

# Een handreiking voor collegiale visitatie

---

Van voorbereiding en uitvoering tot verslaglegging

---



# INHOUDSOPGAVE

<b>Hoofdstuk 1 – een aanpak voor een collegiale visitatie</b>	<b>4</b>
1.1 Aanleiding	4
1.2 De visitatie	4
1.3 Doelen	4
1.4 Samenstelling visitatieteam	5
1.5 Stappenplan voor de uitvoering van een visitatie	5
1.6 Voorbeelden te gebruiken documenten	7
1.7 Voorbeeld tijdsinvestering	7
<b>Hoofdstuk 2 – de praktijktoets en de evaluatie</b>	<b>8</b>
2.1 Context	8
2.2 Ervaringen met de methodiek	8
2.3 Extra effect	9
<b>BIJLAGE 1 FORMAT DAGPLANNING VISITATIE</b>	<b>10</b>
<b>BIJLAGE 2 LEIDRAAD LESBEZOEKEN</b>	<b>11</b>
<b>BIJLAGE 3 VOORBEELD LEIDRAAD VRAGEN VOOR GESPREKKEN VISITATIE</b>	<b>13</b>
<b>BIJLAGE 4 VOORBEELD VISITATIERAPPORT</b>	<b>15</b>
<b>BIJLAGE 5 PROFIEL VISITATIECOMMISSIE</b>	<b>17</b>

# HOOFDSTUK 1

## EEN AANPAK VOOR EEN COLLEGIALE VISITATIE

### 1.1 AANLEIDING

Steeds meer scholen zoeken naar een vorm van collegiale visitatie binnen de eigen stichting of het samenwerkingsverband om de vorderingen en verbeteringen met betrekking tot de onderwijsprocessen, de onderwijskwaliteit, de opbrengsten en de kwaliteitszorg in beeld te brengen. Bestuurders willen op deze manier een algemeen beeld verkrijgen van de onderwijskwaliteit van hun scholen en de scholen ondersteunen bij het inzetten en implementeren van verbeteringen en/of innovaties. Daarnaast wordt visitatie ook steeds meer ingezet om als scholengroep, directieteam, of onderwijskundig team van en met elkaar te leren. Hieronder wordt een voorbeeld beschreven van de voorbereiding en de aanpak van een interne visitatie.

### 1.2 DE VISITATIE

Een visitatie wordt uitgevoerd op verzoek van een schoolbestuur of directie die door middel van een collegiale visitatie wil bekijken of de school op de goede weg is met het verbeteren van haar onderwijskwaliteit. Een visitatie heeft het karakter van een tussentijdse evaluatie, waarbij de school een spiegel wordt voorgehouden over de stand van de onderwijskwaliteit en de voortgang van de uitvoering van beleid en het activiteitenplan en/of verbetertraject.

Het door de school opgestelde activiteitenplan en/of verbeterplan vormt het vertrekpunt voor de visitatie. De visitatie maakt de voortgang en effectiviteit van activiteiten en maatregelen inzichtelijk en geeft aan in welke mate de school in beweging is en planmatig werkt aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en waar nog stappen gezet kunnen worden.

### 1.3 DOELEN VAN EEN VISITATIE

- Een visitatie is een collegiale spiegel voor:
  - Directeuren
  - Intern begeleiders
  - Bouwteams
  - Leraren
- Een visitatie is een meetmoment met betrekking tot de stand van zaken van de onderwijskwaliteit, de onderwijskundige processen, de opbrengsten en de kwaliteitszorg.
- Een visitatie is een methodiek om van en met elkaar te leren op niveau van het bestuur, de schoolleiding en de leraren.

## 1.4 SAMENSTELLING VISITATIETEAM

Het visitatieteam kan bestaan uit:

- De bestuurder
- Een collega-bestuurder
- Eén of twee leraren van een collega-school
- Een adviseur of expert

Gezamenlijk wordt vastgesteld wat de focus is van ieder lid van het visitatieteam. Bijvoorbeeld:

- Bestuurder: historie, algemeen beeld van de school, leiderschap, opbrengsten
- Collega-bestuurder: uitvoering personeelszorg, ondersteuning, kwaliteitszorg, leiderschap, opbrengsten
- Leraren: leskwaliteit, OPP
- Adviseur/expert: leskwaliteit, OPP, opbrengsten, kwaliteitszorg

Er kunnen ook andere keuzes gemaakt worden.

## 1.5 UITWERKING VOOR DE UITVOERING VAN EEN VISITATIE

Bij het uitvoeren van een visitatie is het aan te bevelen om de volgende stappen te volgen:

### STAP 1 ORGANISEER EEN KENNISBIJEENKOMST MET HET VISITATIETEAM

- Maak kennis met de bestuurder en de directeur van de school
- Spreek af wie het aanspreekpunt wordt
- Bespreek de werkwijze van het visitatieteam. Bereid het bezoek inhoudelijk en qua organisatie voor
- Stel een set vragen vast voor de gesprekken
- Bepaal met welke kijkwijzer de lessen bezocht worden
- Bepaal wie met wie uit het visitatieteam de lesbezoeken doet en de gesprekken voert
- Spreek af wie het gesprek voert en wie notities maakt

### STAP 2 VOER EEN GESPREK MET DE BESTUURDER

- Probeer de vraagstelling van de bestuurder helder te krijgen
- Breng de eigen leervraag van de bestuurder in kaart brengen met betrekking tot de uitvoering van de visitaties

### STAP 3 VOER EEN GESPREK MET DE DIRECTEUR

- Informeer over de werkwijze en uitvoering van de visitatie
- Stel vragen over de stand van zaken op de school met betrekking tot het verbetertraject
- Benoem welke documenten voor het visitatieteam klaar moeten liggen tijdens de visitatie
- Benoem de focus/vraag van de directeur voor het bezoek: waar wil hij/zij dat naar gekeken wordt?
- Bespreek de rol van de directeur tijdens de visitatiedag en de bij de terugkoppeling van gegevens
- Voer voorbereidende werkzaamheden voor de uitvoering van de visitatie uit
- Directeur informeert team over de visitatie

#### **STAP 4 TREF DE VOORBEREIDINGEN VOOR DE VISITATIE MET HET VISITATIETEAM**

Voer een documentenonderzoek uit in het kader van toetsing van planmatig werken en kwaliteitszorg en voorbereiding op de visitatie. Documenten zijn onder andere:

- Het schoolplan, het activiteitenplan, de evaluatie van activiteiten en bijstellingen
- Teamplannen, persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's)
- De jaarkalender
- Het ondersteuningsplan, de ondersteuningsstructuur, de uitvoering van de ondersteuning
- Smart handelingsplannen en OPP's
- Systematische verslaglegging van vergaderingen en (leer/werk)bijeenkomsten
- De uitvoering van de leercultuur (lerende organisatie)
- Uitvoering van HRM-cyclus (les- en flitsbezoeken, verslaglegging, doelstellingen)
- Opbrengstgericht werken en toetsen
- De onderwijsprocessen
- De kwaliteitszorg
- Rapportage onderwijsinspectie
- Groepsplannen
- Analyses van behaalde opbrengsten

Een belangrijke vraag hierbij is: Zijn de documenten vindbaar? Op papier of digitaal? En weet iedereen dat de documenten er zijn en waar ze te vinden zijn? Met andere woorden: Geven de documenten richting aan de uitvoering van beleid?

#### **STAP 5 MAAK EEN SCHEMA VOOR DE VISITATIE**

- Stel een (tijds)schema op voor de visitatie
- Bepaal de dagindeling voor de gesprekken in een logische volgorde (bijlage <sup>1</sup>)

#### **STAP 6 MAAK EEN LEIDRAAD VOOR HET LESBEZOEK**

- Stel een set vragen vast op basis van:
  - het waarderingskader van de inspectie
  - het beleidsplan/activiteitenplan
  - het verbeterplan
  - de gesprekken met de bestuurder en directeur
- Maak de vragen specifiek voor de directeur, de leerkrachten, de specialisten, en (een aantal) leerlingen.
- Ontwikkel een leidraad voor:
  - Het lesbezoek (bijlage <sup>2</sup>)
  - De vragen aan de groepen (bijlage <sup>3</sup>)

#### **STAP 7 DE UITVOERING VAN DE VISITATIE ZELF, IN ÉÉN DAG**

Voer de visitatie uit in één dag volgens opgesteld schema. Zorg ervoor dat ook het team diezelfde dag de terugkoppeling krijgt van het bezoek en organiseer dialoog in het team over de bevindingen. Benoem daarbij de positieve punten en de verbeterpunten.

#### **STAP 8 KOPPEL DE BEVINDINGEN TERUG IN HET VISITATIETEAM**

Koppel de bevindingen op verschillende momenten terug in het visitatieteam (voorafgaand aan het bezoek, tussen de lesbezoeken, de terugkoppeling en de evaluatie). Waarborg op die manier een intersubjectieve teruggave van de bevindingen. Geef de feedback over het bezoek feitelijk en inhoudelijk weer (zonder oordeel), zowel bij de terugkoppeling naar de betrokkenen als later in de rapportage.

---

1 Bijlage 1 – Format dagplanning visitatie

2 Bijlage 2 – Leidraad lesbezoeken

3 Bijlage 3 – Leidraad vragen voor gesprekken visitatie

## STAP 9 MAAK EN BESPREEK DE RAPPORTAGE

Bespreek de rapportage met betrokkenen. De bevindingen van de gesprekken, de documentenanalyse en de lesbezoeken zijn gecommuniceerd in het visitatieteam, besproken met betrokkenen en opgeschreven in een visitatierapportage.

Deze rapportage kan bestaan uit:

- Verantwoording werkwijze
- Omschrijving context school
- Aanleiding visitatie school
- Weerslag gesprekken
- Conclusies
- Aanbevelingen voor verbetering
- Bijlagen

## 1.6 VOORBEEDEN VAN TE GEBRUIKEN DOCUMENTEN

De volgende documenten kunnen voor de visitatie gebruikt worden:

- Documenten van de school
- Inspectiekader
- Format dagplanning visitatie – bijlage 1
- Leidraad lesbezoeken – bijlage 2
- Voorbeeld leidraad vragen voor gesprekken visitatie - bijlage 3
- Voorbeeld visitatierapport – bijlage 4
- Profiel visitatieteam – bijlage 5

## 1.7 EEN VOORBEELD VAN TIJDSINVESTERING

Per visitatie/per visitatieteam (van voorbereiding, tot uitvoering, rapportage en terugkoppeling), uitgaande van een team van vier personen, kan de volgende tijdsinvestering als uitgangspunt genomen worden:

Activiteiten	Tijdsinvestering	Totale inzet
Vorbereiding en kennismaken	6 uur p.p.	24 uur
Gesprek bestuurder	2 uur p.p.	8 uur
Gesprek directeur	2 uur p.p.	8 uur
Uitvoering visitatie	8 uur p.p.	32 uur
Schrijven rapportage	± 8 uur voor degene die het rapport schrijft ± 1 uur voor de overige leden voor tegenlezen en het aanleveren van toevoegingen/verbeteringen	8 uur 3 uur =11 uur
Gesprek n.a.v. rapportage en vaststelling van de rapportage	2 uur	8 uur
Terugkoppeling van rapportage door bestuurder aan directeur	2 uur	2 uur

# HOOFDSTUK 2

## PRAKTIJKTOETS EN EVALUATIE

### 2.1 CONTEXT

De in het vorige hoofdstuk beschreven methodiek voor het uitvoeren van een visitatie is in de praktijk uitprobeerde bij een school voor special onderwijs. Op deze school was sprake van een zwakke beoordeling van de Inspectie van het Onderwijs. De uitgevoerde visitatie was bedoeld ter voorbereiding op een bezoek van de inspectie om te toetsen of de school al voldoende had gedaan aan verbetering om een basisbeoordeling te krijgen. De school wilde een tussentijds en intersubjectief beeld krijgen van de ontwikkelingen binnen de school en een aantal aanbevelingen krijgen voor verdere ontwikkelstappen. In het geval van deze casus heeft het visitatieteam ervoor gekozen om de inspectie-indicatoren die onvoldoende waren beoordeeld als uitgangspunt voor lesbezoek, observatie en de gesprekken te nemen en per onderdeel een waardering te geven voor wat het visitatieteam aan verbetering heeft gezien of nog niet had gezien. Het visitatieteam heeft er voor gekozen om te werken met een driepuntschaal per indicator van het waarderingskader. Dit is meegenomen in de observatie en in de terugkoppeling naar de school.

### 2.2 ERVARINGEN MET DE METHODIEK

Deze methodiek is bij evaluatie door de bestuurder en de directeur goed bruikbaar bevonden voor de stichting. De gekozen methodiek volgt de werkwijze van de inspectie. Hierdoor is de werkwijze herkenbaar en te gebruiken bij de voorbereiding van het bezoek van de inspectie. De methodiek is logisch van opbouw en is goed uit te voeren binnen één dag. De tijdsinvestering is volgens de bestuurders redelijk in relatie tot de overige werkzaamheden. De keuze voor deze werkwijze maakt dat binnen de eigen scholengroep de bevindingen vergeleken en besproken kunnen worden als deze werkwijze wordt herhaald op andere scholen.

De methodiek bestaat uit een set vragen die worden opgesteld na de eerste gesprekken met de bestuurder en de directeur. Dit geeft een eigen focus voor de visitatie (geen enkele school is gelijk). Omdat er binnen het visitatieteam gewerkt wordt met betrokkenen (buitenstaanders/experts) op een bepaald terrein, geeft dit een breed perspectief in de observaties binnen de school. Er ontstaat intersubjectiviteit doordat er verschillende professionals, die vanuit verschillende invalshoeken naar de school kijken, het met elkaar eens moeten worden over de bevindingen en dat wordt terug gerapporteerd. De directeur en het team kunnen direct na afloop van de dag een terugkoppeling krijgen van de bevindingen, waardoor zij met dezelfde informatie kunnen doorwerken aan de verbeteringen. Constructief daarbij is dat nadrukkelijk ook de positieve bevindingen worden benoemd, naast de verbeterpunten.



## 2.3 EXTRA EFFECT

Het visitatieteam verwacht dat naast de positieve ervaringen met deze methodiek, deze visitatie ook een serieus effect kan hebben op het leren van de scholen en de verbonden scholen in een samenwerkingsverband als:

- de bezoeken worden uitgevoerd door de bestuurder, een collega-directeur, een externe (expert op een bepaald terrein) en één of twee leerkrachten;
- er een persoonlijke en schriftelijke terugkoppeling plaatsvindt op waarderende en opbouwende wijze zodat de school vanuit dezelfde informatie kan doorwerken aan de verbeteringen;
- de visitatie twee- of driejaarlijks wordt uitgevoerd;
- de visitatie wordt uitgevoerd op een vergelijkbare manier, met hetzelfde instrumentarium, zodat vergelijking met eerdere visitaties mogelijk is;
- de directeur van de school tijd en ruimte neemt om met zijn team te leren van bevindingen en een open dialoog voert over wat goed is en wat beter kan;
- de bestuurder met de directeur in gesprek gaat over het leidinggeven aan de kwaliteit van zijn school en de wijze waarop de directeur dit met zijn team wil oppakken.

**BIJLAGEN >>>**

# BIJLAGE 1

## FORMAT DAGPLANNING

### VISITATIE

Naam lid visitatieteam		Functie lid visitatieteam	
Naam		Functie	
Naam		Functie	
Naam		Functie	
Naam		Functie	
Tijd	Activiteiten	Betrokken personen	Locatie
8.30-8.40	Gesprek directeur		
8.40-9.10	Gesprek visitatieteam		
9.15-9.45	Klasbezoek 1		
9.15-9.45	Klasbezoek 2		
9.45-10.15	Klasbezoek 3		
9.45-10.15	Klasbezoek 4		
10.15-10.45	Gesprek met leerkracht 1		
10.15-10.45	Gesprek met leerkracht 2		
10.45-11.15	Gesprek met leerkracht 3		
10.45-11.15	Gesprek met leerkracht 4		
11.15-12.15	Gesprek visitatieteam		
12.15-13.15	Gesprek zorgteam / CVB (indien van toepassing)		
12.15-13.15	Gesprek met directeur, bouwcoördinatoren en/of IB-er		
13.15-13.30	Gesprek visitatieteam		
13.30-14.00	Gesprek met vier tot zes leerlingen		
14.00-15.00	Gesprek visitatieteam		
15.00-15.30	Terugkoppeling directeur		
15.30-16.30	Terugkoppeling personeel		

# BIJLAGE 2

## LEIDRAAD LESBEZOEKEN

### VOORAF

Leerkracht legt vooraf de volgende zaken ter inzage klaar:

- OPP van een leerling
- Groepsoverzicht
- Groepsplan
- Dag- of weekplanning (indien aanwezig)
- Evaluatie van de behaalde opbrengsten (groepsbespreking)

### STUKKEN

Stukken bekijken op onder meer de volgende zaken:

- Zijn in het OPP beredeneerde keuzes gemaakt in doelen?
- Zijn er ook doelen geformuleerd voor SEO (Schaal Emotionele Ontwikkeling), leren leren en stages/arbeid?
- Is duidelijk in welke leerroute de leerlingen zitten? Zie ook de leerlijnen van CED-Groep.
- Zijn in het OPP de stimulerende en belemmerende factoren goed in kaart gebracht?
- Zijn de specifieke onderwijsbehoeften van de leerling benoemd?
- Is het OPP geëvalueerd? Op welke wijze? Op welke wijze zijn de resultaten besproken?
- Hoe worden de sociaal-emotionele ontwikkeling en sociale competenties in kaart gebracht?
- Hoe is de vertaalslag gemaakt van het OPP van de leerlingen naar het groepsplan? Is het groepsplan doelgericht opgesteld?
- Op welke wijze zijn de leerlingen in het groepsplan geclusterd?
- Is het groepsplan geëvalueerd? Op welke wijze? Wat is met de evaluatie gedaan?
- Wordt op basis van het groepsplan een dag- of weekplanning gemaakt? Zie ook de les die we bezoeken.

### NABESPREKING

Vragen bij de nabespreking met de leraar:

- Kan de leerkracht een samenhangend verhaal vertellen over hoe hij/zij op basis van het OPP van de leerlingen in zijn/haar groep (met behulp van leerroutes en leerlijnen) doelgericht een groepsplan opstelt en op welke wijze hij/zij het groepsplan gebruikt in de les (dag- of weekplanning)?
- Kan de leerkracht vertellen welke beargumenteerde keuzes in doelen en aanbod hij/zij hierbij gemaakt heeft?
- Hoe volgt en evalueert de leerkracht de ontwikkeling van de leerlingen?
- Heeft de leerkracht de groep goed in beeld?
- Hoe evalueert hij/zij de opbrengsten? Wordt hierbij gebruik gemaakt van de afgesproken schoolstandaarden?

## MOGELIJKE KIJKPUNTEN TIJDENS DE LES IN DE KLAS

Hier kan ook de kijkwijzer van de inspectie worden gebruikt

Observatiepunten	Aantekeningen
Wordt het lesdoel aangegeven?	
Wordt voorkennis opgehaald?	
Is de instructie afgestemd op verschillen tussen leerlingen? Zie leerroutes groepsplan	
Is de verwerking afgestemd op verschillen tussen leerlingen?	
Is er een taakgerichte werksfeer?	
Wordt de onderwijstijd effectief besteed?	
Wordt de onderwijstijd afgestemd op verschillen tussen leerlingen? Vraag dit ook na.	
Zijn de leerlingen actief betrokken bij de activiteiten?	
Ontvangen de leerlingen effectieve feedback op hun werk?	
Wordt de les met de leerlingen geëvalueerd en nabesproken?	

# BIJLAGE 3

## VOORBEELD LEIDRAAD VRAGEN VOOR GESPREKKEN VISITATIE

(in dit geval gericht op kwaliteitsverbetering)

A = directievraag | B = leerkrachtvraag | C = CvB-vraag | D = leerlingenvraag

### Vraag 1: Wat was er volgens jou aan de hand toen de inspecteur een bezoek had gebracht aan de school in september?

- A: Wat trof hij aan in de school?
- B: Wat trof hij aan in jouw klas?
- C: Wat trof hij aan bij het functioneren van de CvB (Commissie van Begeleiding)?
- D: Overslaan

### Vraag 2: Er is een verbeterplan gemaakt. In hoeverre is dit plan bekend?

- A: Heb je het plan met het team gedeeld? Heb je het idee dat het team mede-eigenaar is van het plan?
- B: Ken je het plan? Wat vind je ervan? Welke bijdrage lever jij aan de uitvoering van het plan? Geef daar eens een voorbeeld van.
- C: Idem als B – Wat is de specifieke verbetering die zou moeten plaatsvinden in het functioneren van de CvB?
- D: Overslaan

### Vraag 3: Wat doe je al anders?

- A: Wat doe je anders? Tot op heden? Geef daar eens een voorbeeld van.
- B: Idem + wat doet je leidinggevende anders?
- C: Idem + is je opdracht anders? Is die bijgesteld? Vanuit de directie?
- D: Overslaan

### Vraag 4: Wat doe je al om opbrengsten zichtbaar te maken?

- A: Wat heb je tot op heden gedaan om de opbrengsten zichtbaar te maken? Waar is dit dan te vinden?
- B: Idem. Geef een voorbeeld. Hoe werk je dan nu? Maak je de resultaten zichtbaar? Waar is dit dan te vinden? Waar zijn jouw resultaten te vinden? Bespreek je je resultaten met anderen?
- C: Idem. Hoe zet je nu de opbrengsten in het OPP? Lukt dat? Wat kom je daarbij tegen?
- D: Heb je gemerkt dat je leerkracht meer van je vraagt als het gaat om resultaten? Worden je resultaten systematisch met je besproken?

### Vraag 5: Analyseer je de opbrengsten?

- A: Op welke manier breng je de opbrengsten in beeld? Analyseer je ze? Bespreek je ze? Is er beleid geformuleerd rond de opbrengsten? Welke toetsen gebruik je binnen de school?
- B: Idem (welke toetsen gebruik je binnen je les?)
- C: Idem en hoe koppel je de opbrengsten terug naar de leerkrachten?
- D: Overslaan

**Vraag 6: Hoe zorg je dat alle leerlingen optimaal kunnen leren?**

- A: Op welke manier wordt er in de lessen gewerkt aan differentiatie? Met oog voor de verschillen tussen leerlingen? Welke beleid is hierop gemaakt? Welke sturing? Welke ondersteuning?
  - B: Op welke manier werk jij in de lessen met verschillen tussen leerlingen? Ervaar je sturing? Ondersteuning? Lukt het je? Wat is nog lastig? Wordt er gewerkt met een groepsplan? Lukt dat?
  - C: Wordt in het OPP aandacht besteed aan het niveau van deze leerling? Is er een groepsplan? Wordt hiermee gewerkt? Hoe dan?
- A/B/C: Wat wil je bereiken in de komende periode? Wat zou jouw volgende stap zijn?
- D: Wordt je voldoende uitgedaagd? Heb je het naar je zin in de klas? Mag jij iets anders doen dan een andere leerling? Verveel je je wel eens?

**Vraag 7: Welke acties zijn er ondernomen om nieuwe doelen te bereiken?**

- A: Heb je de afgelopen periode lessen bezocht? Met welk doel?
- B: Welke begeleiding heb je gehad om nieuwe doelen te bereiken? Welke begeleiding heb je gehad om anders te gaan werken in je klas?
- C: Is er door de directie gesproken over het functioneren van de CvB?
- D: Overslaan

**Vraag 8: Wat heb je al ondernomen om het leren in de school te bevorderen?**

- A: Wat heb je ondernomen om het leren in de school te bevorderen? Geef daar eens een voorbeeld van.
- B: Wat heb je ondernomen om van en met je collega's te leren? Geef daar eens een voorbeeld van.
- C: Idem als B.
- D: Overslaan

**Vraag 9: Wat wil je zelf bereiken?**

- A/B/C: Wat wil je de komende tijd bereiken? Wat heb je daarvoor nodig?
- D: Overslaan

**Vraag 10: Werk je planmatig?**

- A: Werk je planmatig? Werk je met de PDCA-cyclus? Werk je met een planning? Hoe dan? Waar kan ik dat aan zien?
- B/C: Idem

**Vraag 11: Is er iets dat je ons wilt meegeven?**

- A/B/C/D: Is er iets dan je ons nog wilt meegeven als het gaat om het verbeteren van de opbrengsten van de school? Wat is dan nodig?

**Vraag 12: Hoe heb je je eigen les ervaren?**

- B: Hoe heb je zelf je les ervaren? Wat denk je dat we je zullen teruggeven over:  
Kop/Midden/Staart/onderwijstijd/differentiatie/zorg/werken aan OPP/uitdaging.
  - D: Hoe ervaar je de lessen? Is het duidelijk wat je moet doen? Is er een duidelijk einde van de les? Is de les uitdagend voor je? Moet je vaak wachten? Ervaar je dat een les steeds anders wordt aangepakt? (Activerende interactie), gebruikt de leerkracht ICT?
- N.B. Afhankelijk van de vraagstelling van de bestuurder of de directeur van de school zullen de vragen die worden gesteld verschillend zijn.

# BIJLAGE 4

## VOORBEELD VISITATIERAPPORT

Plaats:  
Datum:  
Naam school:  
Naam directeur:

Visitatieteam:  
Namen leden visitatieteam:  
Datum visitatie:

### Hoofdstuk 1

Beschrijf in dit hoofdstuk:

- de verantwoording en de werkwijze van het visitatieteam;
- de doelstelling, de opzet en het gewenste resultaat;
- hoe het visitatieteam te werk is gegaan;
- een korte - algemene - weergave van de indruk en de bevindingen tijdens het bezoek aan de school;
- welke sterke kanten de school heeft laten zien tijdens het bezoek.

De hoofdstukstructuur zou er dan als volgt uit kunnen zien:

- 1.1 Verantwoording en werkwijze van het visitatieteam
- 1.2 Doelstelling en opzet van de visitatie
- 1.3 De werkwijze van het visitatieteam
- 1.4 Verslag van het bezoek
- 1.5 Sterke kanten van de school

### Hoofdstuk 2

Beschrijf in dit hoofdstuk:

- de algemene kenmerken van de school;
- de missie, visie en kernwaarden;
- het type onderwijs, de type leerlingen;
- het aantal en type personeel (bijvoorbeeld: LB, LC);
- de omgeving van de school, de context;
- de toekomst, dat wat de school wil bereiken;
- andere zaken die van belang zijn.

De hoofdstukstructuur zou er dan als volgt uit kunnen zien:

- 2.1 Naam school
- 2.2 De missie, de kernwaarden
- 2.3 De visie
- 2.4 Het onderwijs
- 2.5 Personeel: aandacht voor mensen
- 2.6 De omgeving van de school
- 2.7 Aantal leerlingen
- 2.8 De toekomst

### Hoofdstuk 3

Beschrijf in dit hoofdstuk:

- de aanleiding van de visitatie;
- de normindicatoren uit het waarderingskader waar de focus op ligt in het bezoek;
- andere zaken waar de school de focus op wil leggen.

De hoofdstukstructuur zou er dan als volgt uit kunnen zien:

- 3.1 Aanleiding visitatie
- 3.2 Overzicht onvoldoende normindicatoren inspectie
- 3.3 Focus van het bezoek door de school aangegeven

#### Hoofdstuk 4

Beschrijf in dit hoofdstuk:

- het algemene beeld van de lesbezoeken (feitelijk, zonder oordeel), beschrijf wat je hebt gezien en wat niet;
- of je hebt gezien dat documenten op orde waren of niet;
- of leraren werken met een OPP, leerlijnen, doelen van de les, evaluatie van de les;
- een weerslag van het gesprek met de leraren, de commissie van begeleiding, de leerlingen, de directeurs en/of andere groepen waarmee is gesproken;
- algemene conclusies van ieder gesprek;
- mogelijke aandachtspunten.

De hoofdstukstructuur zou er dan als volgt uit kunnen zien:

- 4.1 Gesprek met vier leerkrachten
  - 4.1.1 Lesbezoeken – een algemeen beeld
  - 4.1.2 Weergave gesprek met vier leerkrachten
  - 4.1.3 Algemene conclusies
- 4.2 Gesprek met de Commissie van Begeleiding (CvB)
  - 4.2.1 Weerslag gesprek
  - 4.2.2 Algemene conclusies
- 4.3 Verslag gesprek met leerlingen
  - 4.3.1 Weerslag gesprek
  - 4.3.2 Algemene conclusies
- 4.4 Weerslag van het gesprek met de directeur
  - 4.4.1 Weerslag gesprek
  - 4.4.2 Algemene conclusies

#### Hoofdstuk 5

Beschrijf in dit hoofdstuk:

- de aanbevelingen vanuit de visitatie
- De aanbevelingen worden concreet, doelgericht en toekomstgericht opgesteld.  
Voorbeeldzinnen:
  - Verhelder de managementstructuur, zodat taken voor de schoolorganisatie helder zijn.
  - Breng versnelling aan in het voeren van de personeelsgesprekken (HRM), wacht niet tot het volgende schooljaar. Voer flitsbezoeken in.
  - Organiseer een systeem van samen leren inhoud geven voor en met het team.
  - Laat het personeel hierin actief meedenken en met voorstellen komen.
  - Ga voortvarend door met de uitvoering van het verbetertraject.
  - Zorg voor systematische evaluatie van de stand van zaken.
  - Geef vorm en inhoud aan het planmatig werken in de school. Bijvoorbeeld door de inrichting van een klein projectteam.
    - met een regiegroep en werkgroepen.
  - Laat personeel hier actief in participeren.
  - Organiseer invloed van leraren in het voorbereiden en uitvoeren van beleid.
  - Bespreek periodiek de opbrengsten op alle niveaus en bepaal met elkaar hoe de opbrengsten van leerlingen verbeterd kunnen worden.

De hoofdstukstructuur zou er dan als volgt uit kunnen zien:

- 5.1 Aanbevelingen voor het management (directie, intern begeleiders)
- 5.2 Aanbevelingen met betrekking tot onderwijskwaliteit en onderwijsleerproces
- 5.3 Aanbevelingen met betrekking tot de opbrengsten
- 5.4 Aanbevelingen met betrekking tot ondersteuning
- 5.5 Aanbevelingen met betrekking tot kwaliteitszorg
- 5.6 Aanbevelingen met betrekking tot personeelszorg
- 5.7 Aanbevelingen met betrekking tot de lerende organisatie
- 5.8 Anders...

#### Hoofdstuk 6

Aanbevelingen ten aanzien van de normindicatoren van de inspectie

Beschrijf in dit hoofdstuk:

- de bevindingen ten aanzien van de normindicatoren van de inspectie, indien hiervoor is gekozen bij aanvang van de visitatie.



# BIJLAGE 5

## PROFIEL VISITATIETEAM

### Bestuurder:

Naam:  
Functie binnen de school:  
Achtergrond:  
Expertise:  
Focus voor bezoek:

### Collega-bestuurder buiten eigen school of directeur uit eigen stichting:

Naam:  
Functie binnen de school:  
Achtergrond:  
Expertise:  
Focus voor bezoek:

### Leerkracht 1 en/of leerkracht 2:

Naam:  
Functie binnen de school:  
Achtergrond:  
Expertise:  
Focus voor bezoek:

### Externe: Expert/consultant 1 en/of expert/consultant 2

Naam:  
Functie binnen de school:  
Achtergrond:  
Expertise:  
Focus voor bezoek:

# COLOFON

Deze brochure is gemaakt in opdracht van School aan Zet. School aan Zet versterkt scholen in hun ontwikkeling naar lerende organisaties zodat zij continu kunnen werken aan een professionele verbetercultuur. Het programma wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW, de PO-Raad en de VO-raad.

## **Auteurs**

Dorien Sluijter (LinQue Consult BV, expert School aan Zet)  
Arjan Clijssen (KPC, expert School aan Zet)

## **Coördinatie**

Edith Hilbink (School aan Zet)

## **Vormgeving**

Optima Forma bv, Voorburg

April 2016





School aan Zet  
Postbus 556, 2501 CN Den Haag  
e-mail: [secretariaat@schoolaanzet.nl](mailto:secretariaat@schoolaanzet.nl)