van collegiale visitatie binnen de schoolleiding.
- Versturen van informatie over visitatie naar alle docenten, met daarin de opzet en agenda van de visitatie. Hierbij ook aangeven wat de ontwikkelingsvraag van de school is.
- Indien nodig: leerlingen informeren.

Dag van de visitatie:

- Zorgen voor een “ceremoniemeester” die verantwoordelijk is voor de gang van zaken tijdens de dag.
- Zorgen dat de collega’s voor de gesprekken op het juiste moment op de juiste plaats zijn – zie agenda.
- Zorgen dat de visitatoren het betreffende lokaal kunnen vinden (schoolplattegrond?).

Agenda voor visitatie:

Hieronder staat een voorbeeld van een dagprogramma, waarin de essentiële stappen van het uitvoeren van de visitatie zijn opgenomen.

Tijdstip	
8.30-9.30	Ontvangst en voorgesprek tussen visitator en kartrekker(s) en schoolleiding
9.30-12.30	Stap 4: Informatie verzamelen
12.30-13.30	Lunch en begin met Stap 5: Conclusies formuleren
13.30-14.30	Vervolg Stap 4: Informatie verzamelen
14.30-15.30	Vervolg Stap 5: Conclusies formuleren
15.30-16.30	Stap 6: Mondelinge terugkoppeling & Stap 7: Reflectie op visitatie

Bijlage 3. Gespreksleidraad en gesprekstechnieken

Bronnen:

- VO-raad (2019) – Collegiale Visitatie: Draaiboek voor visitatoren en voorzitters
- ISISQ5 Magazine (2005) – Critical friends.

Dit document bevat enkele voorbeeldvragen voor gesprekken met leidinggevenden, kartrekkers en docenten. Daarnaast worden tips voor gesprekstechnieken gegeven.

Voorbeeldvragen

De bruikbaarheid van de voorbeeldvragen hangt uiteraard af van de geformuleerde ontwikkelvraag.

<p>Algemeen over formatief evalueren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat vind je sterk aan formatief evalueren op deze school? Waar ben je trots op? • Wat zou anders/beter kunnen?
<p>Per thema/aspect van de ontwikkelvraag</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welke mate is dit thema/aspect zichtbaar in de school/het team/de les? • Waar zie je mogelijkheden om dit te versterken? • Wat heb je daarvoor nodig? • Welke kansen en/of belemmeringen zie je? • Welke tips wil je de schoolleiding meegeven?

Gesprekstechnieken

Do's	Don't-s
<ul style="list-style-type: none"> • Wees je bewust van je rol als visitator. • Heb een positieve houding. • Luister en verhelder (vraag door). • Daag uit (stel de 'waarom' vraag). • Moedig aan en ondersteun. • Wees betrokken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Denk niet te snel dat je al een goed beeld hebt. Blijf dus doorvragen. • Wees niet te snel oplossingsgericht: "bij ons doen we het zo..." • Neem geen directieve rol aan. • Wees niet bevooroordeeld en kies geen partij.

Taalgebruik en vraagstelling

- Stel *open* vragen, zoals:
 - Kun je me iets meer vertellen over...?
 - Hoe gaat het met...?
 - Zijn er dingen die jou belemmeren/stimuleren...?
- Vraag goed door, stel verhelderende vragen:
 - Waarom...?
 - Wat bedoel je daarmee...?
 - Kan je een voorbeeld geven...?
- Ben liever positief dan negatief. Bijvoorbeeld: "Wat ik leuk vond..."
- Gebruik "Ja, en..." In plaats van "Ja, maar..."
- Weergeven hoe iets op je over komt: "Ik heb het gevoel dat je enthousiast bent door..."
- Gebruik *stiltes*, geef de ander de ruimte om na te denken
- Stel uitdagende vragen, zoals: "Had het verschil uitgemaakt als...?"
- Stel evaluatieve vragen, zoals: "Klopt het dat...?"
- Stel samenvattende vragen, zoals: "Dus de grootste uitdaging is...?"