

A background image showing three people in a meeting. In the foreground, an older man with white hair and a beard, wearing red-rimmed glasses and a white shirt, is looking towards the right. In the background, two women are visible; one is wearing glasses and looking towards the man. They appear to be in a professional setting, possibly a school or university, with papers and a laptop on a table.

**V**ORAAD

Vereniging van scholen  
in het voortgezet onderwijs

---

## Collegiale Visitatie

**Draaiboek voor  
visitatoren en voorzitters**

Professionele  
schoolorganisatie

# INHOUDSOPGAVE

---

**1**

**Inleiding**

**3**

**Draiboek  
voor  
visitatoren**

**3.1**

De training  
peer-visitor

**3.2**

De voorbereiding

**3.3**

De visitatie

**3.4**

De terugkoppeling

**2**

**De stappen  
in het  
visitatie-  
traject**

**4**

**Draiboek  
voor  
voorzitters**

**4.1**

Rol van de  
voorzitter

**4.2**

De voorbereiding

**4.3**

De visitatiedag

**4.4**

De terugkoppeling

**5**

**Bijlagen**



## VOORWOORD

---

In het sectorakkoord 'Klaar voor de toekomst' d.d. 17 april 2014 is de afspraak gemaakt om te komen tot een 'door de sector zelf geïnitieerd programma gericht op het versterken van de intrinsieke leer- en verbetercultuur van de school'. Deze afspraak vormde het startsein voor de ontwikkeling van de collegiale visitaties voor én door VO-scholen. In samenwerking met de sector is een systematiek ontwikkeld waar het leren van en met elkaar centraal staat.

Het resultaat is een systematiek gericht op stimulerende en inspirerende schoolbezoeken rondom een door de school zelf geformuleerde ontwikkelingsvraag. Hierdoor sluit de visitatie naadloos aan bij de ontwikkeling van de school en daarbij de ontwikkeling naar een professionele schoolorganisatie. De focus ligt niet op (be)oordelen of adviseren, maar op spiegelen en het benoemen van ontwikkelkansen voor de school – het visitatieteam is een *critical friend*.

Wederzijds respect en waardering tussen visitatieteam en ontvangende school stonden vanaf het begin centraal.

Door de jaren heen zijn er meer dan 200 opgeleide visitatoren en voorzitters van 100 verschillende scholen en zijn meer dan 100 collegiale visitaties door het hele land uitgevoerd. Met speciale dank aan Juliette Vermaas en Jos van der Pluijm van Penna Onderwijsadviseurs voor hun deskundigheid en betrokkenheid bij de ontwikkeling en uitvoering van de collegiale visitaties.

Inmiddels is er genoeg potentieel in het veld om de visitaties op eigen kracht uit te voeren. In de evaluaties geven de deelnemers aan dat ze de visitatie een prettige en laagdrempelige manier vinden om feedback te krijgen van een 'buitenstaander' die tegelijkertijd geen échte buitenstaander is, maar een collega die snapt hoe het gaat op een school. Ze herkennen zaken, en plaatsen deze in een goede context. Juist hierdoor leveren de visitaties nieuwe inzichten en ontwikkelkansen op. Met dit draaiboek willen we nog meer scholen inspireren om een collegiale visitatie in te zetten en zo de kracht van het 'samen leren' zelf te ondervinden.

De redactie





# 1. INLEIDING

---

## 1.1 Aanleiding

‘Scholen en docenten die samen de verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs’ stond in het sectorakkoord ‘Klaar voor de toekomst’ uit april 2014. Om de scholen hierbij te stimuleren en te ondersteunen is in het sectorakkoord de afspraak gemaakt dat er een ‘door de sector zelf geïnitieerd programma komt gericht op het versterken van de intrinsieke leer- en verbetercultuur van de school’. Deze afspraak is vertaald in het project Ambitieuw leerklimaat in 2015, voortgezet binnen ‘Stap 2’ vanaf 2016. In dit project werken scholen samen om het ambitieuze leerklimaat binnen de eigen school te versterken, om zo tot nog beter onderwijs te komen. Onder een ambitieuw leerklimaat wordt verstaan: **een klimaat waarbinnen schoolleiders, bestuurders en docenten continue samen nadenken over hoe zij de kwaliteit van het onderwijs kunnen verbeteren en de bereidheid hebben om zich verder te ontwikkelen en met vernieuwingen aan de slag te gaan.**

## 1.2 Doel van de visitatie

Eén van de onderdelen van het project is het uitvoeren van collegiale visitaties. De focus van collegiale visitaties ligt op het toetsen van het eigen beeld van de school aan het beeld van externe collega’s waardoor kennis en inzicht in de eigen ontwikkeling worden vergroot, aanknopingspunten voor verbetering worden gevonden en verdere ontwikkeling gericht in gang kan worden gezet. Dit betekent dat collega-professionals als relatieve buitenstaanders onderbouwde feedback geven aan de school, op basis van eigen onderzoek, zoals het bestuderen van documenten, het voeren van gesprekken en het observeren van de lespraktijk.

Binnen de collegiale visitaties gaat het om stimulerende en inspirerende bezoeken van collega's uit andere scholen op basis van de ontwikkelingsvragen van de school. Diverse scholen in het voortgezet onderwijs werken al met een eigen systeem van collegiale visitatie. De visitaties van het project Stap 2 zijn aanvullend op deze reeds bestaande visitaties. De visitaties richten zich niet op kwaliteit in het algemeen, maar op de activiteiten die verder gaan dan de normale kwaliteitszorg en die maken dat de school ambitieus bezig is met de ontwikkeling van het onderwijs. Leidend hierbij zijn **zes thema's** die bijdragen aan een ambitieus leerklimaat:

1. **Gedeelde visie op kwaliteit** Er is een gedeelde visie op de kwaliteit van het onderwijs, op een goede les en op het leren van leerlingen. De visie is afgestemd met leerlingen/ouders/externen. Hierdoor is er een gemeenschappelijke basis die richting geeft en die er voor zorgt dat de school goed kan anticiperen op ontwikkelingen.
2. **Actief leiderschap** De schoolleiding motiveert en ondersteunt medewerkers en spreekt ze aan op hun verantwoordelijkheid op basis van de gedeelde visie. De schoolleiding stimuleert een opbrengstgerichte en onderzoekende houding en daagt de medewerkers uit om zich verder te ontwikkelen.
3. **Systematisch gebruik van informatie** De school verzamelt systematisch alle informatie/data over het leren en ontwikkelen van leerlingen en gebruikt deze voor het verbeteren van het onderwijs. Aan de hand van de PDCA-cyclus worden (verbeter) activiteiten ingepland, uitgevoerd, onderling verbonden en geborgd.

#### 4. De docent als lerende professional

De docenten zijn eigenaar van hun eigen ontwikkeling, tonen reflectief vermogen en gebruiken feedback om te leren. Dit leren leidt tot acties om de eigen werkwijze te verbeteren. De nadruk ligt hier op de individuele competenties van de docent.

#### 5. Samen leren en ontwikkelen

Medewerkers kijken bij elkaar, bevragen elkaar, leren van elkaar en werken samen aan de ontwikkeling van het onderwijs. Daarbij wordt ook geleerd van en met leerlingen, ouders en externe organisaties. De nadruk ligt hier op het samen werken, leren en ontwikkelen als structureel onderdeel van de schoolcultuur.

#### 6. Ambitieuw leerklimaat in de klas

De visie en ambities van de school zijn zichtbaar in de klas en vertaald in concrete leerdoelen op verschillende, uitdagende niveaus. Er is sprake van een doelgerichte werksfeer tijdens de les, waarin docenten en leerlingen samen hun verantwoordelijkheid nemen voor het leerproces.

Naast het feedback geven op de ontwikkelingsvraag van de school, biedt het visitatietraject nog een aantal andere ontwikkelmogelijkheden (voor de school en voor de visitatoren):

1. Wederzijds leren tussen de visitatoren en de school.
2. Van binnen naar buiten kijken en van buiten naar binnen.
3. Collegiale feedback leren geven en leren ontvangen.

### 1.3 Opzet van de visitatie

Belangrijk uitgangspunt van de collegiale visitatie is dat de eigen ontwikkelingsvraag van de school of afdeling/team centraal staat. Deze ontwikkelingsvraag formuleert de school met behulp van de *Schoolfie*, een online zelfevaluatie op de thema's van ambitieus leerklimaat ([www.schoolfie.nl](http://www.schoolfie.nl)). De vragenlijst wordt weergegeven in bijlage A. Om tot een goede en gedragen ontwikkelingsvraag te komen, is een brede betrokkenheid noodzakelijk van docenten en schoolleiding bij het invullen van de *schoolfie* en het formuleren van de ontwikkelingsvraag. Tijdens een intakegesprek tussen de school en de voorzitter wordt de ontwikkelingsvraag aangescherpt en wordt samen met de school een visitatieprogramma op maat gemaakt.

De visitatie zelf wordt uitgevoerd door een visitatieteam, bestaande uit 4 tot 5 collega-visitatoren, en een onafhankelijk voorzitter. Deze getrainde voorzitter en visitatoren zijn beschikbaar in de poule van de VO-raad. Het visitatieteam kijkt in hoeverre het beeld dat de school van zichzelf heeft, overeenkomt met het beeld dat het visitatieteam krijgt op basis van de eigen voorbereiding, lesbezoeken en gesprekken. Aan het eind van de visitatie geeft het visitatieteam zowel mondeling als schriftelijk haar bevindingen terug. Dit doet zij zonder oordeel en advies. Wel kunnen aandachtspunten benoemd worden evenals de denkrichting of 'vindplaats' voor verbetermogelijkheden binnen de school.

In deze draaiboeken wordt de opbouw van de visitatie beschreven, toegespitst op twee verschillende doelgroepen. In de bijlagen staan de bijbehorende instrumenten en formats. De bijlagen zijn nadrukkelijk bedoeld als voorbeeld en niet als keurslijf; de invulling van het visitatietraject (en daarmee de vormgeving en inzet van de formats) is altijd maatwerk en afhankelijk van de situatie en ontwikkelingsvraag van de school.





## 2. DE STAPPEN IN HET VISITATIETRAJECT

Het visitatietraject kent verschillende stappen, die alle doorlopen dienen te worden voor de juiste uitvoering van het visitatietraject. In onderstaande tabel worden deze activiteiten weergegeven, inclusief een tijdsindicatie en de verantwoordelijke deelnemers per stap.

Activiteit	Indicatie tijds marge	Wie is aan zet?
Via de mail afspraak maken voor telefonisch voorbereidingsgesprek en vooraf het draaiboek voor de school mailen	6 weken vooraf	Voorzitter
Telefonisch voorbereidingsgesprek met de ontvangende school.	6 weken vooraf	Voorzitter en de school
Uitzetten <i>Schoolfie</i> in de school, in laten vullen door diverse groepjes en tijd nemen voor discussie	6 weken vooraf	De school
Verzamelen en analyseren resultaten <i>Schoolfie</i> en vertalen in ontwikkelingsvraag	4 weken vooraf	De school
<i>Schoolfie</i> en ontwikkelingsvraag mailen naar voorzitter met bijbehorende documenten.	3/4 weken vooraf	De school (voorzitter)
<i>Schoolfie</i> checken (is het compleet met analyse en ontwikkelingsvraag? Zo niet dan aanvulling vragen) en alles doorsturen naar het visitatieteam	3/4 weken vooraf	Voorzitter
Vorbereiding intake: analyse <i>Schoolfie</i> en documenten van de school	2/3 weken vooraf	Voorzitter (en visitator)

Activiteit	Indicatie tijds marge	Wie is aan zet?
Intakegesprek	2/3 weken vooraf	Voorzitter, visitator(en), de school
Verslag maken van intakegesprek en indien nodig ontwikkelingsvraag concretiseren. Ter goedkeuring naar school mailen	2 weken vooraf	Voorzitter
Op maat maken kijkwijzer en gespreks- leidraad o.b.v. intakeverslag en dit digitaal versturen naar visitatieleden, samen met intakeverslag, checklist en eventueel extra documenten	2 weken vooraf	Voorzitter in overleg met visitatoren
Dagprogramma definitief maken en mailen naar voorzitter	1 week vooraf	De school
Voorzitter checkt programma en bij akkoord stuurt hij/zij programma naar visitatoren, samen met alle documenten ter voorbereiding (verslag intakegesprek, uitslag <i>Schoolfie</i> etc.)	1 week vooraf	Voorzitter

Activiteit	Indicatie tijds marge	Wie is aan zet?
Visitatiedag: Voorbespreking, lesobservaties, gesprekken, lunch, mondelijke terugkoppeling	Tijdens visitatie	Visitatieteam
Nagesprek met schoolleiding	Na terugkoppeling	Visitatieteam, schoolleiding
Feedback aan visitatoren	Na het nagesprek	Visitatieteam
Schriftelijke input voor conceptrapport via mail	Dag na visitatie	Visitatieteam
Conceptrapport van de visitatie gereed en voorleggen aan visitatieteam	1 week na visitatie	Voorzitter
Visitatierapport met evaluatieformulier naar de school en in cc naar de visitatoren	2 weken na de visitatie	Voorzitter





## 3. DRAAIBOEK VOOR VISITATOREN

---

### 3.1

De rol van de peer-visitorator

### 3.2

De voorbereiding

### 3.3

De visitatie

### 3.4

De terugkoppeling

inleiding

visitatieproject

visitatoren

voorzitters

bijlagen

### 3.1 De rol van de peer-visitator

De visitator vervult een belangrijke rol in de uitvoering van de visitatie – doordat zij medeverantwoordelijk zijn voor het ophalen van informatie gedurende de visitatiedag, het juist interpreteren daarvan en de bevindingen mondeling terugkoppelen aan de school. De visitatoren bereiden zich voorafgaand aan de visitatie voor op basis van de beschikbare informatie van de school (*schoolfie*, intakegesprek). Tijdens de visitatiedag observeren de visitatoren tijdens de lessen en interviewen verschillende sleutelfiguren in de school, om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de thema's die terugkomen in de ontwikkelvraag. De visitatoren dienen de vertaalslag te maken van wat zij zien naar wat dit betekent voor de ontwikkelvraag. Op basis van gelijkwaardigheid koppelen de visitatoren de bevindingen van de dag terug aan de school. Belangrijke competenties van een visitator zijn deskundigheid, objectiviteit en betrouwbaarheid. Daarnaast zijn belangrijke vaardigheden het kunnen observeren, geven van feedback en gespreksvaardigheden.

De VO-raad heeft een poule van visitatoren beschikbaar. Echter, vanuit de school kan de wens bestaan eigen visitatoren op te leiden, middels de training tot peer-visitator.

#### De training peer-visitator

De training peer-visitator is een ééndaagse training waarin medewerkers uit de sector worden getraind tot het vervullen van de visitatorrol. Het volgen van de training bereidt je voor op zowel de praktische kant van het visitatietraject, als de basishouding en vaardigheden die horen bij de visitatorrol.

De training heeft drie doelstellingen:

Allereerst wordt tijdens de training aandacht besteed aan de **systematiek** zelf, zodat de deelnemer inzicht verkrijgt in de verschillende onderdelen van het traject, de rolverdeling en de verwachtingen. Daarbij wordt de *Schoolfie* als instrument toegelicht en de toepassing ervan binnen het traject.

Ten tweede worden de benodigde **vaardigheden** van een visitator belicht. Dit betreft vaardigheden op het gebied van analyse en vraagarticulatie, organiseren en plannen, en observeren. Daarnaast wordt aandacht besteed aan gesprekstechnieken, onderzoeken, rapporteren en het geven van feedback.

De laatste doelstelling is **bewustwording**, waarbij het draait om hoe de toekomstige visitator in zijn rol de school het beste kan ondersteunen bij het reflecteren op de eigen ontwikkelvraag. De visitator staat stil bij de eigen rol in dit proces.

Bij het afronden van de training hoort het doorlopen van een visitatietraject, waarna de peer-visitator een certificaat ontvangt voor het succesvol doorlopen van de training. Vanaf nu kan de peer-visitator officieel aan de slag!

### 3.2 De voorbereiding

De voorbereiding van het visitatietraject bestaat uit verschillende onderdelen. Het zwaartepunt van de voorbereiding ligt bij de school en de voorzitter. Echter, het is van groot belang dat de visitatoren de voorbereiding van de school en voorzitter goed tot zich nemen, zodat zij op de visitatiedag goed beslagen ten ijs

komen. Daarvoor is het belangrijk inzicht te hebben in de stappen die ondernomen worden ter voorbereiding op de visitatiedag.

#### Vorbereidend telefonisch contact met de school door de voorzitter

Zodra een school zich voor de visitatie heeft opgegeven, neemt de voorzitter telefonisch contact op met de schoolleider om een afspraak te maken voor de visitatie en voor het intakegesprek. Daarbij stuurt de voorzitter alvast het 'Draaiboek voor de school' mee. De volgende onderwerpen komen tijdens het gesprek aan bod:

- Een toelichting op de aard van de visitatie: het gaat om een visitatie op maat, afgestemd op de ontwikkelingsvraag van de school binnen de schoolbrede ambities. De visitatoren zijn geen adviseurs, het gaat om het teruggeven van observaties en het stimuleren van de eigen reflectie van de school. Van de school wordt een goede voorbereiding verwacht en na afloop een eigen reflectie op de ontwikkelingsvraag. Daarbij gelden de volgende tips:
  - Zorg ervoor dat de visitatie niet alleen iets van de schoolleiding is. De verbinding met het team is heel belangrijk: wat willen de school en het team met de visitatie bereiken? De urgentie van de schoolleiding hoeft niet de urgentie van het team te zijn.
  - Beschouw de visitatie niet als afgeronde activiteit; de opbrengst is juist groot als de visitatie is ingebed in de lopende ambities van de school. Bedenk daarom tijdens de voorbereiding al hoe de resultaten van de visitatie worden teruggekoppeld en ingezet voor verdere ontwikkeling.
- Een toelichting op de werking van de *Schoolfie*, het digitale zelfevaluatie-instrument ([www.schoolfie.nl](http://www.schoolfie.nl)). Hoe zorgvuldiger en breder de *Schoolfie* is ingevuld (inclusief toelichtingen bij de stellingen) hoe beter de visitatie antwoord kan geven op de ontwikkelingsvraag van de school. Het is een ontwikkelingsgerichte visitatie, dus het invullen van de *Schoolfie* door

meerdere groepen docenten en leidinggevendenden draagt bij aan een beter gedragen ontwikkelingsvraag.

- Het belang van een goede eigen analyse van de *Schoolfie* vooraf door de school: wat zien we als we naar de samenvatting van de *Schoolfie* kijken, wat vinden we daarvan en wat is onze ontwikkelingsvraag, waar willen we antwoord op van het visitatieteam? Het is belangrijk om het team te betrekken bij het formuleren van de ontwikkelingsvraag. De eigen analyse en de ontwikkelingsvraag stuurt de school mee met de *Schoolfie* ter voorbereiding op de intake.
- De onderliggende documenten die de school met de *Schoolfie* mee moet sturen. Het gaat om een beperkt aantal documenten, afhankelijk van de ontwikkelingsvraag. Gedacht kan worden aan het schoolplan (of teamplan/afdelingsplan), de schoolgids en/of het laatste inspectierapport.

Aan het eind van het gesprek maakt de voorzitter een afspraak voor de intake. Voor het draagvlak voor de visitatie is het gewenst om meerdere betrokkenen (teamleiders/docenten) bij de intake aanwezig te laten zijn. Ook wordt afgesproken wanneer de school de *Schoolfie* en de ontwikkelingsvraag met bijbehorende document(en) uiterlijk terugmailt.

#### Het invullen van de *Schoolfie* door de school

Met de digitale *Schoolfie* wordt snel en eenvoudig inzichtelijk gemaakt hoe de school ervoor staat op het onderwerp ambitieus leerklimate ([www.schoolfie.nl](http://www.schoolfie.nl); bijlage A). De *Schoolfie* heeft een belangrijke meerwaarde voor het laten slagen van de collegiale visitatie. Voorwaarde daarbij is dat de school de tijd heeft genomen om de *Schoolfie* breed uit te zetten in de school (door meerdere groepen in laten vullen) zodat er intern een discussie ontstaat over de items van de



*Schoolfie*. Hierdoor draagt de *Schoolfie* bij aan het goed formuleren van de gewenste ontwikkelingsvraag waarmee het visitatieteam de school ingaat.

Het invullen van de *Schoolfie* kent een aantal stappen (zie bijlage B). De uitkomsten van de *Schoolfie* helpen de school om gerichte ambities en ontwikkelingsvragen te formuleren voor het verder realiseren en versterken van het Ambitieuze leerklimaat in de school. De school mailt een link met de resultaten van de *Schoolfie* (inclusief ontwikkelingsvraag) en de bijbehorende documenten naar de voorzitter.

Wanneer een van de visitatoren aansluit bij het intakegesprek, stuurt de voorzitter voorafgaand aan dit gesprek de benodigde documenten door naar de betreffende visitator.

### Intakegesprek

Het intakegesprek wordt uitgevoerd door de voorzitter van het visitatieteam met één of twee visitatoren. Vanuit de school is naast de schoolleiding/teamleiding een brede delegatie van docenten aanwezig. Het intakegesprek is bedoeld om de ontwikkelingsvragen van de school verder aan te scherpen en vormt daarmee een belangrijke stap in het ontwikkelproces van de school. Het intakegesprek bestaat op hoofdlijnen uit vier onderdelen (zie bijlage C):

1. In het eerste deel van het gesprek wordt kennisgemaakt met de school, wordt het doel van het project en de visitatie toegelicht (en verwachtingen helder gemaakt) en wordt het toegezonden materiaal doorgenomen.
2. In het tweede deel wordt gesproken over wat de school verstaat onder een ambitieus leerklimaat en wordt aan de hand van de ingevulde *Schoolfie* de specifieke ontwikkelingsvraag van de school en/of het team verhelderd. Hoe scherper de ontwikkelingsvraag en hoe breder gedragen door het team, hoe

groter de opbrengst van de visitatie zal zijn. Daarbij is het belangrijk om te benadrukken dat de ontwikkelingsvraag geen adviesvraag mag zijn, maar een open vraag naar bevindingen: wat ziet het visitatieteam nu concreet en hoe kan de school die bevindingen gebruiken om de eigen ontwikkeling verder vorm te geven.

3. In het derde deel wordt op basis van de ontwikkelingsvraag gekeken uit welke activiteiten de visitatie moet bestaan: hoeveel lessen worden er bezocht en met wie worden gesprekken gevoerd. Deze bespreking levert een globaal visitatieprogramma op dat later door de school nader wordt ingevuld (zie bijlage D). De voorzitter bespreekt met de school de organisatiechecklist voor de voorbereiding van de visitatie (zie bijlage E).
4. Tot slot wordt besproken hoe de visitatie optimaal verbonden kan worden met de ontwikkelingen van de school en de verwachtingen van het team. Er wordt gekeken hoe de docenten en leerlingen worden geïnformeerd over de ontwikkelingsvraag, de organisatie van de visitatiedag en de vervolgstappen na de visitatie.

### De voorbereiding door het visitatieteam

De school maakt een programma voor de visitatie en legt dit per e-mail voor aan de voorzitter. De voorzitter past vervolgens op basis van de intake waar nodig de materialen voor de visitatie aan en mailt de definitieve materialen met een kort verslag van de intake en het programma van de visitatie naar de leden van het visitatieteam. Het streven is dat de leden van het visitatieteam de documenten uiterlijk één week voorafgaand aan de visitatie ontvangen, zodat zij voldoende tijd hebben zich voor te bereiden.

De visitatoren (leden van het visitatieteam) bereiden zich individueel voor door zich in te lezen aan de hand van de informatie van de school, de resultaten van de

*Schoolfie*, de ontwikkelingsvraag van de school en het intakeverslag van het intakegesprek. Ter ondersteuning bij de voorbereiding kunnen visitatoren de checklist gebruiken (zie bijlage F). Met deze checklist brengen de visitatoren in kaart welke hoofdpunten voortkomen uit de analyse van de *Schoolfie* en het beleidsplan van de school in relatie tot de ontwikkelingsvraag van de school. De visitatoren besteden daarbij extra aandacht aan mogelijke vragen voor tijdens de visitatie, waardoor tijdens de lesbezoeken en de gesprekken gericht informatie opgehaald kan worden.

Een goede gezamenlijke voorbereiding van het visitatieteam is belangrijk. Dit vindt plaats tijdens het voorbereidingsoverleg op de dag van de visitatie. Tijdens het voorbereidingsoverleg bespreekt het visitatieteam hoe zij de visitatie zodanig inrichten, dat de school een goede reflectie krijgt op de eigen ontwikkelingsvraag. In het overleg worden in ieder geval de volgende punten besproken:

1. Voorstellen deelnemers visitatieteam.
2. Samenvatting intakegesprek en ontwikkelingsvragen: waar gaan we naar kijken.
3. Organisatie van de visitatie: programma doorspreken, wie is hoe laat waar aanwezig.
4. Werkverdeling afspreken (koppels maken, wie voert welk gesprek en wie notuleert).
5. Nog een keer benadrukken wat de rol is van de visitatoren en de voorzitter tijdens de lesobservaties, de gesprekken en de terugkoppeling

### 3.3 De visitatie

De visitatie duurt één dag en kent een programma met vaste componenten (zie bijlage D). Er is altijd sprake van een combinatie van lesbezoeken met gesprekken. De verhouding tussen deze twee activiteiten en het moment waarop ze plaatsvinden, is afhankelijk van de ontwikkelingsvraag van de school. Dit is afgestemd tijdens het intakegesprek. Omdat de visitatie een traject op maat is, vraagt dit waar nodig ook een flexibele inzet van de beschikbare instrumenten. Het visitatieteam heeft gedurende de visitatie beschikking over een eigen ruimte/ lokaal met wifi. Als visitator zorg je voor een laptop, zodat je de hoofdlijnen van de gesprekken digitaal met elkaar kunt delen.

#### De lesbezoeken

Centrale doelstelling van de lesbezoeken is om tijdens de lessen gericht te observeren of de beoogde doelstellingen met betrekking tot de te visiteren thema's in concreet leraren- en/of leerlingengedrag zijn waar te nemen. Het visitatieteam richt zich bij de observaties specifiek op de ontwikkelingsvraag van de school en de thema's rond ambitieus leerklimaat die de school zelf heeft aangedragen voor de visitatie. Het rooster voor de te bezoeken lessen wordt gemaakt door de school. Daarbij wordt een verdeling over de lessen nagestreefd die een zo groot mogelijke respons op de vragen rond het thema of de thema's kan opleveren. Indien mogelijk hebben kop-staart lessen de voorkeur; dit is ook afhankelijk van de ontwikkelingsvraag en de lengte van de lessen. De lessenobservaties worden vastgelegd op de kijkwijzer Ambitieuw leerklimaat in de klas (zie bijlage H). De observaties worden niet individueel teruggekoppeld aan docenten, maar worden verwerkt in de bevindingen van het visitatieteam.

### Lunchoverleg visitatieteam

Tijdens de lunch bespreken de visitatoren van het visitatieteam de eerste bevindingen op basis van de lesbezoeken. Hiervoor gebruikt de voorzitter het format voor mondelinge terugkoppeling, bijlage I. Deze bevindingen kunnen er toe leiden dat het visitatieteam extra/aanvullende vragen heeft voor de gesprekken. De lunch wordt tevens gebruikt om per koppel de gesprekken in de middag goed voor te bereiden.

### De gesprekken

Het visitatieteam voert in twee- of drietalen diverse groepsgesprekken met schoolleiding, docenten en leerlingen (en mogelijk andere betrokkenen, afhankelijk van de ontwikkelingsvragen van de school). De visitatoren gebruiken hiervoor de gespreksleidraad (zie bijlage J). De vragen zijn een kapstok voor het gesprek en de visitatoren besluiten samen op welke vragen ze de focus zullen leggen en welke vragen ze mogelijk toe willen voegen gezien de ontwikkelingsvraag en de bevindingen uit de lesbezoeken. Het is belangrijk dat de visitator aan het begin van ieder gesprek de verwachtingen helder maakt: wat is de focus van het gesprek, hoe wordt de tijd efficiënt benut (en dus soms onderwerpen tijdig afronden) en wat wordt gedaan met de informatie uit de gesprekken. De volgende aandachtspunten helpen bij het voeren van een groepsgesprek.

- Aandachtspunten bij de **start van een groepsgesprek**:
  - de deelnemers welkom heten en bedanken voor het feit dat ze mee willen doen. Vervolgens een kort voorstelronde;
  - duidelijk maken dat wij hier op uitnodiging van de schoolleiding zijn. Dat onze rol is om als kritische vriend te helpen en niet om als beoordelaar op te treden. En benadrukken dat wij onze rol als kritische

vriend het best kunnen spelen als er zo open en eerlijk mogelijk wordt gesproken;

- aangeven dat er uiteraard verslag wordt gedaan van het gesprek en dat onze bevindingen meegenomen zullen worden in de terugkoppeling, maar dat nooit traceerbaar zal zijn welk individu wat heeft gezegd;
  - aangeven hoe lang tijd is voor het gesprek, wat de ontwikkelingsvraag is en welke onderwerpen aan de orde zullen komen. Daarbij aangeven dat wij een aantal vragen hebben voorbereid die liefst allemaal aan de orde moeten komen dus dat het zou kunnen dat de visitatoren een antwoord afbreken omwille van de tijd en de agenda;
  - vragen of er vooraf dingen zijn die deelnemers graag kwijt willen.
- Aandachtspunten bij het **einde van het gesprek**:
    - bedank de deelnemers voor hun deelname en openheid;
    - vraag of er iets niet gevraagd is dat ze wel hadden willen vertellen en geef de gelegenheid dit alsnog te doen;
    - wijs even op de terugkoppeling aan het einde van de middag en benadruk dat ook zij door de schoolleiding hiervoor zijn uitgenodigd.

De richtlijnen voor de visitator tijdens de gesprekken worden uiteengezet in bijlage G. Het is wisselend deze richtlijnen voorafgaand aan de visitatie nogmaals door te nemen.



### 3.4 De terugkoppeling

Het visitatieteam koppelt op twee momenten de eigen observaties en bevindingen terug: mondeling aan het eind van de visitatiedag en schriftelijk twee weken na de visitatie. De school reageert op beide terugkoppelmomenten met een eigen reflectie op de visitatie.

#### Mondelinge terugkoppeling

Aan het eind van de visitatie voert het visitatieteam intern beraad om de balans op te maken en de feedback aan het team en de schoolleiding voor te bereiden. De visitatoren gebruiken hiervoor het format mondelinge terugkoppeling (zie bijlage I). Tijdens het intern beraad inventariseert het visitatieteam de bevindingen, wisselt ervaringen uit en geeft betekenis aan wat zij heeft gezien. Onder leiding van de voorzitter volgt het visitatieteam daarbij de volgende stappen:

1. Wat heeft het visitatieteam gezien tijdens de lesbezoeken op basis van de kijkwijzer en welke betekenis geeft het visitatieteam daaraan?
2. Wat waren de hoofdlijnen uit de gesprekken?
3. Hoe vertaalt het visitatieteam de informatie uit 1 en 2 naar de ontwikkelingsvraag van de school? Welke feedback kan het visitatieteam aan de school teruggeven op deze punten (zonder oordeel en/of advies)?

De voorzitter inventariseert alle opmerkingen en deelt deze met de visitatoren via e-mail. Op basis van deze bevindingen formuleren de visitatoren vervolgens in tweetallen kernachtig een conclusie ten aanzien van een deel van de visitatie of ten aanzien van een onderdeel van de ontwikkelingsvraag. De wijze van formulering van de terugkoppeling is van groot belang. Feedback is een krachtig middel om leren te stimuleren. Feedback leidt tot reflectie en kan nieuwe

invalshoeken opleveren om tot verbetering te komen. Van de visitorator vraagt dit om de terugkoppeling zo te formuleren dat deze niet oordelend is en vrij van adviezen, dus positief geformuleerd waarmee de eigen reflectie van de school gestimuleerd wordt.

De voorzitter bereidt de eindconclusie ten aanzien van de ontwikkelingsvraag voor. Aan het eind van het intern beraad delen de groepjes hun formuleringen met elkaar en wordt mogelijke overlap er uit gehaald. Ook wordt gekeken of de terugkoppeling niet te lang is/zal duren, maximaal 3 minuten per visitorator.

Het visitatieteam geeft de mondelinge terugkoppeling in het bijzijn van een grote delegatie van het onderwijsteam. De opzet van de terugkoppeling is globaal als volgt:

- De voorzitter bedankt iedereen voor de openheid en de gastvrijheid en legt verbinding met de cultuur en achtergrond van de school, het ontwikkelingstraject van de school en de ontwikkelingsvraag die tijdens de visitatie centraal stond.
- De voorzitter geeft aan dat het visitatieteam kort de hoofdlijnen zal presenteren op de thema's die voor de school van belang zijn en dat er daarna ruimte is voor vragen/reacties vanuit de school.
- Per thema geeft een peer-visitorator eerst een positieve conclusie met een concreet voorbeeld (bijvoorbeeld: het pedagogisch klimaat op deze school is goed, want we hebben gezien dat docenten vaak .....). Vervolgens worden de zaken die nog anders/beter kunnen benoemd. Let op: ook hier worden geen adviezen gegeven.
- De voorzitter geeft een eindconclusie t.a.v. de ontwikkelingsvraag.
- Als de hoofdconclusies zijn gegeven, dan wordt de school gevraagd om een reactie: wat vinden jullie hiervan, herkennen jullie dit beeld?

Om het ontwikkelingsgerichte karakter van de visitatie te benadrukken, is het belangrijk om, naast het teruggeven van de waarnemingen, ook de tijd te nemen voor een dialoog met de docenten om de observaties en wederzijdse interpretaties te delen. Het is belangrijk om bewust te blijven van het feit dat je de school een spiegel voorhoudt. Het geven van adviezen is **geen** onderdeel van de terugkoppeling.

### Nagesprek en feedback

Na de reactie van de school is er ruimte voor een nagesprek met de schoolleiding over de hoofdpunten uit de terugkoppeling. Tijdens dit gesprek kunnen de visitatoren hun conclusies nog toelichten aan de hand van voorbeelden en kan de schoolleiding verdiepende vragen stellen. Indien gewenst kan het visitatieteam ook tips geven wat betreft de denkrichting of vindplaats van verbetermogelijkheden. Het is belangrijk om met de schoolleiding in dit gesprek ook stil te staan bij de vervolgstappen die ze gaan zetten naar aanleiding van de visitatie en hoe ze hier het team bij gaan betrekken. Het visitatieteam kan de school adviseren om de opbrengsten van de visitatie te vertalen naar een concreet actieplan, bijvoorbeeld met behulp van de volgende reflectie-opdracht:

- Welke aanbevelingen zou jij geven op basis van dit visitatierapport?
- Welk item haal jij uit het visitatierapport en wat ga jij daarmee in de les doen?
- Wat gaan we samen aanpakken en wat is hiervoor nodig?

Na het nagesprek neemt het visitatieteam nog even de tijd om samen terug te kijken op de dag en elkaar feedback te geven op ieders rol in het visitatieproces. Zelfevaluatie van een visitatieteam is van groot belang voor zowel persoonlijke ontwikkeling van de visitatoren en voorzitter als voor de kwaliteitsbewaking van de collegiale visitatie.

### Schriftelijke terugkoppeling

De leden van het visitatieteam sturen hun terugkoppeling naar de voorzitter. De voorzitter streeft er naar om binnen een week een beknopt verslag te maken met daarin de observaties en bevindingen van het visitatieteam ten aanzien van de ontwikkelingsvraag. De schriftelijke terugkoppeling volgt in grote lijnen hetzelfde format als de mondelinge. De voorzitter stuurt het concept voor feedback naar alle visitatoren en na mogelijke aanpassingen wordt het naar de school gestuurd voor een check op feitelijke onjuistheden.

### Reflectie van de school

Na de check door de school, maakt de voorzitter het rapport definitief en stuurt het, samen met het evaluatieformulier, naar de school. Op basis van de rapportage reflecteert de school via een evaluatieformulier op het visitatieproces en wat zij concreet met de bevindingen van het visitatieteam gaat doen. De school schrijft daartoe een beknopte reflectie op de bevindingen van het visitatieteam:

- Hoe heeft de school de visitatie ervaren?
- Wat gaat de school doen met de opbrengsten?
- Wat heeft de school daarvoor nodig, wat zijn kansen en risico's?

Na de schriftelijke terugkoppeling is voor het visitatieteam het traject afgerond. De school gaat nu aan de slag met de inzichten die zij hebben verkregen door de visitatie.



## 4. DRAAIBOEK VOOR VOORZITTERS

---

### 4.1

Rol van de voorzitter

### 4.2

De voorbereiding

### 4.3

De visitatiedag

### 4.4

De terugkoppeling

inleiding

visitatieproject

visitatoren

voorzitters

bijlagen



## 4.1 Rol van de voorzitter

De voorzitter vervult een belangrijke rol bij het realiseren van een succesvolle visitatie. Hij/zij zorgt voor het concretiseren van de ontwikkelingsvraag, het vaststellen van het dagprogramma, het toespitsen van bevindingen, het doorvragen tijdens gesprekken, het samenvatten van informatie en het teruggeven van de belangrijkste bevindingen. De voorzitter waakt over de kwaliteit van de visitatie en is verantwoordelijk voor het schrijven van de eindrapportage. De voorzitter is in feite een **procesbegeleider** die vanaf het eerste contact met de school tot aan het opleveren van de rapportage alle contacten met de school en de visitatoren onderhoudt. Hij/zij is verantwoordelijk voor de planning (**time-manager**), zowel van het hele traject als tijdens de visitatiedag. En hij/zij draagt als **dagvoorzitter** zorg voor de objectiviteit en deskundigheid van het visitatieteam. Daarnaast vervult de voorzitter de volgende **inhoudelijke taken**:

- Analyse van de *Schoolfie* en de documenten van de school.
- Uitvoeren en verslagleggen van het intakegesprek met de school.
- Aanscherpen van de ontwikkelingsvraag en deze vertalen in de visitatie-instrumenten (kijkwijzer en gespreksleidraden) en het dagprogramma.
- Notuleren/samenvatten van de opbrengsten van de dag.
- Opstellen van de rapportage.

In dit draaiboek worden de taken van de voorzitter tijdens het gehele traject van de visitatie beschreven. In de bijlagen staan de bijbehorende instrumenten en formats. Alle informatie uit het draaiboek is verwerkt in de Checklist voorzitter (bijlage K).

## 4.2 De voorbereiding

De voorzitter heeft een belangrijke functie in het voorbereiden van de visitatie. Deze voorbereiding bestaat uit verschillende onderdelen. Binnen ieder onderdeel is de voorzitter verantwoordelijk voor het bijstaan van de school in het praktische proces én de inhoudelijke aanscherping en verdieping. Daarbij vormt de voorzitter de verbinding tussen de school en het visitatieteam.

### Voorbereidend telefonisch contact met de school door de voorzitter

Zodra een school zich voor de visitatie heeft opgegeven, neemt de voorzitter telefonisch contact op met de schoolleider om een afspraak te maken voor de visitatie en voor het intakegesprek. Daarbij stuurt de voorzitter alvast het **Draaiboek voor de school** mee. De volgende onderwerpen komen tijdens het gesprek aan bod:

- Een toelichting op de aard van de visitatie: het gaat om een visitatie op maat, afgestemd op de ontwikkelingsvraag van de school binnen de schoolbrede ambities. De visitatoren zijn geen adviseurs, het gaat om het teruggeven van observaties en het stimuleren van de eigen reflectie van de school. Van de school wordt een goede voorbereiding verwacht en na afloop een eigen reflectie op de ontwikkelingsvraag. Daarbij gelden de volgende tips:
  - Zorg ervoor dat de visitatie niet alleen iets van de schoolleiding is. De verbinding met het team is heel belangrijk: wat wil de school en het team met de visitatie bereiken? De urgentie van de schoolleiding hoeft niet de urgentie van het team te zijn.
  - Beschouw de visitatie niet als afgeronde activiteit; de opbrengst is juist groot als de visitatie is ingebed in de lopende ambities van de school. Bedenk daarom tijdens de voorbereiding al hoe de resultaten van de visitatie worden teruggekoppeld en ingezet voor verdere ontwikkeling.

- Een toelichting op de werking van de *Schoolfie*, het digitale zelfevaluatie-instrument (www.schoolfie.nl; bijlage A). De school maakt een account aan voor de schoolscan. Door het activeren van het account krijgt de school een eigen schoolcode. Met die code kunnen mensen in de school een *Schoolfie* invullen en de resultaten worden verzameld op de resultatenpagina van de school. Als iedereen de *Schoolfie* heeft ingevuld, dan kan de school op de resultatenpagina ook een ontwikkelingsvraag invullen. Vervolgens kan de link naar de resultatenpagina per e-mail verzonden worden naar de voorzitter van het visitatieteam.
- Hoe zorgvuldiger en breder de *Schoolfie* is ingevuld (inclusief toelichtingen bij de stellingen) hoe beter de visitatie antwoord kan geven op de ontwikkelingsvraag van de school. Het is een ontwikkelingsgerichte visitatie, dus het invullen van de *Schoolfie* door meerdere groepen docenten en leidinggevendend draagt bij aan een breder gedragen ontwikkelingsvraag. Wat bijvoorbeeld goed werkt, is als het team in groepjes de *Schoolfie* invult tijdens een teamoverleg. *NB: het is belangrijk om aan te geven dat de Schoolfie en de ontwikkelingsvraag die voor de training zijn ingevuld niet voldoen voor de daadwerkelijke visitatie! Ook de deelnemers aan de training moeten de Schoolfie opnieuw invullen als onderdeel van het schoolaccount.*
- Benadruk het belang van een goede eigen analyse van de *Schoolfie* vooraf door de school: wat zien we als we naar de samenvatting van de *Schoolfie's* kijken, wat vinden we daarvan en wat is onze ontwikkelingsvraag, waar willen we antwoord op van het visitatieteam? Het is belangrijk om het team te betrekken bij het formuleren van de ontwikkelingsvraag. De eigen analyse en de ontwikkelingsvraag mailt de school met de *Schoolfie* naar de voorzitter ter voorbereiding op de intake.
- Licht toe welke onderliggende documenten de school met de *Schoolfie* mee moet sturen. Het gaat om een **beperkt** aantal documenten, afhankelijk van

de ontwikkelingsvraag. Gedacht kan worden aan het schoolplan (of teamplan/afdelingsplan), de schoolgids en/of het laatste inspectierapport.

Aan het eind van het gesprek maakt de voorzitter een afspraak voor de intake. Voor het draagvlak voor de visitatie is het gewenst om meerdere betrokkenen (teamleiders/docenten) bij de intake aanwezig te laten zijn. Ook wordt afgesproken wanneer de school de link naar de resultaten van de *Schoolfie* (inclusief de ontwikkelingsvraag) en de bijbehorende document(en) uiterlijk terugmailt.

#### Vorbereiding op de intake

Minimaal een week voor de intake ontvangt de voorzitter de link naar de resultaten van de *Schoolfie* van de school. Het is verstandig om 1,5 week voor tijd nog een reminder te sturen zodat de spullen op tijd binnen zijn. Met behulp van de link kan de voorzitter de resultaten van de *Schoolfie* bekijken. Kijk altijd eerst of de *Schoolfie* door verschillende groepen is ingevuld en of het totaal aantal ingevulde *Schoolfie's* ook voldoende is (minimaal twee verschillende groepen, bijvoorbeeld docenten en teamleiders, en per groep minimaal 2 (bij teamleiding) of minimaal 5 (bij docenten) deelnemers). Check ook of er een ontwikkelingsvraag is ingevuld. Als er dingen missen, dan is het belangrijk om direct contact op te nemen met de school en te vragen naar een aanvulling. Wanneer de *Schoolfie* maar door enkele mensen is ingevuld en/of er nog geen ontwikkelingsvraag ligt, dan kan de voorzitter beslissen om de intake te verzetten.

De voorzitter stuurt de link en de bijbehorende documenten door naar de visitor(s) die meegaan naar de intake. Vervolgens gaat de voorzitter aan de slag met de analyse van de resultaten. Zo kan de voorzitter kijken welke thema's en/of stellingen onder de 2 of 2,5 liggen, wat de verschillen zijn tussen de diverse functies en ook hoe de spreiding is binnen bepaalde functies. De toelichting per

thema biedt extra inzicht in de antwoorden (zie bijlage L). De voorzitter koppelt de resultaten en de analyse van de documenten aan de concept ontwikkelingsvraag en kijkt alvast of het nodig is om de ontwikkelingsvraag aan te scherpen (bijlage M).

### Intakegesprek

Het intakegesprek wordt uitgevoerd door de voorzitter van het visitatieteam samen met één of twee visitatoren. Vanuit de school is naast de schoolleiding/teamleiding ook een brede delegatie van docenten aanwezig. Het intakegesprek is bedoeld om de ontwikkelingsvragen van de school verder aan te scherpen en daarom een belangrijke stap in het ontwikkelproces van de school. Het intakegesprek bestaat op hoofdlijnen uit vijf onderdelen (zie bijlage C):

1. In het eerste deel wordt kennisgemaakt met de school, wordt het doel van het project en de visitatie toegelicht en worden wederzijdse verwachtingen helder gemaakt: wat hoopt de school dat de visitatie oplevert en hoe gaat het visitatieteam om met alle vertrouwelijke informatie en observaties. Het is belangrijk dat er over en weer een gevoel van vertrouwen ontstaat waarin samen kan worden geleerd. Het is de taak van de school om dit ook goed te communiceren binnen de school: het doel van de visitatie is niet oordelen, maar leren van en met elkaar.
2. In het tweede onderdeel wordt de context van de school besproken: met welke uitdagingen heeft de school te maken, hoe staat het met de cultuur in de school, wat zijn de sterke punten en waar liggen verbeterpunten.
3. In het derde deel wordt gesproken over de opvattingen over ambitieus leerklimaat en wordt aan de hand van de ingevulde *Schoolfie* de specifieke ontwikkelingsvraag van de school en/of het team verhelderd. Hoe scherper en concreter de ontwikkelingsvraag en hoe breder gedragen door het team, hoe groter de opbrengst van de visitatie zal zijn. Daarbij is het belangrijk om te

benadrukken dat de ontwikkelingsvraag geen adviesvraag moet zijn, maar een open vraag naar bevindingen: wat ziet het visitatieteam nu concreet en hoe kan de school die bevindingen gebruiken om de eigen ontwikkeling verder vorm te geven.

4. In het vierde deel wordt op basis van de ontwikkelingsvraag gekeken uit welke activiteiten de visitatie moet bestaan: hoeveel lessen worden er bezocht en met wie worden gesprekken gevoerd. De verhouding tussen deze twee is afhankelijk van de ontwikkelingsvraag. Daarnaast is het voor een goede mondelinge terugkoppeling van belang dat er minimaal een uur ingepland wordt voor de lunch en voor het intern beraad. Deze bespreking levert een globaal visitatieprogramma op dat later door de school nader wordt ingevuld (bijlage D). De voorzitter bespreekt met de school ook de organisatiechecklist voor de voorbereiding van de visitatie (zie bijlage N). De school maakt het rooster voor de lesbezoeken en de gesprekken en regelt een eigen ruimte voor het visitatieteam voor de hele dag. Ook zorgt de school voor de lunch, die omwille van het gesprek dat tijdens de lunch plaatsvindt in een aparte ruimte wordt geserveerd of kan worden genuttigd.
5. Tot slot wordt besproken hoe de visitatie optimaal verbonden kan worden met de ontwikkelingen van de school en de verwachtingen van het team. Voor een succesvolle visitatie is het belangrijk dat er verbinding is tussen de urgentie van de schoolleiding en het commitment van het team. Daarom moet al tijdens de intake benadrukt worden dat het team goed voorbereid moet worden op de visitatie en dat de school nu al moet nadenken over de vervolgstappen: hoe past de visitatie in de bredere ontwikkeling van de school en wat gaan we met de resultaten doen (stappenplan). Ook wordt besproken hoe de docenten en leerlingen worden geïnformeerd over de ontwikkelingsvraag, de organisatie van de visitatiedag en de stappen die genomen gaan worden na de visitatie.

### De voorbereiding van de visitatie

De voorzitter maakt een intakeverslag inclusief een aangescherpte ontwikkelingsvraag en stuurt dit ter controle naar de school. De school maakt een programma voor de visitatie en legt dit via de mail voor aan de voorzitter. De voorzitter kijkt kritisch mee, met name of er voldoende lesbezoeken en gesprekken zijn ingepland en of er voldoende tijd gereserveerd is voor de lunch en het intern beraad. Op basis van de intake maakt de voorzitter de instrumenten (bijlage O) altijd op maat voor de school door de ontwikkelingsvraag in de instrumenten te verwerken. Dit maakt het voor het visitatieteam ook overzichtelijk, omdat alle specifieke aandachtspunten bij elkaar staan in de kijkwijzer en de gespreksleidraden. Vervolgens mailt de voorzitter de definitieve materialen met een kort verslag van de intake en het programma van de visitatie naar de leden van het visitatieteam, minimaal één week voorafgaand aan de visitatie. Voor de tijdsinvestering van de visitatoren is het van belang om de papierstroom te beperken. Het is de taak van de voorzitter om de achtergrondinformatie van de school te screenen en alleen het belangrijkste door te sturen naar visitatoren, dan wel te verwerken in het intakeverslag. Ook stuurt de voorzitter met de informatie een checklist mee die de visitatoren kunnen gebruiken bij hun eigen voorbereiding (zie bijlage F)

### 4.3 De visitatiedag

De visitatie begint vaak al om 8:00 uur zodat het visitatieteam kennis kan maken met de schoolleiding en de docenten. Een korte introductie van de visitatoren in de teamkamer is wenselijk, zodat docenten weten wie er die dag in de school rondlopen en wat de achtergrond van de visitatoren is. Vervolgens is er kort de gelegenheid van de visitatoren om op basis van het intakeverslag aanvullende vragen te stellen aan de schoolleiding ten aanzien van de school en/of de ontwikkelingsvraag.

#### Vorbereidingsoverleg visitatieteam

Een goede gezamenlijke voorbereiding van het visitatieteam is belangrijk. Dit vindt plaats tijdens het voorbereidingsoverleg op de dag van de visitatie. Tijdens het voorbereidingsoverleg bespreekt het visitatieteam hoe zij de visitatie zo gaat inrichten, dat de school een goede reflectie krijgt op de eigen ontwikkelingsvragen. In het voorbereidingsoverleg worden in ieder geval de volgende punten besproken:

1. Voorstellen deelnemers.
2. Samenvatting intakegesprek en ontwikkelingsvragen: waar gaan we naar kijken.
3. Organisatie van de visitatie: programma doorspreken, wie is hoe laat waar aanwezig.
4. Werkverdeling afspreken: koppels maken (mensen van dezelfde school splitsen en o.b.v. het lesrooster kijken wie welke lessen wil observeren). *NB: benadruk dat de visitatoren flexibel met het lesrooster om kunnen gaan. Als er toch ergens een toets wordt gegeven, bijvoorbeeld bij de kop van een les, dan kan het koppel ook eerst met het staartbezoek beginnen, dan wel de staart van een andere groep als kopbezoek nemen.*



5. Nog een keer benadrukken wat de rol is van de visitatoren tijdens de lesobservaties (lessen niet verstoren, niet hardop in de gang bevindingen bespreken en observaties niet individueel terugkoppelen naar docenten).

Het is belangrijk om tijdens het voorbereidingsoverleg nogmaals het collegiale karakter van de visitatie te benadrukken. Bij onderlinge visitaties is het van belang om vertrouwelijk om te gaan met alle informatie en om respect te hebben voor de school.

#### Lunch visitatieteam

Tijdens de lunch bespreekt het visitatieteam gezamenlijk de eerste bevindingen op basis van de lesbezoeken. De voorzitter notuleert alle opmerkingen en gebruikt hiervoor het format voor de mondelinge terugkoppeling (bijlage I). Het is belangrijk dat de visitatoren alleen de hoofdlijnen benoemen en niet alle details uit de observaties. Wel kunnen enkele voorbeelden gebruikt worden om de conclusies te onderbouwen. *NB: kijk ook heel concreet naar het aantal lessen dat voldoet aan de criteria uit de ontwikkelingsvraag en dat als goed voorbeeld genoemd kan worden.*

Nadat de visitatoren hun algemene bevindingen hebben benoemd, gaat de voorzitter systematisch de onderdelen van de kijkwijzer af en notuleert hij/zij zoveel mogelijk informatie per onderdeel. De bevindingen uit de lesobservaties kunnen er toe leiden dat het visitatieteam extra/aanvullende vragen heeft voor in de gesprekken. De lunch wordt daarom ook gebruikt om de gesprekken goed voor te bereiden. Hiervoor maakt de voorzitter twee- of drietallen die samen de gesprekken gaan voeren. Het verdient aanbeveling om voor de gesprekken in de middag weer andere koppels te maken dan in de ochtend.

De visitatoren gebruiken de gespreksleidraad als kapstok en besluiten samen op welke vragen ze de focus gaan leggen en welke vragen ze mogelijk toe willen voegen gezien de ontwikkelingsvraag en de bevindingen uit de lesbezoeken. Het is belangrijk dat de visitatoren afspreken wie voorzitter van het gesprek is en wie notuleert. Ook moet de voorzitter de visitatoren er op wijzen dat ze aan het begin van ieder gesprek de verwachtingen helder maken: wat is de focus van het gesprek, hoe gaan we de tijd efficiënt benutten (en dus soms onderwerpen tijdig afronden) en wat gaan we doen met de informatie uit de gesprekken.

- Aandachtspunten bij de **start van een groepsgesprek**:
  - de deelnemers welkom heten en bedanken voor het feit dat ze mee willen doen. Vervolgens een kort voorstelrondje maken;
  - duidelijk maken dat het visitatieteam op uitnodiging van de schoolleiding aanwezig is. Het is de rol van de visitatoren om als kritische vriend te helpen en niet om als beoordelaar op te treden. Daarnaast benadrukken dat de visitatoren hun rol als kritische vriend het best kunnen spelen als er zo open en eerlijk mogelijk wordt gesproken;
  - aangeven dat er uiteraard verslag wordt gedaan van het gesprek en dat de bevindingen mee genomen zullen worden in de terugkoppeling, maar dat nooit traceerbaar zal zijn welk individu wat heeft gezegd;
  - aangeven hoe veel tijd er is voor het gesprek, wat de ontwikkelingsvraag is en welke onderwerpen aan de orde zullen komen. Daarbij aangeven dat wij een aantal vragen hebben voorbereid die liefst allemaal aan de orde moeten komen dus dat het zo zou kunnen zijn dat wij een antwoord even afbreken omdat we anders te krap in de tijd komen te zitten. Dat is niet omdat het verhaal niet interessant is, maar omdat wij echt met een opdracht binnen zijn gekomen;
  - vragen of er vooraf dingen zijn die deelnemers graag kwijt willen.

- Aandachtspunten bij het **einde van het gesprek**:
  - bedank de deelnemers voor hun deelname en openheid;
  - vraag of er iets niet gevraagd is dat wel aan de orde had moeten komen en geef de gelegenheid dit alsnog te doen;
  - wijs op de terugkoppeling aan het einde van de middag en benadruk dat ook zij hiervoor door de schoolleiding zijn uitgenodigd.

#### 4.4 De terugkoppeling

Het visitatieteam koppelt op twee momenten de eigen observaties en bevindingen terug: mondeling aan het eind van de visitatiedag en schriftelijk twee weken na de visitatie. De school reageert op beide terugkoppelmomenten met een eigen reflectie op de visitatie, mondeling aan het einde van de dag en schriftelijk na de schriftelijke terugkoppeling van het visitatieteam.

##### Vorbereiding mondelinge terugkoppeling

Aan het eind van de visitatie voert het visitatieteam intern beraad om de balans op te maken en de feedback aan het team en de schoolleiding voor te bereiden. Eerst inventariseert de voorzitter de hoofdlijnen uit de gesprekken met behulp van het format mondelinge terugkoppeling (zie bijlage I). Het is belangrijk dat hier maximaal 20 minuten aan wordt besteed, zodat er nog voldoende tijd over blijft om tot conclusies te komen en de terugkoppeling voor te bereiden. Vervolgens vertaalt het visitatieteam onder leiding van de voorzitter de informatie uit de lesbezoeken en de gesprekken naar de ontwikkelingsvragen van de school: welke feedback kan het visitatieteam aan de school teruggeven op deze punten?

Op basis van de gezamenlijke bevindingen formuleren de visitatoren vervolgens in twee groepjes kernachtig een conclusie ten aanzien van een deel van de visitatie. Voorbeelden van een verdeling zijn: sterke punten/ontwikkelpunten; lesbezoeken/gesprekken; conclusies per onderdeel van de ontwikkelingsvraag. Als voorzitter zorg je ervoor dat per groepje een goede mix is van kennis uit de diverse gesprekken.

Nadat ieder groepje enkele conclusies heeft vastgesteld, bereidt het samen een terugkoppeling voor van maximaal 3 minuten. De voorzitter bereidt in die tijd de inleiding voor en een enkele eindconclusie ten aanzien van de ontwikkelingsvraag. Stop minimaal 10 minuten voor tijd met het opstellen van de terugkoppeling, zodat je nog 10 minuten hebt om via een 'generale repetitie' de terugkoppeling te oefenen en waar nodig aan te scherpen.

De laatste 10 minuten van het intern beraad delen de groepjes hun formuleringen met elkaar en wordt mogelijke overlap er uit gehaald. Ook wordt gekeken of de terugkoppeling niet te lang is, maximaal 3 minuten per onderdeel. Tot slot wordt samen gekeken wie de terugkoppeling geeft: bij voorkeur doet de voorzitter de in- en uitleiding en voeren twee visitatoren het woord over hun onderdeel van de terugkoppeling, maar als dit niet lukt dan geeft de voorzitter het hele verhaal terug.

Om de visitatie te laten bijdragen aan de ontwikkeling van de school, is het belangrijk dat de mondelinge terugkoppeling realistisch is, maar wel met respect voor de docenten en de fase van ontwikkeling waar ze zich in bevinden. Dat betekent verbinding leggen met de cultuur en achtergrond van de school en tegelijkertijd duidelijk de waarnemingen benoemen die niet conform de verwachtingen/ambities van de school zijn. Voor de herkenbaarheid is het

wenselijk om in de terugkoppeling de opbrengsten van de diverse ‘bronnen’ (observaties, gesprekken) apart te benoemen en te verbinden met de ontwikkelingsvraag. Het visitatieteam beslist of zij de terugkoppeling opbouwen op basis van onderdelen van de ontwikkelingsvraag of per bron (interviews, observaties etc.). Let er op dat de terugkoppeling zo geformuleerd wordt dat deze niet oordelend is, maar positief en de eigen reflectie van de school stimuleert. De voorzitter begint en eindigt ook altijd positief!

### Mondelinge terugkoppeling

Het visitatieteam geeft de mondelinge terugkoppeling in het bijzijn van een grote delegatie van het onderwijsteam. De opzet van de terugkoppeling is globaal als volgt:

- De voorzitter bedankt iedereen voor de openheid en de gastvrijheid en legt verbinding met de cultuur en achtergrond van de school, het ontwikkelingstraject van de school en de ontwikkelingsvraag die tijdens de visitatie centraal stond.
- De voorzitter geeft aan dat het visitatieteam kort de hoofdlijnen zal presenteren op de thema's die voor de school van belang zijn en dat er daarna ruimte is voor vragen/reacties vanuit de school.
- Per thema geeft een peer-visitor eerst een positieve conclusie met een concreet voorbeeld (bijvoorbeeld: we hebben vandaag gezien dat veel leerkrachten de verschillende niveaus van de leerling kennen, zo werd bijvoorbeeld lesstof op verschillende niveaus aangeboden). Vervolgens worden de zaken die nog anders/beter kunnen benoemd.
- De voorzitter geeft een eindconclusie t.a.v. de ontwikkelingsvraag en sluit altijd positief af.

Om het ontwikkelingsgerichte karakter van de visitatie te benadrukken, is het belangrijk om, naast het teruggeven van de waarnemingen, de tijd te nemen voor een dialoog met de docenten om de observaties en wederzijdse interpretaties te delen. Daarom wordt na het verhaal van het visitatieteam aan de aanwezigen gevraagd om een reactie: “Wat vinden jullie hiervan, herkennen jullie dit beeld?”

### Nagesprek en feedback

Na de reactie van de school is er ruimte voor een nagesprek met de schoolleiding over de hoofdpunten uit de terugkoppeling. Tijdens dit gesprek kunnen de visitatoren hun conclusies nog toelichten aan de hand van voorbeelden en kan de schoolleiding verdiepende vragen stellen. Indien gewenst kan het visitatieteam tips geven wat betreft de denkrichting of vindplaats van verbetermogelijkheden. Het is belangrijk om met de schoolleiding in dit gesprek stil te staan bij de vervolgstappen die ze gaan zetten naar aanleiding van de visitatie en om nadrukkelijk aandacht te besteden aan de vraag hoe de schoolleiding hier het team bij gaat betrekken. Het visitatieteam kan de school adviseren om de opbrengsten van de visitatie te vertalen naar een concreet actieplan, bijvoorbeeld met behulp van de volgende reflectie-opdracht:

- Welke aanbevelingen zou jij geven op basis van dit visitatierapport?
- Welk item haal jij uit het visitatierapport en wat ga jij daarmee in de les doen?
- Wat gaan we samen aanpakken en wat is hiervoor nodig?

Na het nagesprek neemt het visitatieteam nog even de tijd om samen terug te kijken op de dag en elkaar feedback te geven op ieders rol in het visitatieproces. Zelfevaluatie van een visitatieteam is van groot belang, zowel voor de persoonlijke ontwikkeling van de visitatoren en de voorzitter als voor de kwaliteitsbewaking van de collegiale visitatie.

### Schriftelijke terugkoppeling

De leden van het visitatieteam sturen hun terugkoppeling naar de voorzitter. De voorzitter verwerkt alle informatie uit de mondelinge terugkoppeling in het format voor het visitatierapport (zie bijlage P). De voorzitter streeft er naar om binnen een week een beknopt verslag te maken met daarin de observaties en bevindingen van het visitatieteam ten aanzien van de ontwikkelingsvraag. De voorzitter stuurt het concept voor feedback naar alle visitatoren en na mogelijke aanpassingen wordt het naar de school gestuurd voor een check op feitelijke onjuistheden. Na de check door de school, maakt de voorzitter het rapport definitief en stuurt het, samen met het evaluatieformulier, naar de school. Het definitieve rapport dient binnen twee weken na de dag van de visitatie verzonden te zijn naar de school. Op basis van de rapportage reflecteert de school via een evaluatieformulier (zie bijlage Q) op het visitatieproces en op wat zij concreet met de bevindingen van het visitatieteam gaat doen.

Na de schriftelijke terugkoppeling aan de school zit het visitatietraject er voor de voorzitter op!





## 5. BIJLAGEN

---

<b>A</b>	Schoolfie- De vragenlijst	27
<b>B</b>	Stappenplan en handleiding invullen <i>Schoolfie</i>	31
<b>C</b>	Voorbeeld analyse Schoolfie	34
<b>D</b>	Agenda intakegesprek <naam school>	36
<b>E</b>	Format dagindeling visitatie	39
<b>F</b>	Organisatiechecklist en flyer voor de school	40
<b>G</b>	Checklist visitatoren	42
<b>H</b>	Richtlijnen voor de visitator in het gesprek	43
<b>I</b>	Kijkwijzer ambitieus leerklimaat in de klas	44
<b>J</b>	Format mondelinge terugkoppeling	47
<b>K</b>	Gespreksleidraden	50
<b>L</b>	Checklist voorzitter	54
<b>M</b>	Hulpinstrument ontwikkelingsvraag	56
<b>N</b>	Organisatiechecklist voor de school	58
<b>O</b>	Instrumenten visitatie	59
<b>P</b>	Format Visitatierapport	65
<b>Q</b>	Evaluatie en reflectie op de visitatie	68

# A SCHOOLFIE- DE VRAGENLIJST

NB: gebruik voor het invullen van de Schoolfie de online-versie via [www.schoolfie.nl](http://www.schoolfie.nl)

## Schoolfie Ambitieuw leerklimaat

Voordat u met het invullen van de *Schoolfie* begint, willen we graag van u weten wat voor u een **ambitieuw leerklimaat** is en hoe dat volgens u zichtbaar zou moeten zijn in de school/les. Kunt u dat in 3 kernwoorden omschrijven?

Ambitieuw leerklimaat is voor mij/ons:	Dat zou in de school/les op de volgende wijze zichtbaar moeten zijn:

In onderstaande tabel zijn de zes thema's van ambitieuw leerklimaat uitgesplitst in 4 stellingen. Per stelling kunt u het cijfer 1 tot 4 invullen en zo aangeven welk antwoord het beste aansluit bij de huidige situatie in de school:

1. Dit element heeft binnen uw school **niet of nauwelijks aandacht**.
2. Dit element is binnen uw school **in ontwikkeling**.
3. Dit element is binnen uw school **op orde**, maar kan nog versterkt worden.
4. Dit element is binnen uw school goed ontwikkeld en kan een **voorbeeld** zijn voor andere scholen.

Per onderdeel kunt u kernachtig uw oordeel toelichten: waar blijkt dat uit? U kunt hier concrete acties beschrijven (bijvoorbeeld een klankbordgroep met ouders, of een jaarlijkse bedrijvendag) of bij een lagere score aangeven wat u mist (bijvoorbeeld geen pop-gesprekken of geen schoolregels).

Onderdeel	Uw oordeel (1, 2, 3, 4)	Waar blijkt dat uit?
1. Gedeelde visie op kwaliteit		
a. Leidinggevenden en medewerkers hebben een gedeelde visie op de (gewenste) kwaliteit van het onderwijs en het leren van leerlingen.		

Onderdeel	Uw oordeel (1, 2, 3, 4)	Waar blijkt dat uit?
b. De school betreft anderen (leerlingen, ouders, externe partijen) bij het vaststellen van de visie.		
c. De visie van de school geeft richting aan de uitgangspunten voor een goede les.		
d. De school reageert alert op relevante ontwikkelingen (bijvoorbeeld in de leerlingenpopulatie, personeelsbestand en maatschappelijke context).		

Onderdeel	Uw oordeel (1, 2, 3, 4)	Waar blijkt dat uit?
2. Actief leiderschap		
a. De leidinggevenden geven actief sturing aan de medewerkers om de ambities van de school te realiseren.		
b. De leidinggevenden ondersteunen de medewerkers in hun dagelijks functioneren, bijvoorbeeld door het maken van maatwerk-afspraken.		
c. De leidinggevenden stimuleren een onderzoekende/ opbrengstgerichte houding van de medewerkers.		
d. De leidinggevenden geven samen met de medewerker actief vorm aan zijn of haar verdere ontwikkeling.		

Onderdeel	Uw oordeel (1, 2, 3, 4)	Waar blijkt dat uit?
3. Systematisch gebruik van informatie		
a. De school verzamelt systematisch informatie/data over het leren en ontwikkelen van leerlingen.		
b. De school gebruikt ook informatie van leerlingen, ouders en externe partijen.		
c. Op alle niveaus in de school (leerling, klas, afdeling) wordt de informatie gebruikt voor het verbeteren van het onderwijs.		
d. De school volgt bij het uitvoeren van activiteiten de PDCA-cyclus (plannen, uitvoeren, evalueren, bijstellen) en zorgt voor borging en verbinding.		

Onderdeel	Uw oordeel (1, 2, 3, 4)	Waar blijkt dat uit?
4. De docent als lerende professional		
a. Docenten hebben een onderzoekende houding en gebruiken alle beschikbare informatie om inzicht te krijgen in het effect van hun werkwijze.		
b. Docenten zetten innovaties en nieuwe kennis in om zich verder te ontwikkelen.		
c. Docenten vragen actief feedback (van collega's en leerlingen) om te leren en zichzelf te ontwikkelen.		
d. Docenten geven zelf hun ontwikkeling vorm binnen de ambities van de school.		



Onderdeel	Uw oordeel (1, 2, 3, 4)	Waar blijkt dat uit?
5. Samen leren en ontwikkelen		
a. Teams/secties krijgen van de schoolleiding de verantwoordelijkheid en de ruimte om samen te experimenteren en te ontwikkelen.		
b. Medewerkers werken gericht samen aan de ontwikkeling van het onderwijs door bijvoorbeeld samen resultaten te bespreken, doelen (bij) te stellen en lessen voor te bereiden.		
c. Teams/secties evalueren samen of de ontwikkelde en ingezette innovaties hebben geleid tot beter onderwijs.		
d. Samen leren wordt structureel georganiseerd, bijvoorbeeld via lesbezoeken, intervisie en leernetwerken.		

Onderdeel	Uw oordeel (1, 2, 3, 4)	Waar blijkt dat uit?
6. Ambitieuw leerklimaat in de klas		
a. De docenten kennen de niveaus van hun leerlingen en dagen ze uit om zich verder te ontwikkelen.		
b. De leerlingen zijn effectief betrokken bij de les.		
c. De leerlingen zijn medeverantwoordelijk voor hun eigen leerproces.		
d. De docenten ondersteunen hun leerlingen bij hun leerproces, bijvoorbeeld via feedback, feedforward of het aanreiken van leerstrategieën.		

De manier waarop de resultaten van de Schoolfie worden weergegeven, vind je terug in Bijlage L.

## B STAPPENPLAN EN HANDLEIDING INVULLEN SCHOOLFIE

Om scholen te ondersteunen bij het in beeld brengen van het ambitieus leerklimaat in de organisatie is de *Schoolfie* ontwikkeld. Een *Schoolfie* is een inhoudelijke zelfportret van de school, gemaakt door (en voor) de school zelf. Met de *Schoolfie* kan de school snel en eenvoudig inzichtelijk maken hoe de school ervoor staat op het onderwerp ambitieus leerklimaat. De uitkomsten van de *Schoolfie* kan de school gebruiken om gerichte ambities en ontwikkelingsvragen te formuleren voor het verder realiseren en versterken van het Ambitieuze leerklimaat in de school.

### Stappenplan voor het invullen van de *Schoolfie*

De *Schoolfie* is een digitaal instrument dat u via de website kunt invullen: [www.schoolfie.nl](http://www.schoolfie.nl). Onderstaand stappenplan kan u helpen om het instrument op de juiste manier in te zetten:

1. Maak een stappenplan voor de wijze waarop u de *Schoolfie* wilt inzetten en neem hier ook voldoende tijd voor. Als richtlijn kunt u uitgaan van een week voor het laten invullen van de *Schoolfie* en een week voor het verzamelen en bespreken van de resultaten en het formuleren van een ontwikkelingsvraag. NB: het is goed om concrete overlegmomenten in te plannen waarop collega's samen de *Schoolfie* invullen.
2. Leg aan collega's uit waarom de school meedoet aan de collegiale visitatie en dat het invullen van de *Schoolfie* door het team daar een belangrijk onderdeel van uitmaakt. Idealiter is het team eigenaar van de collegiale visitatie en is hun betrokkenheid en draagvlak cruciaal voor de meerwaarde van de visitatie.
3. Laat meerdere groepen van 3 tot 5 mensen gezamenlijk een *Schoolfie* invullen. Denk aan een groep van schoolleiding, een groep team- of afdelingsleiders, meerdere groepen docenten, een groep mentoren, een groep leerlingen, etc. Het aantal en soort groepen hangt mede af van het organisatieniveau/-onderdeel waarop de *Schoolfie* betrekking heeft.
4. Als de groepen zijn vastgesteld en de betrokkenen zijn geïnformeerd, dan kan de contactpersoon via de website een schoolaccount aanmaken, waarna de deelnemers via een e-mail (met link) worden uitgenodigd om de *Schoolfie* in te vullen.
5. Het is belangrijk om in de *Schoolfie* ook een toelichting op de antwoorden te geven, zodat het visitatieteam een duidelijk beeld krijgt van de situatie in de school.
6. Als iedere groep een *Schoolfie* heeft ingevuld, dan kunt u via de resultatenpagina de resultaten van de school bekijken. Bespreek samen met alle betrokkenen het 'spinnenweb' en analyseer de overeenkomsten en verschillen. Kom tot een keuze voor de thema's die u wilt versterken en waar de focus op komt te liggen tijdens de visitatie. Formuleer gezamenlijk een concept ontwikkelingsvraag voor de gekozen thema's en vul die in op de resultatenpagina. Zie de handleiding voor voorbeelden van ontwikkelingsvragen.
7. Mail de link op de resultatenpagina inclusief uw eigen analyse en de concept ontwikkelingsvraag naar de voorzitter van het visitatieteam, samen met de afgesproken documenten.

## Handleiding gebruik digitale Schoolfie

### Hoe maak ik een schoolaccount aan?

- U maakt een schoolaccount aan via de button ‘Schoolaccount aanmaken’. U komt vervolgens op de pagina ‘Aanmelden voor schoolaccount’ waar u uw gegevens kunt invullen. Alle velden dienen te worden ingevuld voor u uw aanmelding compleet kunt maken.
- Nadat u alle gegevens hebt ingevuld en deze door de VO-raad zijn verwerkt, ontvangt u een activeringse-mail waarmee u uw account bevestigt. Als u uw aanmelding heeft bevestigd, komt u op een pagina met uw unieke schoolcode. Op deze pagina kunt u deelnemers voor de **Schoolfie** uitnodigen door hun e-mailadres in te vullen. Zij krijgen een uitnodigings-e-mail met een link naar hun individuele **Schoolfie** en een unieke schoolcode. U kunt er ook voor kiezen uw unieke schoolcode mondeling door te geven aan de deelnemers. Zij kunnen met die code zelf een individuele **Schoolfie** starten (via de website Schoolfie.nl). Als u wilt, kunt u de deelnemers vooraf indelen in doelgroepen, bijvoorbeeld docenten, zorgteam, mentoren, teamleiding etc.
- Als u als initiator zelf ook een **Schoolfie** in wilt vullen, dan kunt u dat NIET doen via uw account voor de school. U zult dan zelf ook met de unieke schoolcode een individuele **Schoolfie** via de website in moeten vullen. U kunt natuurlijk ook uw eigen mailadres invullen bij het uitnodigen van de deelnemers zodat u een mail met een link naar de website krijgt om een individuele **Schoolfie** in te vullen.

### Hoe vul ik een Individuele Schoolfie in?

- Om een individuele **Schoolfie** te starten, klikt u op de link in de uitnodigingsmail of klik/druk op de button ‘Individuele **Schoolfie** starten’ op de website. U vult de unieke schoolcode en uw gegevens in en u kiest de doelgroep waar u bij hoort. Na een korte introductie over de **Schoolfie** komt u eerst bij de startvraag en daarna bij de stellingen per domein. Bij elke stelling kunt u aangeven in hoeverre u vindt dat uw school hieraan voldoet. Ook is er ruimte om een toelichting te geven.
- Als u alle stellingen per domein hebt ingevuld, klikt u op de button ‘Volgende’ om naar het volgende domein te gaan. U kunt ook kiezen voor de optie ‘Later’ om later met de **Schoolfie** verder te gaan. Op alle scanpagina’s ziet u rechtsboven een ‘spinnenweb’ grafiek. Hier worden uw gemiddelde scores per domein weergegeven. Boven de grafiek kunt u uw voortgang volgen.
- Als u klaar bent met alle domeinen, dan komt u via de button ‘Inzicht in uw resultaten’ op de resultatenpagina. Hier kunt u uw resultaten bewaren, printen of de link e-mailen. Ook kunt u hier indien nodig de doelgroep waar uw resultaten bij horen wijzigen. Alle resultaten staan in een ‘spinnenweb’ grafiek per domein. Daarnaast wordt de gemiddelde score per domein weergegeven. Als u op ‘Details’ klikt, ziet u uw score per stelling.

### Wat kan ik met de resultaten van de Schoolfie?

- U kunt met uw inloggegevens bijhouden hoeveel mensen de **Schoolfie** al hebben ingevuld. Door na het inloggen op de button ‘Bekijk resultaat’ te drukken, komt u op de resultatenpagina. Hier kunt u alle resultaten van de school bekijken, printen of de link e-mailen. U kunt kiezen voor een print van alle resultaten, inclusief de details en toelichtingen of voor een samenvatting. Dan krijgt u alleen een overzicht van de totale resultaten per domein, het ‘spinnenweb’ en de ontwikkelingsvraag.
- De resultatenpagina start met de antwoorden op de startvraag. Vervolgens ziet u de totale score per stelling. Als u op ‘Details’ klikt, ziet u de verschillende scores per stelling en per functie, inclusief de toelichtingen. Onder de scores vindt u een ‘spinnenweb’ grafiek met alle resultaten per domein. U kunt zelf aanvinken van welke functies u de resultaten wilt zien. Onder de grafiek heeft u de ruimte om op basis van de resultaten een ontwikkelingsvraag voor uw school of afdeling in te vullen. Deze kunt u ook opslaan.

### Ontwikkelingsvragen formuleren

Het succes van de visitaties hangt voor een groot deel samen met het formuleren van goede ontwikkelingsvragen. Een goede ontwikkelingsvraag heeft de volgende kenmerken:

- is gebaseerd op een gedegen analyse en de gewenste situatie van de school en is gericht op ontwikkeling en gedragsverandering rond een kernkwestie op de school;
- sluit aan bij de leerbehoefte van de school en heeft draagvlak binnen de organisatie;
- leidt tot antwoorden die concrete handelingsperspectieven bieden;
- is concreet en zichtbaar in de school en biedt het visitatieteam voldoende handvatten om te onderzoeken.

### Voorbeelden van ontwikkelingsvragen:

- In hoeverre worden de leerlingen geactiveerd om te leren en is er sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid (van docenten en leerlingen) voor het leerproces? Hoe ervaren de leerlingen dat zelf en welke tools hebben docenten nodig om dit te realiseren of te versterken?
- Hoe realiseren we met elkaar een onderzoekende en lerende houding in de school? Hoe doen we dat nu, waar zou het naar toe kunnen/moeten gaan en wat hebben we daar voor nodig?
- Is het door ons gewenste ambitieuze leerklimaat (activeren, uitdagen en inspireren, brede differentiatie, ruimte voor eigenaarschap, aansluiting op actualiteit) zichtbaar in de les? Waar zien de visitatoren, de docenten en de leerlingen mogelijkheden om dit te versterken en wat is daar voor nodig?
- In hoeverre zie je in de lespraktijk dat leerlingen actief deelnemen aan de les en verwerking van de lesstof, dat leerlingen verantwoordelijk zijn voor hun leerproces en dat er door docenten in aanbod, niveau en verwerkingsvormen wordt gevarieerd?
- In hoeverre worden leerlingen effectief bij de les betrokken en wat is volgens collega’s en leerlingen nodig om dit verder te versterken?
- In hoeverre is zichtbaar dat leraren effectief (en opbrengstgericht) onderwijs geven, met daarbij tevens aandacht voor voorspelbare structuur in de les met richtinggevende start en een duidelijke afsluiting, het inzetten van activerende en interactieve werkvormen en vormen van differentiatie?
- In welke mate is het rekening houden met verschillen (differentiatie) geïntegreerd in lessen en in het handelen van docenten? In welke mate zijn docenten lerend (met elkaar) bezig om zich de complexe vaardigheid van differentiëren eigen te maken?



## C VOORBEELD ANALYSE SCHOOLFIE

Op basis van de resultaten van de Schoolfie kan bijvoorbeeld de voorzitter diverse analyses maken. Allereerst kijkt u naar de antwoorden op de startvraag: wat is ambitieus leerklimaat voor mij? Kijk of u de antwoorden kunt clusteren in 5 speerpunten van deze school. Kijk daarna naar de scores per domein en de verschillen tussen de diverse functies (in onderstaand weergegeven spinnenwebben: links: de spreiding *tussen* functies, recht: de spreiding *binnen* functies). Zo kunt u kijken welke domeinen en/of stellingen onder de 2 of 2,5 liggen en hoe de spreiding is binnen bepaalde functies. De toelichting biedt extra inzicht in de antwoorden. Als voorbeeld hieronder de analyse van een *Schoolfie*.

Uit de Schoolfie komt het volgende beeld naar voren over ambitieus leerklimaat volgens de school:

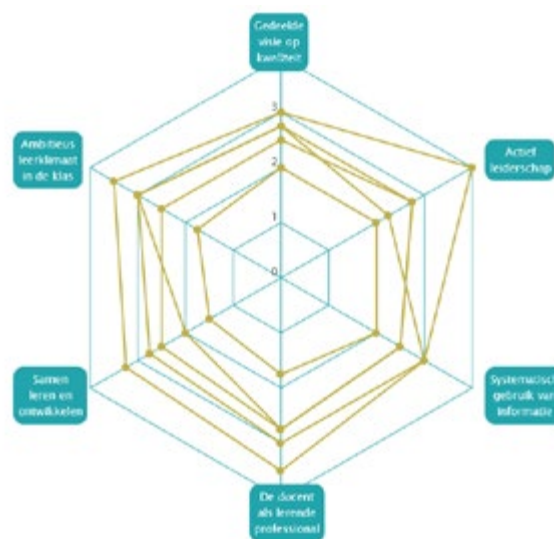
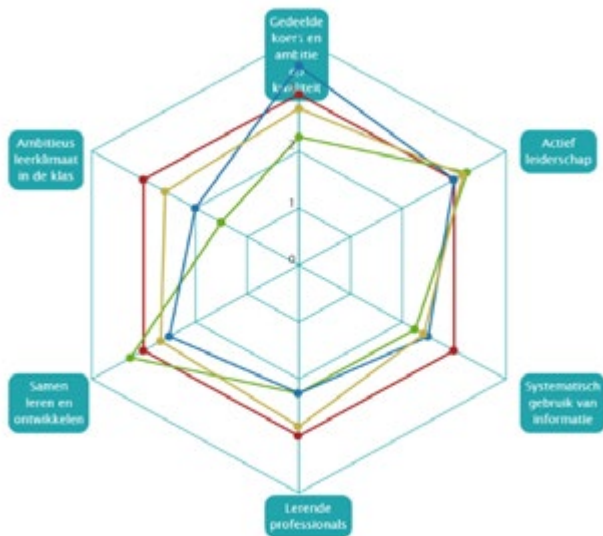
1. Uitdaging op maat: Leerlingen uitdagen, stimuleren en laten excelleren op eigen wijze, onder andere via differentiatie en activering.
2. Acceptatie/veiligheid: dat je kan zijn wie je bent, maar ook ruimte voor sociale ontplooiing/persoonlijke verbreding.
3. Eigenaarschap: autonomie en verantwoordelijkheid bij docenten en leerlingen
4. Leergierig: constant willen leren en jezelf willen verbeteren onder andere door de inzet van feedback/feedforward
5. Durven: didactische experimenten uitvoeren, activerende werkvormen inzetten, fouten durven maken, leerlingen met lef.

De analyse van de Schoolfie laat zien dat er veel spreiding tussen de doelgroepen is op de thema's 1 (gedeelde koers en ambitie op kwaliteit) en 6 (ambitieuw leerklimaat) (zie linker Schoolfie). Op thema 2 (actief leiderschap) zijn de meningen redelijk gelijk en op de andere thema's is de spreiding max 0.75. Teamleiders scoren hoog op thema's 1 en 2; schoolleiders op 2 en 5 en docenten op 2 en 4. Daarnaast valt op dat er veel spreiding is binnen de doelgroep

docenten (zie rechter Schoolfie): de kleinste spreiding is bij thema's 1 en 3 en de grootste spreiding bij thema's 4, 5 en 6.

Per thema laat de Schoolfie het volgende beeld zien (op een schaal van 1-4):

1. Gedeelde koers/visie: 2,83. De ideale les is nog zonder visie en nog niet concreet uitgewerkt (m.n. Schoolleider is kritisch).
2. Actief leiderschap: 3,13. Dit scoort bij iedereen hoog; ook leerlingen scoren dit positief
3. Systematisch gebruik data: 2,50. Dit scoort bij iedereen laag. Informatie wordt wel verzameld, maar niet structureel via pdca en wordt niet structureel ingezet voor kwaliteitsverbetering in de les. Meer reactief dan proactief. Volgens de leerlingen weten docenten veel over hen; alleen willen ze graag ook een terugkoppeling over het vervolg/ wat er gebeurt met hun mening bijv. bij enquêtes.
4. Lerend professional: 2,67. Dit is afhankelijk van het individu. Er wordt nog veel traditioneel lesgegeven; innovaties rond didactiek gaan langzaam. Buiten de verplichte 360 graden feedback wordt weinig feedback gegeven/gevraagd. Leerlingen zijn hier wat kritisch over: er zijn grote verschillen tussen docenten, weinig docenten vragen aan leerlingen hoe ze lesgeven.
5. Samen leren en ontwikkelen: 2,79. Teamleiders kritisch over samen resultaten bespreken en lessen ontwikkelen. Docenten zijn kritisch over het structureel leren via intervisie/coaching.
6. Ambitieuw leerklimaat in de klas: 2,38. Differentiatie is nog in ontwikkeling, leerlingen worden volgens TL en SL onvoldoende effectief betrokken (verveling) en docenten zijn erg sturend in de les en geven nog te weinig feedback. Leerlingen beoordelen dit zeer positief: goede band met docenten en docenten hebben altijd tijd/aandacht voor ze.



Stellingen die nog versterkt kunnen worden (rond, op, onder de 2):

- Directie en medewerkers hebben een gedeelde visie op het leren van leerlingen die richting geeft aan de uitgangspunten voor een goede les.
- De school reageert alert op relevante ontwikkelingen om de visie te realiseren.
- De school volgt bij het uitvoeren van activiteiten de pdca-cyclus.
- Teams/secties krijgen van de schoolleiding de verantwoordelijkheid en de ruimte om samen te experimenteren en te ontwikkelen.
- Teams/secties evalueren samen of de ontwikkelde en ingezette innovaties hebben geleid tot beter onderwijs.
- Samen leren wordt structureel georganiseerd.

## D AGENDA INTAKEGESPREK <NAAM SCHOOL>

---

Datum:

Aanwezig:

**Kennismaking en toelichting visitatietraject. Nagaan motivatie en verwachtingen van de school ten aanzien van het visitatietraject.**

Opmerkingen en aantekeningen:

**Kort bespreken van de contextfactoren van de school o.b.v. toegestuurde informatie en nagaan binnen welke schoolbrede ambities dit traject past. Verbinding met andere evaluaties/instrumenten.**

Opmerkingen en aantekeningen:

inleiding

visitatietraject

visitatoren

voorzitters

bijlagen

**Bespreking *Schoolfie* en ontwikkelingsvraag**

- Hoe heeft de school de *Schoolfie* ingevuld? Wat zijn de verschillen en/of overeenkomsten in resultaten tussen het overzicht en de eigen analyse?
- Welke thema's komen terug in de ontwikkelingsvraag en waarom?
- Wat zijn de ambities en de ontwikkelingsvragen t.a.v. deze thema's? (Samen aanscherpen/verhelderen/concretiseren: wat bedoelen we met activering/differentiatie, etc).
- Wat wordt de uiteindelijke ontwikkelingsvraag voor de visitatie?

Opmerkingen en aantekeningen:

**Praktische afspraken over de visitatiedag: welke activiteiten gaan uitgevoerd worden, gezien de ontwikkelingsvraag van de school?**

- Afspraken over het programma, lesrooster, belang van 1 uur lunch en 1 uur intern beraad, reflectiegesprek met schoolleiding na de terugkoppeling.
- Afspraken over het aantal/soort lesbezoeken en de gesprekken. *NB1: voorkeur heeft een vrije in- en uitloop in de lessen. NB2: gespreksgroepen niet groter dan 5 personen en liefst van verschillende secties (ook onderling leren).*
- Afspraken over de mondelinge terugkoppeling: wie zijn daarbij betrokken? *NB3: voorkeur heeft een grote groep docenten bij de terugkoppeling.*
- Afspraken over faciliteiten: kamer voor visitatieteam, lunch, contactpersoon.

Opmerkingen en aantekeningen:

Vervolgstappen na de visitatie: Hoe past de visitatie in de bredere ontwikkeling van de school, wat gaan we met de resultaten doen (stappenplan) en hoe worden de docenten daar bij betrokken?

Opmerkingen en aantekeningen:



## E FORMAT DAGINDELING VISITATIE

Hieronder staat een richtlijn voor de dagindeling van de visitatie. Per visitatie wordt dit afgestemd op de situatie, het lesrooster en de ontwikkelingsvraag van de school.

Tijd	Activiteit
08.00 – 08.15	Ontvangst, kennismaking met betrokkenen, introductie bij het team
08.15 – 08.45	Vorbereidingsbijeenkomst visitatieteam
08.45 – 11.30	Kop/taart-lesbezoeken (in tweetallen, dus parallel twee of drie subgroepjes)
11.30 – 12.30	Lunchpauze en tussentijdse evaluatie
12.30 – 14.30	Gespreksrondes in twee of drie subgroepen
14.30 – 15.30	Intern beraad visitatieteam
15.30 – 16.00	Mondelinge terugkoppeling eerste bevindingen
16.00 – 16.15	Reflectiegesprek schoolleiding
16.15 – 16.30	Nagesprek visitatieteam

Toelichting:

- Voor de herkenbaarheid van de visitatoren in de school is het fijn om kort door de schoolleiding geïntroduceerd te worden in de lerarenkamer, waarbij benadrukt wordt dat de visitatoren collega's uit andere scholen zijn. Ook kan dan de ontwikkelingsvraag nog een keer herhaald worden.
- Na de kennismaking volgt een voorbereidingsoverleg van het visitatieteam.
- In tweetallen bezoeken de visitatoren kop-staart lessen.
- Tussen de middag verzorgt de school een lunch, in een afzonderlijke ruimte, waardoor de visitatoren de mogelijkheid hebben de ervaringen van de ochtend te bespreken.
- Er worden gesprekken gevoerd met schoolleiding, teamleiders, docenten, leerlingen en/of andere relevante gesprekspartners (afhankelijk van de ontwikkelingsvraag van de school). Bij voorkeur in 3 subgroepen, waarvan minimaal twee gesprekken met 5-6 leerlingen en twee gesprekken met 5-6 docenten.
- Na deze gesprekken is er minimaal een uur de tijd voor de visitatoren om in een intern beraad de balans op te maken en de terugkoppeling voor te bereiden.
- Tot slot vindt de mondelinge rapportage van de bevindingen plaats. Het heeft de voorkeur om zoveel mogelijk docenten hiervoor uit te nodigen.
- Na de terugkoppeling is er ruimte voor reflectie en feedback in een gezamenlijk gesprek met de schoolleiding.
- Na afloop van de mondelinge rapportage is er nog ruimte voor het visitatieteam om de dag te bespreken en elkaar feedback te geven op hun rol in het visitatieproces.

# F ORGANISATIECHECKLIST EN FLYER VOOR DE SCHOOL

**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 lesbezoeken. Daarbij wordt een verdeling over de lessen nagestreefd die een zo groot mogelijke respons op de ontwikkelingsvragen rond het thema of de thema's kan opleveren. **NB: het is belangrijk dat in de bezochte lessen geen toetsen worden gegeven of toetsen worden nabesproken.**
- Regelen van de deelnemers aan de lesbezoeken en gesprekken. Uitleggen wat de bedoeling is van de collegiale visitatie en wat er van hen gevraagd wordt.
- Uitnodigen van de mensen met wie het visitatieteam heeft gesproken en andere belangstellenden voor de mondelinge terugkoppeling.
- Opstellen definitieve visitatieprogramma op basis van de gemaakte afspraken tijdens het intakegesprek.
- Het voorstel uiterlijk 1 week voor de visitatie mailen naar de voorzitter van 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.

## **Commitment en Communicatie:**

- Bespreken van het doel en nut van collegiale visitatie binnen de schoolleiding.
- Versturen flyer over visitatie naar alle docenten. Hierbij ook aangeven wat de ontwikkelingsvraag van de school is.
- Mail naar alle personeelsleden over het bezoek: over achtergrond, opzet en agenda van de visitatie.
- 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?).

## Flyer De collegiale visitatie in het kort

### Wat zijn de doelen van de visitatie?

- Het voorhouden van een spiegel.
- Het stimuleren van een ambitieus leerklimaat.
- Het reflecteren op de ontwikkelingsvraag van de school/het team.
- Het bevorderen van 'leren van elkaar' zowel binnen als buiten de school.

### Hoe ziet de planning eruit?

- Een intakegesprek om de visitatie voor te bereiden.
- Op de dag zelf in de ochtend lesbezoeken en in de middag gesprekken.
- Aan het einde van de dag: terugkoppeling.

### Hoe gaan we te werk?

- Het visitatieteam bestaat uit collega's (docenten, teamleiders, schoolleiders) van andere scholen.
- Wij praten met schoolleiding, teamleiding, docenten en leerlingen.
- Wij kijken vanuit de ontwikkelingsvraag naar de lessen en de aangeleverde documenten.
- Wij kijken, luisteren en praten en koppelen in de middag de resultaten terug.

### Wat vragen we van het team?

- Formuleer met het team een ontwikkelingsvraag. Hierdoor breng je als team focus in de visitatie. Wat wil je als team weten en op welke ontwikkeling wil je feedback?
- Het is een gewone lesdag, doe niets anders dan je reguliere lessen, maar gelieve geen toetsen of nabespreking van een toets tijdens de lessen.

- De visitatoren zullen uit zichzelf de lessen niet storen. Als je ze wilt voorstellen aan de klas dan mag dat, maar het hoeft niet.

### Hoe geven we feedback?

- Mondeling, aan het einde van de dag aan alle betrokkenen.
- Schriftelijk, binnen enkele weken. De teamleider koppelt het verslag terug aan het team of de feedback wordt op teamniveau gegeven.

### Wat gebeurt er na de visitatie?

- Na de mondelinge en schriftelijke feedback zit ons werk erop.
- We hopen dat je als team voldoende informatie terugkrijgt die jullie kan helpen het onderwijs te verbeteren.

### Hoe kun je de uitkomsten van de visitatie in je team gebruiken?

- Bedenk welk item jij uit het visitatierapport haalt en wat jij daarmee in de les gaat doen.
- Plan een teambijeenkomst waarin je de feedback bespreekt:
  - Kies drie punten waar jullie blij van geworden zijn.
  - Kies een drietal punten waar jullie aan willen werken.
- Neem het op in je teamplan of maak eventueel een actieplan.
- Evalueer en stel bij na een paar maanden.
- Neem vervolgacties op in het teamplan voor volgend schooljaar.

# G CHECKLIST VISITATOREN

Met behulp van deze checklist kunnen de visitatoren de visitatie voorbereiden: welke thema's haal ik uit de analyse van de *Schoolfie* en het beleidsplan van de school in relatie tot de ontwikkelingsvraag van de school? De visitatoren kunnen deze hoofdpunten aanvullen met de belangrijkste punten uit de lesbezoeken en de gesprekken tijdens de visitatie.

Ontwikkelingsvraag:

Informatiebron	Opvallende zaken in relatie tot ontwikkelingsvraag	Mogelijke vragen voor gesprekken
Schoolfie		
Informatie van de school/uit intakegesprek		

Informatiebron	Opvallende zaken in relatie tot ontwikkelingsvraag	Mogelijke vragen voor gesprekken
Lesbezoeken		
Gesprekken		
Conclusies		

## H RICHTLIJNEN VOOR DE VISITATOR IN HET GESPREK

---

1. Wees open en positief en stel je gelijkwaardig op. Een visitatie is voor de ontvangende partij altijd spannend. Die stelt zich kwetsbaar op door een kijkje in de eigen keuken te gunnen. Wees dus niet belerend en oordelend, maar stel je dienstbaar op.
2. Toon oprechte interesse in wat de docenten en leerlingen op deze school met elkaar realiseren en belangrijk vinden. Hierdoor zijn docenten ook eerder geneigd om open te praten over wat hen bezighoudt.
3. Verplaats je zoveel mogelijk in de school die je bezoekt en probeer je eigen school even te vergeten. De andere ‘werkelijkheid’ van de school die je bezoekt vraagt ook een andere (open) blik zonder vooroordelen. Ga niet op zoek naar de bevestiging van de eigen beelden. Dat belemmert de objectiviteit van een visitatie en doet geen recht aan de vragen die de school zelf heeft. Probeer te ontdekken wat de ander werkelijk beweert, wat er nu echt aan de hand is.
4. Stel open vragen, luister goed en vraag ook door waar nodig (LSD). Juist door te vragen naar oorzaken en verbanden worden de gesprekspartners uitgedaagd om zelf relaties te leggen (bijvoorbeeld tussen missie en visie en de praktische uitwerking). Geef de gesprekspartners de tijd om een antwoord te formuleren.
5. Blijf niet te veel bij één onderwerp hangen wanneer duidelijk wordt dat het niets meer oplevert. Verdeel de aandacht tussen de diverse gesprekspartners en probeer ook zwijgzame gespreksdeelnemers aan het praten te krijgen.
6. Benut de tijd voor de gesprekken zo efficiënt mogelijk. De tijd voor het gesprek is beperkt en de tijd vliegt om. Het is de kunst om in korte tijd zoveel mogelijk relevante informatie boven water te krijgen. Maak dit aan het begin van het gesprek helder, zodat je makkelijker van onderwerp kan veranderen.
7. Houd de focus op de onderwerpen en de vragen van de ontvangende school. Eigen onderwerpen en vragen dragen niet bij aan een doelmatige visitatie. Voorkom discussies, want dan wordt het verleidelijk om het eigen gelijk aan te tonen met voorbeelden uit de eigen praktijk. Probeer ook in de terugkoppeling niet te vervallen in de details van bepaalde lessen. Het gaat om de grote lijnen.
8. Draag geen oplossingen aan, maar prikkel de school om zelf te reflecteren op je vragen/bevindingen. Dit kan bijvoorbeeld door de ander kernpunten te laten samenvatten en zelf om te zetten in een aantal concrete voornemens. Check hoe de feedback is ontvangen.
9. Onderbouw kritische punten altijd met feiten of opbrengsten van het schoolbezoek. Let bij het geven van kritische feedback op het volgende:
  - Feedback moet betrekking hebben op het waargenomen of aanwijsbaar gedrag.
  - Feedback moet specifiek zijn, dus zo concreet mogelijk.
  - Feedback moet zo geformuleerd worden, dat de ander uitgenodigd wordt er op te reageren.
  - Feedback gaat over vooraf besproken ontwikkelpunten.
  - Feedback geef je in de ‘sandwich-volgorde’: eerst een paar positieve punten, dan een paar negatieve en afsluitend weer een paar positieve.



# I KIJKWIJZER AMBITIEUS LEERKLIMAAT IN DE KLAS

Vak:

Klas:

Docent:

Wat zijn de kenmerken van ambitieus leerklimaat in de les & wat heb je daarvan gezien?

	Wat zie je dan?	Wat heb ik hiervan in de les gezien?	j/n	Mijn observaties
2. De docenten kennen de niveaus van hun leerlingen en dagen ze uit om zich verder te ontwikkelen	1. Algemeen pedagogisch en didactisch klimaat	<p>Sfeer en structuur</p> <p>Docent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. realiseert een positief en veilig leerklimaat</li> <li>b. hanteert duidelijke gedragsregels</li> <li>c. realiseert een doelgerichte opbouw van de les</li> <li>d. realiseert een taakgerichte werksfeer</li> </ul>		
	Uitdaging	<p>Docent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. laat ambities en hoge verwachtingen blijken</li> <li>b. houdt leerlingen de doelen voor ogen</li> <li>c. daagt leerlingen uit/stimuleert ze het beste uit zichzelf te halen</li> <li>d. toont vertrouwen in leerlingen</li> </ul>		
	Differentiatie	<p>Docent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. kent de verschillende niveaus van de leerlingen</li> <li>b. spreekt verschillende leerstrategieën aan</li> <li>c. zet goede leerlingen snel aan het werk</li> <li>d. geeft waar nodig verlengde instructie/oefening</li> <li>e. zorgt ervoor dat leerlingen op maat kunnen leren/werken</li> </ul>		

inleiding

visitationstraject

visitatoren

voorzitters

bijlagen

	Wat zie je dan?	Wat heb ik hiervan in de les gezien?	j/n	Mijn observaties
3. De leerlingen zijn effectief betrokken bij de les	<i>Effectief betrokken</i>	Docent: a. stelt open vragen b. vraagt leerlingen naar mening c. zet activerende werkvormen in Leerlingen: d. nemen effectief deel aan de les e. hebben een open/lerende houding f. zijn niet met afleidende zaken bezig		
4. De leerlingen zijn medeverantwoordelijk voor hun eigen leerproces	<i>Zelfstandig leren</i>	Leerlingen: a. bepalen hun eigen leerdoelen b. werken zelfstandig c. plannen zelf hun werk d. corrigeren/evalueren zelf hun werk		
	<i>Samen-werkend leren</i>	Docent/leerling of leerlingen onderling: a. samen verwachtingen en leerdoelen vaststellen b. samen aan opdrachten werken c. samen bespreken en evalueren van opbrengsten		

	Wat zie je dan?	Wat heb ik hiervan in de les gezien?	j/n	Mijn observaties
5. Docenten ondersteunen hun leerlingen bij hun leerproces	<i>Feedback geven en ontvangen</i>	Docent: <ol style="list-style-type: none"> <li>stimuleert reflectie van lln op eigen leerproces</li> <li>geeft feedback op antwoorden en aanpak</li> <li>geeft feedforward</li> <li>stimuleert feedback tussen leerlingen</li> <li>vraagt feedback van leerlingen</li> </ol>		
	<i>Leerstrategieën aanreiken</i>	Docent: <ol style="list-style-type: none"> <li>leert verschillende denk- en oplossingsstrategieën aan</li> <li>laat strategieën toepassen</li> <li>laat reflecteren op strategieën</li> <li>laat conclusies formuleren</li> </ol>		
Ontwikkelingsvraag van de school				
Algemene opmerkingen				

# J FORMAT MONDELINGE TERUGKOPPELING

Met behulp van dit format vat het visitatieteam de bevindingen van de dag samen. Het doel is om te komen tot beknopte conclusies ten aanzien van de ontwikkelingsvraag die tijdens de mondelinge terugkoppeling in 5 minuten aan de school teruggegeven kunnen worden.

Wat heeft het visitatieteam gezien tijdens de lesbezoeken op basis van de kijkwijzer en welke betekenis geeft het visitatieteam daaraan?

	Wat zie je dan?	Wat hebben we hiervan in de les gezien?
1. Algemeen ped-did klimaat	<i>Sfeer/structuur</i>	

	Wat zie je dan?	Wat hebben we hiervan in de les gezien?
2. De docenten kennen de niveaus van hun leerlingen en dagen ze uit om zich verder te ontwikkelen	<i>Uitdaging/ differentiatie</i>	

	<b>Wat zie je dan?</b>	<b>Wat hebben we hiervan in de les gezien?</b>
3. De leerlingen zijn effectief betrokken bij de les	<i>Effectief betrokken</i>	
4. De leerlingen zijn medeverantwoordelijk voor hun eigen leerproces	<i>Zelfstandig leren/ samenwerkend leren</i>	

	<b>Wat zie je dan?</b>	<b>Wat hebben we hiervan in de les gezien?</b>
5. Docenten ondersteunen hun leerlingen bij hun leerproces	<i>Feedback geven en ontvangen/aanreiken van leerstrategieën</i>	
Ontwikkelingsvraag van de school		
Algemene opmerkingen		



### Wat waren de hoofdlijnen uit de gesprekken?

Gesprekken met schoolleiding	
Gesprekken met docenten	
Gesprekken met leerlingen:	

### Conclusies visitatieteam

Opmerkingen en aantekeningen:

# K GESPREKSLEIDRADEN

## NB: Altijd beginnen met

- Doel *visitatie/ontwikkelingsvraag*
- Doel/*verwachtingen dit gesprek*
- *Tijd benutten (dus soms onderwerpen tijdig afronden)*
- *Wat doen we met de informatie uit het gesprek*

Gespreksleidraad *teamleiding/docenten/OOP/zorg/....*

*Wie:*

*Functie:*

Mogelijke vragen (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden)	Aantekeningen en opmerkingen
<p>1. Wat vind je sterk aan deze school, waar ben je trots op? Werk je hier met plezier en zo ja/nee, waarom? En wat zou anders/beter kunnen? Concrete voorbeelden</p>	

Mogelijke vragen (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden)	Aantekeningen en opmerkingen
<p>2a. Bij medewerkers: Hoe worden jullie door de schoolleiding gestimuleerd/ondersteund om samen te leren en samen te werken aan kwaliteitsverbetering?</p>	
<p>2b. Bij teamleiding/schoolleiding: Hoe stimuleren/motiveren jullie de medewerkers om samen te leren en samen te werken aan kwaliteitsverbetering?</p>	

inleiding

visitatieproject

visitatoren

voorzitters

bijlagen

Mogelijke vragen (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden)	Aantekeningen en opmerkingen
<p>3. Per gekozen thema van de ontwikkelingsvraag aandacht besteden aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In welke mate zijn deze punten reeds zichtbaar</li> <li>- Waar zie je mogelijkheden om dit te versterken?</li> <li>- Wat heb je daar voor nodig? Kansen/belemmeringen?</li> </ul>	
<p>4. Welke tip zou je de schoolleiding mee willen geven om het ambitieus leerklimaat in de school te versterken?</p>	

## Gespreksleidraad leerlingen

*Leerlingen: (naam, klas)*

Mogelijke vragen (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden: bij welke vakken/docenten, waarom juist daar wel/niet?)	Aantekeningen en opmerkingen
<p><b>Algemeen</b></p> <p>1. Wat vinden jullie van de school? Heb je het naar je zin? Wat zijn sterke punten en wat kan beter? Concrete voorbeelden</p>	
<p>2. Hebben de leraren persoonlijke aandacht voor jou? Kennen ze je, betrekken ze iedereen bij de les, geven ze complimentjes en feedback?</p>	
<p>3. Wat vind je van de lessen die je krijgt op school? Wanneer leer/werk jij het beste en wat doet de docent dan?</p>	

Mogelijke vragen <i>(nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden: bij welke vakken/docenten, waarom juist daar wel/niet?)</i>	Aantekeningen en opmerkingen
4. Hoe ziet een les er meestal uit? Doen jullie in een les verschillende dingen op verschillende manieren? Is er voldoende duidelijkheid en structuur in de les?	
5. Hoe moeilijk vind je de lessen? Is er voldoende uitdaging? Vind je dat de docenten je stimuleren en inspireren om het beste uit jezelf te halen?	
6. Weten leraren wat jij lastig of juist makkelijk vindt, waar je goed in bent en wat je leuk vindt? Houden ze daar rekening mee en zo ja, hoe dan?	

Mogelijke vragen <i>(nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden: bij welke vakken/docenten, waarom juist daar wel/niet?)</i>	Aantekeningen en opmerkingen
7. Mogen jullie op eigen tempo (op maat) werken? Mag je vaak zelfstandig werken? Mag je vooruit werken als je dat wilt? Heb je soms andere opdrachten dan anderen of doet iedereen hetzelfde in de les en in hetzelfde tempo?	
8. Worden jullie actief bij de les betrokken, bijvoorbeeld door de inzet van verschillende werkvormen in de les? Mogen jullie meebeslissen over de doelen of opdrachten in de les of over je eigen werk? En mag je vaak samenwerken in de les? Zo ja, hoe dan?	

<b>Mogelijke vragen</b> <i>(nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden: bij welke vakken/docenten, waarom juist daar wel/niet?)</i>	<b>Aantekeningen en opmerkingen</b>
9. Vertelt de docent ook wat je verkeerd doet en hoe het anders kan? En vragen ze ook wat jij van hun lessen vindt? Zo ja, op welke manier/hoe vaak en wat doen ze daar mee?	
10. Hoe streng of makkelijk is de school? Zijn er schoolregels? En gelden die bij iedere docent? Stellen docenten duidelijke kaders/grenzen in de les?	
11. Hoe kunnen docenten er voor zorgen dat je nog meer/beter leert? Heb je tips voor de docenten/schoolleiding om de lessen en de school uitdagender/innovatiever/leuker/leerzamer te maken?	



# L CHECKLIST VOORZITTER

Nr.	Activiteit	Indicatie tijds marge	Deelnemers
	Via de mail afspraak maken voor telefonisch voorbereidingsgesprek en vooraf het draaiboek naar de school mailen.	6 weken vooraf	Voorzitter
	Telefonisch voorbereidingsgesprek met de ontvangende school.	6 weken vooraf	Voorzitter en de school
	Uitzetten <i>Schoolfie</i> in de school, in laten vullen door diverse groepjes en tijd nemen voor discussie	6 weken vooraf	De school
	Verzamelen en analyseren resultaten <i>Schoolfie</i> en vertalen in ontwikkelingsvraag	4 weken vooraf	De school
	<i>Schoolfie</i> en ontwikkelingsvraag mailen naar voorzitter met bijbehorende documenten. <i>NB: indien nodig herinneringsmail sturen naar de school.</i>	3/4 weken vooraf	De school (voorzitter)
	<i>Schoolfie</i> checken (is het compleet met analyse en ontwikkelingsvraag? Zo niet dan aanvulling vragen) en alles doorsturen naar visitatoren die mee gaan.	3/4 weken vooraf	Voorzitter
	Vorbereiding intake: analyse <i>Schoolfie</i> en documenten van de school.	2/3 weken vooraf	Voorzitter (en visitor)

Nr.	Activiteit	Indicatie tijds marge	Deelnemers
	Intakegesprek.	2/3 weken vooraf	Voorzitter, visitor(en), de school
	Verslag maken van intakegesprek en indien nodig ontwikkelingsvraag concretiseren. Ter goedkeuring naar school mailen.	2 weken vooraf	Voorzitter
	Op maat maken kijkwijzer en gespreksleidraad obv intakeverslag en digitaal versturen naar visitatieleden, samen met intakeverslag, checklist en eventueel extra documenten.	2 weken vooraf	Voorzitter in overleg met visitatoren
	Dagprogramma definitief maken en mailen naar voorzitter.	1 week vooraf	De school
	Voorzitter checkt programma en bij akkoord stuurt hij/zij programma naar visitatoren.	1 week vooraf	Voorzitter
	Visitatiedag: Voorbespreking, lesobservaties, gesprekken, mondelinge terugkoppeling.	Tijdens visitatie	Visitatieteam
	Nagesprek met schoolleiding.	Na terugkoppeling	Visitatieteam, schoolleiding
	Feedback aan visitatoren.	Na het nagesprek	Visitatieteam

inleiding

visitatielijst

visitatoren

voorzitters

bijlagen

<b>Nr.</b>	<b>Activiteit</b>	<b>Indicatie tijds marge</b>	<b>Deelnemers</b>
	Schriftelijke input voor conceptrapport via mail.	Dag na visitatie	Visitatieteam
	Conceptrapport van de visitatie gereed en voorleggen aan visitatieteam.	1 week na visitatie	Voorzitter
	Visitatierapport met evaluatieformulier naar de school en in cc naar de visitatoren.	2 weken na de visitatie	Voorzitter

# M HULPINSTRUMENT ONTWIKKELINGSVRAAG

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.

## Wat is een goede ontwikkelingsvraag?

Een goede ontwikkelingsvraag...

- Is gebaseerd op een gedegen analyse van de resultaten van de *Schoolfie* en de gewenste situatie van de school.
- Is gericht op ontwikkeling en gedragsverandering rond een kernkwestie 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 is de ontwikkelingsvraag gericht?
- Met welk doel is voor deze ontwikkelingsvraag gekozen?
- Welke argumenten zijn gebruikt om tot de ontwikkelingsvraag te komen?
- Welk antwoord stelt jullie tevreden?
- In hoeverre past de ontwikkelingsvraag in de korte en lange termijn-ontwikkeling 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?
- 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?

### Voorbeeld van een aangescherpte ontwikkelingsvraag

- De ontwikkelingsvraag moet zich richten op thema's uit de nieuwe visie, zoals:
  - Gepersonaliseerd leren
  - Uit de methode komen
  - Differentiatie
  - Activerende didactiek/samenwerkend leren

Het kritische is dat dit veel punten zijn. Volgens de visiegroep zijn de randvoorwaarden belangrijk, welke mogelijkheden zijn er allemaal? Waar willen we de volgende stap in zetten? Wellicht is er nog niet één definitie van gepersonaliseerd leren. Daarnaast willen jullie ook graag een stap zetten in differentiatie. Maar misschien is het zonde om daarmee aan de slag te gaan, omdat als het nog niet helemaal duidelijk is wat het precies is, je waarschijnlijk niks terugkrijgt na de visitatiedag. “Modern” is ook een lastig puntje, want wat versta je daar precies onder (is dat alleen afhankelijk van de aanwezigheid van ICT?). “Samenwerkend leren” willen jullie je ook wel op richten, aangezien er nog niet altijd tevredenheid is bij groepsopdrachten.

Uiteindelijk komen we tot de volgende ontwikkelingsvraag:

*“Hoe staan we er voor wat betreft de leerling centraal en uitdagend onderwijs, onder andere via differentiatie, activerende didactiek en samenwerkend leren?”*

### Voorbeelden van andere aangescherpte ontwikkelingsvragen

- In hoeverre worden de leerlingen geactiveerd om te leren en is er sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid (van docenten en leerlingen) voor het leerproces? Hoe ervaren de leerlingen dat zelf en welke tools hebben docenten nodig om dit te realiseren of te versterken?
- In hoeverre leren we van en met elkaar binnen de ambitie van de school (d.w.z. eigenaarschap van leerlingen vergroten)? Hoe doen we dat nu, wat vinden docenten en leerlingen daarvan en hoe kunnen we dat versterken?
- Hoe realiseren we met elkaar een onderzoekende en lerende houding in de school? Hoe doen we dat nu, waar zou het naar toe kunnen/moeten gaan en wat hebben we daar voor nodig?
- Is het door ons gewenste ambitieuze leerklimaat (activeren, uitdagen en inspireren, brede differentiatie, ruimte voor eigenaarschap, aansluiting op actualiteit) zichtbaar in de les? Waar zien de visitatoren, de docenten en de leerlingen mogelijkheden om dit te versterken en wat is daar voor nodig?

# N ORGANISATIECHECKLIST VOOR DE SCHOOL

**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 lesbezoeken. Daarbij wordt een verdeling over de lessen nagestreefd die een zo groot mogelijke respons op de ontwikkelingsvragen rond het thema of de thema's kan opleveren. **NB: het is belangrijk dat in de bezochte lessen geen toetsen worden gegeven of toetsen worden nabesproken.**
- Regelen van de deelnemers aan de lesbezoeken en gesprekken. 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.
- Opstellen definitieve visitatieprogramma op basis van de gemaakte afspraken tijdens het intakegesprek.
- Het voorstel uiterlijk 1 week voor de visitatie mailen naar de voorzitter van 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.

Commitment en Communicatie:

- Bespreken van het doel en nut van collegiale visitatie binnen de schoolleiding.
- Versturen flyer over visitatie naar alle docente. Hierbij ook aangeven wat de ontwikkelingsvraag van de school is.
- Mail naar alle personeelsleden over het bezoek: over achtergrond, opzet en agenda van de visitatie.
- 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?).

# INSTRUMENTEN VISITATIE

Kijkwijzer ambitieus leerklimaat in de klas

	Wat zie je dan?	Wat heb ik hiervan in de les gezien?	j/n	Mijn observaties
1. Algemeen pedagogisch en didactisch klimaat	<i>Sfeer en structuur</i>	Docent: a. realiseert een positief en veilig leerklimaat b. hanteert duidelijke gedragsregels c. realiseert een doelgerichte opbouw van de les d. realiseert een taakgerichte werksfeer		
2. De docenten kennen de niveaus van hun leerlingen en dagen ze uit om zich verder te ontwikkelen.	<i>Uitdaging</i>	Docent: e. laat ambities en hoge verwachtingen blijken f. houdt leerlingen de doelen voor ogen g. daagt leerlingen uit/stimuleert ze het beste uit zichzelf te halen h. toont vertrouwen in leerlingen		
	<i>Differentiatie</i>	Docent: a. kent de verschillende niveaus van de leerlingen b. spreekt verschillende leerstrategieën aan c. zet goede leerlingen snel aan het werk d. geeft waar nodig verlengde instructie/oefening e. zorgt ervoor dat leerlingen op maat kunnen leren/werken		
3. De leerlingen zijn effectief betrokken bij de les.	<i>Effectief betrokken</i>	Docent: a. stelt open vragen b. vraagt leerlingen naar mening c. zet activerende werkvormen in d. nemen effectief deel aan de les e. hebben een open/lerende houding f. zijn niet met afleidende zaken bezig		

inleiding

visitatieproject

visitatoren

voorzitters

bijlagen

	Wat zie je dan?	Wat heb ik hiervan in de les gezien?	j/n	Mijn observaties
4. De leerlingen zijn mede-verantwoordelijk voor hun eigen leerproces.	<i>Zelfstandig leren</i>	Leerlingen: a. bepalen hun eigen leerdoelen b. werken zelfstandig c. plannen zelf hun werk d. corrigeren/evalueren zelf hun werk		
	<i>Samen-werkend leren</i>	Docent/leerling of leerlingen onderling: a. samen verwachtingen en leerdoelen vaststellen b. samen aan opdrachten werken c. samen bespreken en evalueren van opbrengsten		
5. Docenten ondersteunen hun leerlingen bij hun leerproces	<i>Feedback geven en ontvangen</i>	Docent: a. stimuleert reflectie van leerlingen op eigen leerproces b. geeft feedback op antwoorden en aanpak c. geeft feedforward d. stimuleert feedback tussen leerlingen e. vraagt feedback van leerlingen		
	<i>Leerstrategieën aanreiken</i>	Docent: a. leert verschillende denk- en oplossingsstrategieën aan b. laat strategieën toepassen c. laat reflecteren op strategieën d. laat conclusies formuleren		
Ontwikkelingsvraag van de school				



## Gespreksleidraad teamleiding/docenten/OOP/zorg/....

Mogelijke vragen (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden)	Aantekeningen en opmerkingen
<p>1. Wat vind je sterk aan deze school, waar ben je trots op? Werk je hier met plezier en zo ja/nee, waarom? En wat zou anders/beter kunnen? Concrete voorbeelden</p>	
<p>2. Per gekozen thema van de ontwikkelingsvraag aandacht besteden aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In welke mate zijn deze punten reeds zichtbaar</li> <li>- Waar zie je mogelijkheden om dit te versterken?</li> <li>- Wat heb je daar voor nodig? Kansen/belemmeringen?</li> </ul>	

Mogelijke vragen (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden)	Aantekeningen en opmerkingen
<p>3. Welke tip zou je de schoolleiding mee willen geven om het ambitieus leerklimaat in de school te versterken?</p>	

## Gespreksleidraad leerlingen

<b>Mogelijke vragen</b> (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden: bij welke vakken/docenten, waarom juist daar wel/niet?)	<b>Aantekeningen en opmerkingen</b>
1. Wat vinden jullie van de school? Heb je het naar je zin? Wat zijn sterke punten en wat kan beter? Concrete voorbeelden	
2. Hebben de leraren persoonlijke aandacht voor jou? Kennen ze je, betrekken ze iedereen bij de les, geven ze complimentjes en feedback?	

<b>Mogelijke vragen</b> (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden: bij welke vakken/docenten, waarom juist daar wel/niet?)	<b>Aantekeningen en opmerkingen</b>
3. Wat vind je van de lessen die je krijgt op school? Wanneer leer/ werk jij het beste en wat doet de docent dan?	
4. Hoe ziet een les er meestal uit? Doen jullie in een les verschillende dingen op verschillende manieren? Is er voldoende duidelijkheid en structuur in de les?	

Mogelijke vragen (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden: bij welke vakken/docenten, waarom juist daar wel/niet?)	Aantekeningen en opmerkingen
<p>5. Hoe moeilijk vind je de lessen? Is er voldoende uitdaging? Vind je dat de docenten je stimuleren en inspireren om het beste uit jezelf te halen?</p>	
<p>6. Weten leraren wat jij lastig of juist makkelijk vindt, waar je goed in bent en wat je leuk vindt? Houden ze daar rekening mee en zo ja, hoe dan?</p>	

Mogelijke vragen (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden: bij welke vakken/docenten, waarom juist daar wel/niet?)	Aantekeningen en opmerkingen
<p>7. Mogen jullie op eigen tempo (op maat) werken? Mag je vaak zelfstandig werken? Mag je vooruit werken als je dat wilt? Heb je soms andere opdrachten dan anderen of doet iedereen hetzelfde in de les en in hetzelfde tempo?</p>	
<p>8. Worden jullie actief bij de les betrokken, bijvoorbeeld door de inzet van verschillende werkvormen in de les? Mogen jullie mee-beslissen over de doelen of opdrachten in de les of over je eigen werk? En mag je vaak samenwerken in de les? Zo ja, hoe dan?</p>	

<b>Mogelijke vragen</b> (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden: bij welke vakken/docenten, waarom juist daar wel/niet?)	<b>Aantekeningen en opmerkingen</b>
9. Vertelt de docent ook wat je verkeerd doet en hoe het anders kan? En vragen ze ook wat jij van hun lessen vindt? Zo ja, op welke manier/hoe vaak en wat doen ze daar mee?	
10. Hoe streng of makkelijk is de school? Zijn er schoolregels? En gelden die bij iedere docent? Stellen docenten duidelijke kaders/grenzen in de les?	

<b>Mogelijke vragen</b> (nb: zoveel mogelijk doorvragen naar concrete voorbeelden: bij welke vakken/docenten, waarom juist daar wel/niet?)	<b>Aantekeningen en opmerkingen</b>
11. Hoe kunnen docenten er voor zorgen dat je nog meer/beter leert? Heb je tips voor de docenten/schoolleiding om de lessen en de school uitdagender/innovatiever/leuker/leerzamer te maken?	

## Visitatierapport Collegiale visitatie <naam school>

In het kader van de collegiale visitaties van de VO-Raad heeft een visitatieteam op <datum> een visitatie uitgevoerd bij <naam school>. Tijdens het bezoek zijn lessen bezocht en zijn gesprekken gevoerd met schoolleiding, docenten en leerlingen. Na afloop van de dag zijn de eerste bevindingen op hoofdlijnen teruggekoppeld. In dit visitatierapport geeft het visitatieteam de bevindingen uitgebreider en voorzien van onderbouwing aan de school terug.

## 1 Inleiding

### Context

*Invoegen: kort enkele kenmerken van de school*

### De Schoolfie en de ontwikkelvraag

Voorafgaand aan de visitatie heeft de schoolleiding de *Schoolfie* door verschillende medewerkers van de school laten invullen. De analyse van de startvraag laat de volgende elementen van ambitieus leerklimaat zien die voor de school van belang zijn:

*Invoegen samenvatting startvraag Schoolfie*

De *Schoolfie* laat de volgende totaalscores zien (op een schaal van 1 tot 4):

1. Gedeelde visie:
2. Actief leiderschap:
3. Systematisch gebruik van data:
4. Lerende professional:
5. Samen leren:
6. Ambitieuw leerklimaat in de klas:

Onderstaande diagram laat de resultaten van de *Schoolfie* zien.

*Invoegen: spinnenweb uit de Schoolfie*

De resultaten van de *Schoolfie* zijn tijdens het intakegesprek met de school geanalyseerd. Wat opvalt ..... Deze overwegingen leiden tot het volgende voorstel voor de ontwikkelingsvraag:

*Invoegen: ontwikkelingsvraag*

## 2 Bevindingen van het visitatieteam

Wat heeft het visitatieteam gezien tijdens de lesbezoeken?

*Invoegen: kort enkele algemene observaties, ook t.a.v. leerlingpopulatie, sfeer en leer/ werkklimaat.*

Op basis van de geobserveerde lessen heeft het visitatieteam het volgende waargenomen:

	Wat zie je dan?	Wat hebben we hiervan in de les gezien?
<b>1. Algemeen pedagogisch en didactisch klimaat</b>	Sfeer en structuur	
<b>2. De docenten kennen de niveaus van hun leerlingen en dagen ze uit om zich verder te ontwikkelen.</b>	Uitdaging/ differentiatie	
<b>3. De leerlingen zijn effectief betrokken bij de les.</b>	Effectief betrokken	

	Wat zie je dan?	Wat hebben we hiervan in de les gezien?
<b>4. De leerlingen zijn medeverantwoordelijk voor hun eigen leerproces.</b>	Zelfstandig leren/samenwerkend leren	
<b>5. Docenten ondersteunen hun leerlingen bij hun leerproces.</b>	Feedback geven en ontvangen/ aanreiken van leerstrategieën	
<b>Ontwikkelingsvraag van de school</b>		

### Wat waren de hoofdlijnen van de gesprekken?

Het visitatieteam heeft <aantal> gesprekken gevoerd met ..... Het visitatieteam vond de gesprekspartners zeer open en coöperatief en heeft de gesprekken dan ook als zeer prettig ervaren. Op basis van de gesprekken heeft het visitatieteam het volgende geconstateerd:

Gesprekken met schoolleiding	
Gesprekken met docenten	
Gesprekken met leerlingen	

### 3 Concluderende feedback van het visitatieteam op de ontwikkelingsvragen

Het visitatieteam heeft zich welkom gevoeld in de lessen en tijdens de gesprekken met teamleiding, docenten en leerlingen. Het visitatieteam heeft zich vooral gericht op de ontwikkelingsvraag van de school:

*Invoegen ontwikkelingsvraag*

In de terugkoppeling gaan we eerst in op de onderdelen van de ontwikkelingsvraag die al goed op orde zijn. Vervolgens kijken we welke onderdelen nog verder versterkt kunnen worden. De feedback is op hoofdlijnen reeds besproken in de mondelinge terugkoppeling op <datum>.

### 4 Afsluiting

Het visitatieteam dankt de school voor de gastvrijheid en de open wijze waarop deelnemers aan de gesprekken onze vragen hebben beantwoord. Wij wensen de school veel succes met de volgende stappen in de ontwikkeling en hopen dat deze visitatie nieuwe energie geeft om samen te leren en zo samen te werken aan een meer ambitieus leerklimaat in de school.

Tot slot willen we u er op wijzen dat een kopie van dit visitatierapport wordt opgeslagen in het archief van de VO-raad. Uw gegevens zullen niet verspreid/ gedeeld worden. Wij gebruiken deze informatie enkel voor verbetering van onze eigen methodieken. Wanneer u hier bezwaar tegen heeft, vernemen wij dit graag.



## Q EVALUATIE EN REFLECTIE OP DE VISITATIE

---

Hoe hebben jullie de voorbereiding ervaren binnen de school/het team?

Top	Tip

Hoe hebben jullie de visitatiedag ervaren?

Top	Tip

inleiding

visitatielijst

visitatoren

voorzitters

bijlagen

Vervolg: Hoe past de visitatie in de bredere ontwikkeling van de school, wat gaan jullie met de resultaten doen (stappenplan) en hoe worden de docenten daar bij betrokken?

Op korte termijn	Later

Wat hebben jullie daar voor nodig? Waar liggen risico's/kansen?

Risico's	Kansen

---

**VO-RAAD**

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00 / F 030 343 48 48

[www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) / [info@vo-raad.nl](mailto:info@vo-raad.nl)