

# TRENDRAPPORTAGE VISITATIES OPMAAT

Versie 1.0

## **Inleiding**

In de periode januari tot en met april 2017 heeft binnen de locaties van LVO een collegiale visitatie plaatsgevonden. Doel was het onderzoeken in hoeverre de doelstellingen van OpMaat daadwerkelijk een plek hebben in de scholen. Basis voor deze visitatie was de door de locaties aangeleverde zelfevaluatie en het schooljaarplan van de betreffende school. De visitatiecommissies hebben tijdens hun bezoek niet beoordeeld, maar gekeken naar wat de school zich heeft voorgenomen, wat hiervan al is gerealiseerd en wat de betrokkenen (medewerkers, ouders en leerlingen) daarvan merken en vinden. De visitatiecommissie spiegelt wat ze aantreft, plaatsent dat in een breder kader, trekt conclusies en doet suggesties.

Vooraf: omdat alle 13 visitatiecommissies zijn samengesteld uit medewerkers van de LVO-scholen waren er bij het afnemen van de visitaties ruim 70 personen betrokken. Omdat elke schoollocatie werd gevisiteerd heeft het visitatietraject – los van de inhoudelijke opbrengst – gezorgd voor awareness in de scholen voor de doelstellingen van OpMaat en het spreken in de scholen over maatwerkonderwijs. Alleen dat gegeven al maakt de visitaties tot een succes.

Het programmateam heeft net als bij het opstellen van de trendrapportage zelfevaluaties met een tweetal IOO-docenten in een dag alle visitaties doorgenomen en besproken. De trends uit de visitaties zijn in deze notitie weergegeven. Het geeft een inkijk in de staat van het onderwijs binnen LVO.

## **Conclusies**

In grote lijnen kunnen we zeggen dat de trends uit de zelfevaluaties ook herkenbaar zijn in de visitatierapporten: er is aandacht nodig is voor het vergroten van het onderwijskundig leiderschap en in delen van de aanwezige kennis.

## **Positie van de schoolleider**

De positie van de locatiedirecteur is ingewikkeld. Hij is in eerste instantie een manager, die integraal bezig is met het dagelijks leiding geven aan de school. Veel aandacht gaat naar financiële, formatieve en organisatorische vraagstukken. In de trendrapportage zelfevaluatie schreven we al dat er aandacht nodig is voor het vergroten van onderwijskundig leiderschap. Uit de visitaties blijkt dat van onwil geen sprake is, maar dat men er weinig van toe komt. Omdat de meeste locatiedirecteuren een onderwijsachtergrond hebben, ligt hier wel hun passie. Locatiedirecteuren geven zelf ook aan meer met onderwijs bezig te willen zijn.

Het beeld van de locatiedirecteur is qua werkzaamheden tamelijk homogeen. Het beeld van teamleiders is dat niet. We zien voorbeelden van teamleiders die echte onderwijskundige leiders zijn (en daarmee hun locatiedirecteur overvleugelen) en we zien teamleiders in de klassieke rol van leerlingencoördinator. En alles daartussen.

Hetzelfde zien we bij secties en sectievoorzitters. Er is – net als bij de teamleiders - onduidelijkheid over rol en positie. Deze onduidelijkheid belemmert soms de ontwikkeling omdat het niet duidelijk is wie verantwoordelijk is.

Hiermee samenhangend zien we forse verschillen tussen scholen in cultuur. Een meerderheid van de scholen binnen LVO kent de cultuur van een familiebedrijf. Vormgeven aanspreek- en verbetercultuur gaat hier moeizaam. Loyaliteitskwesaties spelen een rol. Ook zien we nog een vrij sterk ontwikkeld wij (de medewerkers) / zij (de directie) denken. In een aantal gevallen kiest de directie er zelfs bewust voor zich inhoudelijk afzijdig te houden. Gebrek aan lef bij leidinggevendenden is zeker een aandachtspunt. Anderzijds stellen schoolleidingen vragen bij de handelingsbekwaamheid en het draagvlak onder docenten.

Ook de rol van de (personeelsgeleding) medezeggenschapsraad wordt enkele malen genoemd als een belemmerende factor. Er is koudwatervrees bij docenten bij schoolbrede introductie van veranderingen (temporisering).

Leidend is de opvatting dat vernieuwing geleidelijk de weg in de school moet vinden en op eigen initiatief van de medewerkers. Initiatieven vanuit secties of individuele medewerkers worden dan ook volop ondersteund vanuit de schoolleiding, maar ontstaan weinig vanuit leidinggevendenden zelf. Gelijktijdig wordt gewezen op het risico dat vernieuwingen altijd worden gedragen door een relatief kleine groep van enthousiaste docenten. Een vraag die meermalen genoemd wordt is hoe om te gaan met een school waar cijfers, aanmeldingen, resultaten tevredenheid op orde zijn, maar stilstand of gelatenheid in het docententeam ervaren wordt?

We zien ook een aantal scholen waar bewust geprobeerd wordt te bouwen aan een professionele cultuur. Andere vormen van overleg ontstaan vanuit de visie van de schoolleiding. Een locatiedirecteur merkt op: ‘het begint bij een visie. Van daaruit stel je kaders op vrijheid aan collega’s te kunnen bieden’. Een andere schoolleider: “samenhang bij vernieuwingen ontbreekt vaak, ik maak de keuzes zodat er coherentie ontstaat”.

Ook hier is draagvlak belangrijk. De visie ontstaat samen met de medewerkers. Het gesprek is belangrijk. De doelstellingen van OpMaat worden in deze scholen als belangrijk hulpmiddel gezien om de eigen visie aan te toetsen.

Een aantal scholen werkt naar tevredenheid met de methode Leerkracht als cultuurinterventie.

Een andere groep scholen kiest voor gespreid leiderschap: men zet bewust docenten in naast een wat smallere schoolleiding. De functieomschrijving LB-LC-LD is een hulpmiddel om te komen tot onderwijsontwikkeling.

Bij scholen die werken aan een professionele cultuur spelen ouders en leerlingen een grotere rol dan op andere scholen.

### **Kennis(deling)**

De visitaties waren een succes, alleen al door het feit dat collega's bij elkaar op bezoek gingen. Voor sommige collega's was dit de eerste keer dat ze gericht konden kijken op een andere (LVO)-locatie. Uit alle visitaties bleek dat uitwisseling zeer waardevol was. Voor de gevisiteerde school, maar ook voor de visitatiecommissies. Als bijlage bij deze inhoudelijke trendrapportage is de (procesmatige) rapportage van Annemarie Neeleman gevoegd.

Tijdens de visitaties bleek dat kennisdeling nog in de kinderschoenen staat, maar ook dat kennis over ontwikkelingen in het onderwijs betrokkenen vaak niet bereikt. Docenten zijn goed op de hoogte van wat binnen hun vakgebied speelt, maar de scope beperkt zich ook tot dit vakgebied. Voorbeeld: actuele kennis over lesmaterialen en leermiddelen ontbreekt. Het is tijdens de visitaties geen onderwerp van gesprek geweest. Ander voorbeeld: er is tijdens de visitaties de nodige aandacht voor belemmeringen in bijvoorbeeld het lesrooster of het taakbeleid. Maar bekendheid met de mogelijkheden die de wet op de onderwijstijd biedt (transitieplan) is er nauwelijks. Er wordt niet over gesproken.

Kennisdeling vindt overwegend plaats in andere netwerken, buiten de school en buiten LVO om. Er zijn op bescheiden schaal uitwisselingen met PO enerzijds en MBO (met name rond techniekonderwijs). HBO en zeker WO zijn zo goed als afwezig. Wel zijn er voldoende scholen die deelnemen in Leerlabs (VO-raad) of netwerken rond Technasia, TTO of andere profileringen.

In de visitaties wordt aangegeven dat men graag van elkaar wil leren. We zien ook dat het vanzelf niet gebeurt. We zullen dit dus moeten organiseren en faciliteren, in school en over scholen heen.

### **De doelstellingen van OpMaat**

De visitaties bevestigen het beeld uit de zelfevaluaties: alle scholen zijn bezig met maatwerk, maar ieder voor zich. Veel in de vorm van uitproberen, in de vorm van pilots. Zoals uit de zelfevaluaties al bleek: het lijkt of er drie realiteiten bestaan: de dagelijkse lespraktijk, de ondersteuning van leerlingen en de innovatie.

Ook is er sprake van spraakverwarring: maatwerk, differentiatie, persoonlijk onderwijs, gepersonaliseerd leren, het loopt door elkaar wordt als containerbegrippen gebruikt.

Patroon in de visitaties is dat de tevredenheid van leerlingen rond maatwerkonderwijs relatief laag is. Leerlingen vinden de school als geheel leuk, maar de lessen zijn saai. Een leerling: “over differentiatie wordt bij mij op school meer gesproken dan er daadwerkelijk toegepast wordt”.

Opstroom van leerlingen vindt vooral plaats in de onderbouw, afstroom vooral in klas 3 en 4 havo en vwo. Scholen erkennen het probleem, maar vinden het lastig deze afstroom tegen te gaan. Het is een cultuuraspect, waar in tegenstelling tot ‘vroeger’ wel over gesproken wordt in de teams. Scholen die hier nadrukkelijk bij stilstaan slagen er in percentages doublers en afstromers leerlingen terug te brengen. Onder andere door het aanbieden van maatwerktrajecten.

De klas is nog steeds de norm. Hierbij opgemerkt dat er behoorlijk verschil in ontwikkeling is tussen vmbo enerzijds en havo/vwo anderzijds. De vmbo-docent staat ook positiever ten opzichte van OpMaat dan de havo/vwo-collega. Een schoolleider: “OpMaat? Het H/V team vindt het niet realistisch, vmbo team zag het als mooie ambitie.” De meeste vernieuwingen zitten dan ook in het vmbo en de onderbouw. Dilemma hierbij van enkele schoolleiders: “starten met nieuw onderwijs in leerjaar 1, wat doe je met de andere leerjaren? Laat je die maar verder hobbelen? Hoe versnel je het proces?”.

In de visitaties is de nodige aandacht voor docentvaardigheden. Er is behoefte aan behoefte aan "een andere manier van lesgeven en motiveren". Men zoekt naar variatie in arsenaal van werkvormen, didactiek, etc. Focus ontbreekt waardoor de inzet goedbedoeld is, maar weinig effectief lijkt. Een locatiedirecteur zegt: “actievere leerlingen krijg je door actievere lessen alleen docenten weten niet hoe”.

Een ander thema wat in de visitaties terugkomt is de werkdruk. Vanuit scholen wordt vooral geadviseerd om het rustig aan te doen, niet te hoog tempo in de voortgang van innovaties. Innovaties worden bijna altijd gekoppeld aan toename van de werkdruk in plaats van een zoektocht naar een oplossing voor de werkdruk.

Erkend wordt dat gebruik ICT veel kan betekenen in differentiëren en personaliseren. ICT-faciliteiten zijn er in voldoende mate, maar ze worden te weinig ingezet doordat adaptieve programmatuur afwezig is. Methodes met eenvoudige dashboards zijn nodig. De kennis hierover is slechts mondjesmaat aanwezig op scholen. In secties en schoolleiding is deze kennis zeer gering. Het is het terrein van specialisten en hobbyisten.

### Het systeem

In de visitaties is veel aandacht uitgegaan ‘het systeem’. In de trendrapportage zelfevaluatie kwam dit ook al ter sprake. De structuur met roosters, toetsweken en het toewerken naar een (centraal) schriftelijk eindexamen werkt belemmerend bij de ontwikkeling van het

onderwijs. Ook is lesuitval nog een behoorlijk probleem. Sommige scholen werken met anders determineren. Het staat echter nog in de kinderschoenen: “werken zonder cijfers:

werkt goed, maar vergt nogal wat van docenten. Hoe ga je hiermee om? Hoe determineer je richting bovenbouw?”

Het systeem wat we kennen wordt steeds verbeterd/verfijnd, zonder dat het systeem zelf ter discussie staat. Maatwerk wordt vaak gekoppeld aan extra programma's, buiten het reguliere onderwijsprogramma. Dit legt echter weer extra druk op het lesrooster. Zo hebben En dat maakt dat mensen het weer voelen als werkdruk verhogend. Het is een vicieuze cirkel waar scholen lastig uitkomen en die soms leidt tot minder in plaats van meer maatwerk. Zo hebben enkele scholen gekozen om vanwege het lesrooster het aantal extra vakken voor leerlingen te beperken. Die onmacht wordt gevoeld: “we voelen onmacht tussen wat de mensen in de school willen en het systeem dat dat blijkbaar niet toelaat”.

Ook de kolomstructuur kan beperken. Over de verticale kolomstructuur: "leerlingen worden bediend op het niveau waar ze thuis horen." Welke overtuiging zit hier achter? Verticale kolommen werken juist tegen personalisering, je hebt immers een minimale groepsgrootte nodig om het rendabel te maken”.

Al eerder constateerden we dat we binnen LVO de mogelijkheden die er zijn wellicht onvoldoende benutten (kennis van wat mogelijk is en durf). Een locatiedirecteur: scholen worden geconfronteerd met bezuinigingen. De vraag is hoe en of je dat wilt verbinden met innovaties. Dat vraagt leiderschap”.

### Vervolg

Deze rapporten van collegiale visitatie dienen voor de scholen als onderlegger bij het opstellen van de schooljaarplannen voor schooljaar 2017-2018.

Bijlage: evaluatie Annemarie Neeleman

# Evaluatierapportage Visitatietraject OpMaat-doelstellingen



16 april 2017

## **Inhoudsopgave**

Inleiding

Samenvatting evaluatie visitatietraject

- a. Voorbereiding*
- b. Zelfevaluatie*
- c. Collegiale visitatie*
- d. Follow-up*



## Inleiding

### OpMaat – de collectieve ambitie

Wanneer LVO-docenten en -schoolleiders zich vrij uitspreken over hun ambitie, dan gaan zij allemaal voor het bieden van uitstekend onderwijs aan hun leerlingen: "Leerlingen worden optimaal voorbereid op het vervolgonderwijs en hebben op school een geweldige tijd". Daar doen ze het voor.

De LVO-scholen hebben dit vertaald in een collectieve OpMaat-ambitie, weergegeven in de volgende zeven concrete en meetbare doelstellingen:

1. Iedere leerling voelt zich gekend en individueel begeleid.
2. Iedere leerling heeft op school een geweldige tijd waarin zijn/haar talenten optimaal worden aangesproken en ontwikkeld.
3. Er blijven geen leerlingen meer zitten.
4. Er vindt na het eerste leerjaar geen afstroom meer plaats en opstroom wordt maximaal bevorderd en ondersteund.
5. Leerlingen worden optimaal voorbereid op het examen: elke leerling start met louter voldoende voor het SE met het CE.
6. Het sneller en/of op een hoger niveau afleggen van een examen wordt bevorderd, evenals het examen doen in één of meerdere extra vakken.
7. Leerlingen maken een goed geïnformeerde keuze voor het vervolgonderwijs en zijn daartoe uitstekend toegerust, tot uitdrukking komend in minimale uitval en switch.

De OpMaat-ambitie sluit één-op één aan bij de LVO-beleidsvisie en -beleidsmonitor en geeft onderwijskundige richting voor alle niveaus binnen de scholen van LVO (school – team – sectie – docent).

### Traject van zelfevaluatie en collegiale visitatie

In de beleidsvisie 2013-2017 van LVO staat genoemd: "De verbinding tussen scholen kan veel beter. Ze kunnen nog meer van elkaar profiteren" en "Collega's die meer van elkaar leren, schroeven gezamenlijk de onderwijskwaliteit omhoog." Een traject van zelfevaluatie en collegiale visitatie biedt bij uitstek mogelijkheden om scholen met elkaar te verbinden, te profiteren van elkaars kennis en kunde en dit in te zetten voor kwaliteitsverbetering, zowel op de individuele scholen als LVO-breed.

Visitatie is een instrument waarmee personen of organisaties elkaar de spiegel voorhouden, zodat ze na visitatie over en weer een volgende stap (kunnen) zetten in het eigen ontwikkelproces.<sup>1</sup> Het collegiale aspect in het LVO-visitatietraject blijkt vooral uit het gegeven dat de visitatiecommissies bestaan uit collega’s van andere LVO-scholen, uit andere clusters. Daarnaast is het niet de taak van de visitatiecommissie om de collega-school te beoordelen, maar om te kijken naar de trends in de indicatoren uit de zelfevaluatie, wat de school zich heeft voorgenomen, wat hiervan reeds is gerealiseerd en wat de diverse betrokkenen daarvan merken en vinden. De commissie spiegelt wat ze aantreft, plaatst dat in een breder kader, trekt conclusies en doet suggesties. Door de spiegelfunctie te benadrukken krijgen deelnemende scholen zicht op het eigen functioneren en ontvangen zij tips voor verbetering.

Het OpMaat-visitatietraject is opgezet vanuit de volgende drie doelstellingen:

- Het levert iedere LVO-locatie een collegiale doorkijk hoe men werk maakt van de doelstellingen uit de collectieve ambitie, daarmee is het tevens een nulmeting.
- Het levert de programmalijnen input op voor het ontwikkelen van de juiste producten ter ondersteuning.
- Doordat alle vestigingen worden bezocht levert het focus op het programma.

De specifieke OpMaat-invulling van zowel de zelfevaluatie als de collegiale visitatie staat beschreven in twee afzonderlijke protocollen die in oktober 2016 onder alle betrokkenen zijn verspreid.

### Tijdspad

Tussen januari en maart 2017 is elke LVO-vestiging (uitgezonderd EOA’s en UWC) collegiaal gevisiteerd. Deze visitatie is op elke locatie voorafgegaan door een door de locatie zelf uitgevoerde zelfevaluatie. Het complete tijdspad van het visitatietraject voor het schooljaar 2016-2017 was als volgt:

<i>Oktober 2016 - januari 2017</i>	Dialogen in de scholen over OpMaat met als doelen (1) een gesprek over de doelstellingen van het programma, (2) het helder krijgen van zorgen en hulpvragen en (3) draagvlak vergroten.
<i>Oktober 2016 - januari 2017</i>	Ontwikkelen andere vormen van communicatie
<i>November - december 2016</i>	Training visitatoren Uitvoering zelfevaluaties

<sup>1</sup> Deze definitie is ontleend aan: Boer, H. de, Z. van Hoffen, G. Kamphof, T. Veenstra & J. von Weijnrother (2013). *Visitatie, een krachtig middel voor onderwijsontwikkeling*. Amersfoort: CPS.

<i>Januari 2017</i>	Start permanente communicatie
<i>Januari - april 2017</i>	Uitvoering collegiale visitaties
<i>April - juli 2017</i>	Vertalen opbrengsten uit dialogen en zelfevaluatie en visitatie naar producten in programmaliijnen.
<i>April - juli 2017</i>	Vertalen opbrengsten zelfevaluatie en visitatie naar school(jaar)plannen en beleidsmonitor.

### **Evaluatie visitatietraject**

Na afloop van het visitatietraject is alle locatiedirecteuren van gevisiteerde scholen en voorzitters van de visitatiecommissies gevraagd om een schriftelijke evaluatie in te vullen met betrekking tot het visitatietraject. In deze evaluatie zijn alle onderdelen van het visitatietraject bevraagd: de voorbereiding op het traject, de zelfevaluatie, de visitatiedag en de follow-up. Voorliggend document bevat de weergave van de bevindingen van de deelnemers.<sup>2</sup>

In hoofdstuk 1 wordt een samenvatting van de bevindingen op elk van de vier onderdelen van het visitatietraject gepresenteerd. Hoofdstuk 2 bevat de antwoorden van de locatiedirecteuren op de evaluatievragen, per vraag en geanonimiseerd gerangschikt. Hoofdstuk 3 toont de antwoorden van de voorzitters van de visitatiecommissies, eveneens per vraag en geanonimiseerd gerangschikt. Bijlage 1 bevat een lijst met deelnemende locaties, locatiedirecteuren, voorzitters van de visitatiecommissies en visitatiedata.

## **I. Samenvatting evaluatie visitatietraject**

### **a. Voorbereiding**

#### *Voorbereidende training*

Voorafgaande aan het visitatietraject hebben alle leden van de visitatiecommissies een voorbereidende training gevolgd. Deze training was voorwaardelijk voor deelname aan een visitatiecommissie. Vanwege de specifieke taken van elk van de functionarissen – zowel in de voorbereiding, tijdens de visitatiedag als erna – heeft elk van de functionarissen (voorzitter, secretaris en lid) een aparte training gevolgd. De voorzitters hebben deze training over het algemeen ervaren als informatief, nuttig, helder, zeer zinvol en zeer waardevol. Hoewel de overige functionarissen geen evaluatieformulier hebben ingevuld, heeft een van de voorzitters aangegeven dat de training door de leden van haar visitatiecommissie als “overbodig” is ervaren, omdat de informatie in de ontvangen protocollen al voldoende duidelijk was. Een andere voorzitter geeft aan dat zijn secretaris en leden de training “prima” vonden. Een van de voorzitters merkt daarnaast het volgende op “Interessant en

<sup>2</sup> Achttien van de vierentwintig gevisiteerde locatiedirecteuren en elf van de dertien voorzitters hebben de vragenlijst ingevuld geretourneerd.

niet voldoende afgehecht was de discussie over het beoordelend karakter van de visitatie. Dit heeft in het vervolg van het traject nog opgespeeld. Ik denk dat rapporten daarom moeilijk vergelijkbaar zijn door de insteek van de visitatie.” Dit is wellicht een thema om eens nader te verkennen met alle betrokken voorzitters: wordt dit herkend?

## **b. Zelfevaluatie**

### *Kwaliteit zelfevaluatierapportages*

De voorzitters beschrijven de kwaliteit van de ontvangen zelfevaluaties over het algemeen als voldoende tot goed (eenmaal zelfs als “van hoog niveau”). In een aantal gevallen wordt aangegeven dat de vooraf geformuleerde focus ontbrak en/of er teveel werd verwezen naar de meegestuurdde beleidsdocumenten. En dit, zoals een van de voorzitters formuleert, “terwijl bij een zelfevaluatie hoort om vanuit de beleidsdocumenten te reflecteren op het eigen handelen en dit krachtig te beschrijven in de zelfevaluatie.” Het nut van de set verplichte beleidsdocumenten is door de voorzitters wisselend ervaren. Over het algemeen bleken ze een nuttige aanvulling op de zelfevaluatie. In deze gevallen hielpen de beleidsdocumenten bijvoorbeeld “om meer inzicht en achtergrond te krijgen in bepaalde ontwikkelingen in de school”. In een aantal gevallen geeft men aan dat het er teveel waren en/of “te vrijblijvend” meegezonden, waardoor het aan toegevoegde waarde verloor.

### *Uitvoering van de zelfevaluatie*

Omschrijvingen als “waardevol”, “leerzaam”, “intensief”, “zinnig” en “nuttig” voeren de boventoon in de evaluaties van de locatiedirecteuren (LoDi’s) van gevisiteerde scholen. Naast het gegeven dat het uitvoeren van een zelfevaluatie dwingt om eens kritisch na te gaan hoe de eigen locatie zich verhoudt tot de zeven doelstellingen van OpMaat, benoemt een aantal LoDi’s het feit dat je hier met elkaar het gesprek over voert van grote meerwaarde: “De zelfevaluatie zorgt ervoor dat je bewust aan de slag gaat met de doelstellingen van OpMaat, op deze wijze wordt iedereen betrokken en worden de doelstellingen breed verspreid in de school.” Een andere LoDi merkt op: “Het gaat over onderwijs en is dus prettig om met geledingen binnen de school over in gesprek te gaan.”

### *Tijdsinvestering*

De hoeveelheid tijd die de gevisiteerde locaties aan het opstellen van het zelfevaluatierapport hebben besteed loopt sterk uiteen. De laagst genoemde tijdsbesteding is twee tot vier uur, de hoogste vijftig. Het gemiddelde ligt op negenentwintig uur. De meeste LoDi’s spreken van een “behoorlijke” tijdsinvestering, maar geven tegelijkertijd aan dat het “gezien de opgedane ervaringen en opbrengsten zeker de moeite waard” was. Een aantal LoDi’s geeft aan dat er vooral/ook veel tijd is gaan zitten in het voeren van gesprekken. Hoewel dit in alle gevallen als zeer waardevol is ervaren, was op voorhand niet altijd rekening gehouden met de bijbehorende tijdsinvestering.

### *Betrokkenen*

Op alle locaties is de directie betrokken geweest bij het uitvoeren en opstellen van de zelfevaluatie. Nagenoeg alle directies zijn hierbij ondersteund door hun teamleiders. Op veel locaties hebben ook overige teamleden (docenten, leerjaarcoördinatoren, decaan, kwaliteitszorgmedewerker, zorgcoördinator, leerlingadministratie, secretaresse, hoofd administratie en roosterzaken, projectleiders, stafmedewerker CD, fasecoördinator, docent-onderzoeker) meegewerkt. In een aantal gevallen zijn ook leerlingen, ouders en de MR betrokken.

### *Verspreiding rapportage*

Op de meeste locaties (waarvan een evaluatie is ontvangen) zijn de zelfevaluaties schoolbreed gedeeld, in twee gevallen ook met de betreffende Centrale Directie. Tweemaal is gekozen voor een gedeeltelijke verspreiding en driemaal is het rapport niet verder in de organisatie verspreid. Eenmaal is het rapport “n.a.v. vragen bij de afsluiting van de visitatie ter inzage gesteld”.

## **c. Collegiale visitatie**

### *Vorbereiding voorzitters*

De tijdsinvestering voorafgaande aan de visitatiedag kwam in de meeste gevallen overeen met de verwachtingen van de voorzitters. Slechts een van de voorzitters geeft aan dat de voorbereiding “intensiever en meer tijdrovend” was dan verwacht. De voorbereidende bijeenkomsten met de visitatiecommissie worden zeer positief omschreven. Meerdere voorzitters geven aan dat de leden zich goed voorbereid hadden en gebruiken omschrijvingen als “constructief”, “deskundig”, “positief-kritisch”. Een van de voorzitters merkt op: “Binnen de Stichting zijn veel mensen nu betrokken geweest bij de visitaties. Dit betekent dat relatief veel mensen de positieve ervaring hebben om op bezoek te kunnen zijn bij een andere school.” In het verlengde hiervan geeft een andere voorzitter aan: “Samenwerking is een competentie die we LVO breed meer mogen inzetten.”

### *De visitatiedag*

De visitatiedag is door de betrokken LoDi's unaniem als positief ervaren. Termen als “prettig”, “waardevol”, “positief-kritisch” en de “goede verhouding tussen *critical* en *friendly*” worden meermaals gebruikt om de ervaringen te beschrijven. Een LoDi omschrijft de visitatiedag zelfs als “een feest”. Een andere LoDi geeft echter aan dat, hoewel de visitatie als positief is ervaren, de opbrengst niet in relatie staat tot de investering die eraan vooraf gegaan is. Als sterke punten van de visitatie worden onder meer genoemd:

- de open en positief-kritische houding van de visitatiecommissie;
- de constructieve feedback;
- het voorgehouden krijgen van een spiegel;

- collega's die met een frisse blik / andere bril feedback geven;
- het bij elkaar in de keuken kijken;
- de diversiteit van de gevoerde gesprekken;
- de betrokkenheid, openheid en inzet.

De voorzitters hebben de visitaties unaniem als positief ervaren. Zij gebruiken omschrijvingen als “leerzaam”, “inspirerend”, “heel boeiend”, “zeer prettig”, “open”, “transparant”, “verrijkend”, “enerverend”, “verfrissend” en “van meerwaarde”. Ook “confronterend” – in de zin van “wat moeten we nog veel leren” – wordt als omschrijving gebruikt. Een van de voorzitters omschrijft de ervaring als volgt:

“De visitaties zijn goed verlopen. Dit komt mede door de goed opgebouwde structuur en beschikbaar gestelde formats vanuit de LVO-voorbereidingsgroep. Een goede voorbereiding doet goed volgen. Relatie tussen lesbezoeken en de informatie t.b.v. de ambities binnen het programma OpMaat is onvoldoende goed uit de verf gekomen. Wijze van waarneming, registratie, aandachtspunten bij lesbezoeken had anders aangepakt moeten worden om meer optimaal “op te halen” en feedback te kunnen geven aan de gevisiteerde school.”

Wellicht kan deze bevinding voorgelegd worden aan de overige voorzitters om te bezien of zij dit ook als zodanig ervaren hebben.

#### *De voorzitter*

Alle LoDi's geven een positieve omschrijving van de uitvoering van de visitatie door de voorzitter van de visitatiecommissies. Begrippen als “professioneel”, “gedegen”, “in goede samenwerking”, “open”, “eerlijk”, “betrokken”, “zeer vriendelijk”, “constructief”, “respectvol”, “begripvol” en “deskundig” worden hiervoor gebruikt.

De voorzittersrol is door de voorzitters zelf ook als positief ervaren. Een van de voorzitters schrijft:

“De rol van voorzitter is erg leuk. Het proces in de voorbereiding leiden en tijdens de dag vraagt veel, maar dat is het zeker waard. De uitdaging zat hem vooral in het goed verwoorden van de bevindingen en de aanbevelingen aan het eind van de dag. Dat vraagt oplettendheid, veel schakelen overdag en vanaf het begin al bezig zijn met de terugkoppeling. Dat maakte me ook heel oplettend en betrokken bij alles wat er in de voorbereiding en tijdens de dag gebeurt.”

Een aantal zaken die door individuele voorzitters als lastig zijn benoemd, zijn:

- het vrijmaken van de benodigde tijd om een visitatie serieus uit te voeren;
- de afwezigheid van de voorzitter in een aantal panelgesprekken;
- de focus op de zeven doelstellingen;
- het vinden van de juiste toon bij het verwoorden van de bevindingen en aanbevelingen.

### *De secretaris*

Nagenoeg alle voorzitters spreken hun waardering uit voor hun secretarissen. Twee voorzitters hadden een externe secretaris ingehuurd en zijn daar erg tevreden over:

“Zij heeft ons enorm veel werk uit handen genomen en alle visitaties uitstekend voorbereid. Grote voordeel: je hebt een professional die weet hoe zo iets aangepakt moet worden en die constructief meedenkt en je belast geen andere medewerkers in de school (OP of OOP) die vaak goed bedoelende amateurs zijn.”

Dit sluit aan bij een bevinding van een andere voorzitter, die aangeeft:

“Knelpunt is het schrijven van de rapportage. Het is toch een vak en voor een ‘ongetrainde’ secretaris is dit lastig. Ik denk dat de kwaliteit van de uiteindelijke rapportage geen recht doet aan de kwaliteit van de visitatie. Bovendien merk ik dat het uiteindelijke schrijven en redactie ‘blijft liggen’ in de waan van de dag.”

Een derde voorzitter zou het “gezien de hoeveelheid van werkzaamheden, alsmede de inzet van externen bij andere commissies, meer dan wenselijk vinden wanneer de secretaris een vergoeding hiervoor gaat ontvangen.” De voorzitters realiseren zich als geen ander dat het takenpakket van de secretaris van een collegiale visitatie flink is en dat een goed verloop van een visitatie voor een aanzienlijk deel samenhangt met de kwaliteit van secretaris en de hoeveelheid tijd die deze hiervoor beschikbaar heeft/krijgt.

### *De overige leden van de visitatiecommissies*

De LoDi's omschrijven de overige leden van de visitatiecommissies overwegend op een vergelijkbare manier als de voorzitters. Ook de leden worden omschreven als “goed”, “goed ingelezen/voorbereid”, “professioneel”, “consciëntieus”, “plezierig”, “open”, “begripvol”, “prettig”, “constructief” en “kundig”. Twee LoDi's geven aan geen goed zicht te hebben op de uitvoering van de visitatie door de overige leden. De LoDi van vwo-Maastricht, betrokken bij twee visitaties, merkt wel een verschil in focus tussen twee verschillende commissies op:

“Omdat vwo-Maastricht tweemaal gevisiteerd werd, op het Sint-Maartenscollege en op het Porta Mosana College, kunnen we een vergelijking maken tussen de twee

visitaties. Daarbij kwamen verschillen tussen de aanpak van beide visitaties naar voren. Bij de ene school werd door de leden van de visitatiecommissie meer nadruk gelegd op reeds ingeslagen weg van onderwijsvernieuwing en de positieve invloed daarvan op OpMaat, terwijl bij de andere school door de leden van de commissie meer gefocust werd op de te verbeteren punten.”

Ook de voorzitters hebben de uitvoering van de visitaties door de overige leden van de visitatiecommissies als positief ervaren. Zij omschrijven de leden als “betrokken”, “serieus”, “constructief”, “goed voorbereid”, “nieuwsgierig” en “deskundig”. Een van de voorzitters geeft aan: “De feedback die ik gekregen heb van de mede-visitatoren was dat ze het zinvol vonden om andere scholen te bezoeken en dat ze tijdens de visitatie ook hun eigen rol en hun eigen school vergeleken met de te visiteren scholen. Hebben zelf ook veel opgestoken van de visitatie.” Slecht een voorzitter is minder te spreken over zijn commissieleden:

“Het is niet duidelijk of ieder lid zich gedegen heeft ingelezen. Tijdens de voorbereidingsbijeenkomsten, waarbij de leden werden gemobiliseerd mee te denken, verliepen de gesprekken af en toe toch moeizaam. De leden van de visitatiecommissie zijn bij de panelgesprekken nauwelijks aan het woord geweest. Met name de voorzitter van de panelgesprekken was leidend. Er werd vanuit de leden van de visitatiecommissie na het schrijven van het rapport door de voorzitter en de secretaris inhoudelijk nauwelijks feedback meer gegeven.”

#### *De terugkoppeling: bevindingen en aanbevelingen*

In de meeste gevallen herkennen de LoDi's zich in de bevindingen en, waar van toepassing, aanbevelingen van de visitatiecommissies.<sup>3</sup> Een aantal geeft aan dat de bevindingen de eigen analyses, planning en/of aandachtspunten bevestigen. Slechts een LoDi benadrukt de andere/aanvullende invalshoek van de visitatie: “De visitatiecommissie kijkt met een frisse blik vanuit een andere invalshoek naar de school. De terugkoppeling en vooral de bruikbare tips zijn echt een meerwaarde.” De LoDi's geven overwegend aan met de bevindingen aan de slag te gaan – in de vorm van een plan van aanpak, de verdere uitrol van een onderwijsvernieuwingstraject, concrete acties, beleidsvoornemens, teamplannen, schooljaarplannen en schoolplannen – en hiervoor ook voldoende handvatten te hebben ontvangen. Een aantal geeft aan dat dit betekent doorgaan op de reeds ingeslagen weg.

De voorzitters zijn allen tevreden over de terugkoppeling die zij hebben gegeven. Een van de voorzitters schrijft: “In beide gevallen waren er stevige uitdagingen voor de school die we scherp geformuleerd hebben en werden (h)erkend en gelukkig waren er in beide gevallen

---

<sup>3</sup> Bij dit punt dient opgemerkt te worden dat bij het invullen van de evaluatieformulieren een aantal LoDi's nog niet in het bezit was van de (concept)rapportage. Zij hebben hun antwoorden uitsluitend gebaseerd op de mondelinge terugkoppeling aan het einde van de visitatiedag.



ook mooie aanknopingspunten waar de school op verder kan bouwen en waar ze de visitatie als aanjager kunnen gebruiken.” Twee voorzitters geven aan dat het goed is geweest dat de terugkoppeling eerst wordt voorgesproken met de locatiedirectie: “De afstemming met de betreffende Lodi vergroot de kans op een goede aansluiting met de medewerkers.”

De voorzitters zijn unaniem van mening dat zij de gevisiteerde locaties een nuttige spiegel voor hebben kunnen houden. Een aantal geeft aan dat zij dat ook in de terugkoppeling terug hebben gekregen. In de meeste gevallen denken de voorzitters dat de locaties aan de slag gaan met de conclusies en, waar van toepassing, aanbevelingen.

#### **d. Follow-up**

##### *Verspreiding rapportage*

Op een locatie na wordt het visitatierapport met alle medewerkers gedeeld. In een aantal gevallen wordt het rapport ook gedeeld met MR, leerlingraad/-panel, ouderraad/-panel. Een LoDi geeft aan het rapport te bespreken in de teams. Uit deze frasering valt niet op te maken of dit betekent dat het integrale rapport gedeeld wordt of een samenvatting gepresenteerd.

##### *Verbetersuggesties*

De LoDi's benoemde de volgende verbeterpunten (alle letterlijk geciteerd) voor een eventuele volgende visitatie:

- Lesbezoeken kop/staart maakt het bezoek onrustig voor klas, docent en visitorator. Een hele les creëert meer rust.
- De aanlooptijd naar de visitatie was wat aan de krappe kant. Het zou mooi zijn als we aan het begin van het schooljaar duidelijk hebben wanneer de bezoeken in februari/maart plaatsvinden.
- Niet aansluitend aan een vakantie.
- Deze visitatie was op de praktijk van het huidige primaire proces gericht. Een volgende stap zou collegiale adviezen bij de uitvoering van ambitieuze onderwijsvernieuwingstrajecten kunnen zijn.
- Wat mij betreft mag de omvang van de visitatiecommissie iets kleiner.
- Ik zou het prettig vinden als de klasbezoeken conform planning zouden worden uitgevoerd.
- De voorbereiding van de visitatie m.b.v. de zelfevaluatie zou minder arbeidsintensief mogen zijn. Zoals gezegd: de investering niet geheel in verhouding tot de opbrengsten.
- De voorbereidingstijd was kort; het visitatierapport moest in minder dan 2 maanden worden opgeleverd. Het kostte dus wat improvisatie om gesprekken met alle geledingen te organiseren binnen dit korte tijdsbestek en in te passen in de toch al overvolle jaarplanning! Tijdig aankondigen is dus een tip.

- Dit geldt ook voor het bemensen van de “commissies”; het kostte overredingskracht om docenten vrij te maken voor de commissies, maar uiteindelijk hebben zij het al positief en zeer leerzaam ervaren.
- De geplande lesbezoeken waren door ons ingevuld zoals aangegeven. Echter de commissie is hiervan afgeweken. Dit gaf enige verwarring. Er zijn, maar dat was onze eigen keuze, klassenbezoeken afgelegd en gesprekken gevoerd met mensen, die weinig/relatie hebben met onze vernieuwingen. Daardoor ontstaat een niet geheel juist beeld. Een volgende keer zullen we aan onze keuzes meer aandacht besteden zodat de relevantie van de informatiebronnen gewaarborgd is.
- We vragen ons af of we andere bevindingen hadden teruggekregen als de commissie bestond uit een school met een soortgelijk onderwijsconcept.
- Ook in de visitatiecommissie leerlingen betrekken.
- Meer tijd voor het proces van de zelfevaluatie
- Het huidige dagprogramma hebben wij als zeer waardevol ervaren. We merken dat het de visitatiecommissie veel tijd en energie kost om het dagprogramma op deze manier door te werken.

De voorzitters benoemende de volgende verbeterpunten (alle letterlijk geciteerd) voor een eventuele volgende visitatie:

- Doel van en invulling van lesbezoeken beter koppelen aan beoogde doel van de visitatie.
- Voor de rol van de voorzitter borgen dat ook input uit de panelgesprekken vanuit eigen waarneming/ervaring meegenomen kan worden in de mondelinge terugkoppeling en de rapportage. Twee voorbereidende gesprekken met de visitatiecommissie zijn minimaal. Wellicht explicieter vooraf nadenken over “bijvangst”. Wat doe je met deze extra input.
- We hebben in de panels een keuze gemaakt en de ouders niet gesproken. Ik denk dat een gesprek met ouders wenselijk is en dat we een andere keuze moeten maken next time.
- Omdat we vooraf niet wisten welke school we zouden visiteren, hebben we een ‘brede’ groep uit de school gekozen om plaats te nemen in de commissie. Achteraf zijn we bij twee vmbo-scholen geweest. De havo/vwo-collega’s hebben veel tijd en energie moeten steken in de termen uit het vmbo en het snappen van de organisatie van het vmbo. Dat zou ik volgende keer misschien toch meer per schoolsoort organiseren.
- Nog meer en betere focus op de 7 doelstellingen. Bij het schrijven van het rapport concludeerden we dat we één of twee doelstellingen niet voldoende hebben belicht.
- Samenstelling van de visitatiecommissie (spreiding).
- Meer lesbezoeken inplannen

- Ik pleit ervoor om scholen te verplichten om zich te beperken tot de zelfevaluatie en alle bijlagen weg te laten. Als je niet op enkele A-4'tjes kunt zeggen wat je doet, dan doe je iets niet goed.
- Uitnodigen OOP
- Secretariaat professioneel
- Leerlingen gebruiken
- Facilitering. Het eeuwige dilemma, wat doen we dan niet doordat we iets goeds erbij doen.

Tot slot geven meerdere voorzitters aan dat dit traject van zelfevaluatie en collegiale visitatie herhaald zou moeten worden. De een spreekt van een “jaarlijks ritueel”, de ander ziet “graag in 2019” weer een visitatietraject en een derde geeft aan dat “dit soort korte trajecten standaard binnen LVO zouden moeten plaatsvinden”. In het verlengde hiervan merkt een van de LoDi's op:

“Een eigen LVO-traject van zelfevaluatie en visitatie is een goede bijdrage aan de kwaliteitszorg van onze scholen. Daarvoor zou dan wel helder moeten zijn of dit een structureel onderdeel wordt van LVO-beleid waarbij ook de vraag beantwoord dient te worden hoe dit proces zich verhoudt tot het traject van evaluatie/visitatie vanuit het vmbo-netwerk.”