

FEEDBACK ALS KLOPPEND HART VAN DE LERENDE ORGANISATIE

DEEL 3 INVENTARISATIE INSTRUMENTEN FEEDBACKLOOPS

John Hoerberichts (IJsselgroep) &
Hans van Dijck (Development Consult)





Deze uitgave maakt onderdeel uit van het product 'Feedback als kloppend hart van de organisatie'. Dit product is voortgekomen uit een door 'IJsselgroep' en 'Development Consult' ingediend voorstel ten behoeve van de 'Call for Proposals 2013-2014', uitgezet door School aan Zet.

© Buiten het downloaden zijn alle rechten op dit product voorbehouden aan:

School aan Zet

Postbus 556, 2501 CN Den Haag

e-mail: secretariaat@schoolaanzet.nl

Titel: Feedback als kloppend hart van de organisatie

Auteur(s): John Hoeberichts en Hans van Dijk

Coördinatie: School aan Zet

Vormgeving en fotografie: Joeri Multimedia

School aan Zet wordt uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van OCW, de PO-Raad en de VO-raad.

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	4
2. Evaluatie van docenten voor leerlingen	6
3. Vragenlijst feedbackscan docenten (Ruud de Moorcentrum, OU)	9
4. Formulier lesobservatie	13
5. Feedbackformulier functioneren als teamleider	15
6. Feedback resultaten naar team en vaksectie	17
7. Evaluatiemodel teamsamenwerking (model Martijn Vroemen)	18
8. Fasenmodel voor teamontwikkeling	19
9. Vragenlijst voor schoolverlaters	28
10. Vragenlijst tevredenheid ouders (Vensters voor Verantwoording)	30
11. Dialoog met stakeholders	32
12. Collegiale visitatie (mogelijke aanpak)	34

In dit deel III presenteren we voorbeelden van instrumenten op individueel niveau, teamniveau en schoolniveau. Ze zijn niet bedoeld als best practices, maar als voorbeeld. Deze instrumenten zijn vrij te gebruiken. De in het (VO-)veld meest gebruikte vragenlijsten worden niet vrij ter beschikking gesteld door de aanbieders. We kunnen en willen geen vergelijkend warenonderzoek doen. Het oordeel is aan u op basis van uw inzichten na het lezen van deel I en II van deze studie.

Bij de gekozen voorbeelden hebben we ook diversiteit in feedbackloops tot uitdrukking willen brengen. Feedback op het individueel functioneren van een docent is mogelijk via een vragenlijst onder leerlingen, maar ook via lesbezoek door collega of leidinggevende. Feedback op het functioneren van een team kan via het verstrekken van cijfers, maar ook door middel van zelfreflectie op de samenwerking. Feedback op schoolniveau kan met behulp van een vragenlijst onder oud-leerlingen, maar ook door een diepgaande dialoog met een aantal stakeholders of een traject met collegiale visitatie. De diversiteit is natuurlijk nog veel breder dan onze voorbeelden tonen.

Zoals in deel II duidelijk is geworden, zitten er psychologische en organisatorische grenzen aan het aantal feedbackloops en de omvang van de instrumenten. Daarom is het belangrijk keuzes te maken: niet te veel, niet te uitgebreid en zoeken naar feedback die de spijker op de kop slaat.

Hierna treft u in volgorde de volgende instrumenten aan.

Individuele feedback (gericht op docenten en leidinggevenden)

- Evaluatie van docenten door leerlingen	6
- Vragenlijst feedbackscan docenten	9
- Formulier lesobservatie	13
- Feedbackformulier functioneren als teamleider	15
- Evaluatie leiderschapscompetenties leidinggevenden	Excel

Teamfeedback (gericht op teams en/of vaksecties)

- Feedback resultaten naar team en vaksectie	17
- Evaluatiemodel teamsamenwerking (Vroemen)	18
- Fasenmodel teamontwikkeling	19

Schoolfeedback

- Vragenlijst schoolverlaters	28
- Vragenlijst tevredenheid ouders (VvV)	30
- Dialoog met stakeholders	32
- Collegiale consultatie	34

EVALUATIE VAN DOCENT DOOR LEERLINGEN

We vragen jullie om je mening te geven over je docent: over zijn/haar manier van lesgeven, houding en de sfeer in de klas. Lees elke vraag en de vier antwoorden eerst helemaal door. Omcirkel daarna het antwoord dat voor jou het meest van toepassing is. Denk hierbij niet alleen aan deze les, maar aan alle lessen van je leraar. Als je over een bepaald punt niets wilt of kunt zeggen, omcirkel dan niets. De evaluatie is anoniem.

1	<i>Vaardigheid in uitleg</i>
A	Uitleg is duidelijk
B	Uitleg is meestal in orde
C	Uitleg is soms onduidelijk
D	Uitleg is vaak geen touw aan vast te knopen
2	<i>Spreekvaardigheid</i>
A	Spreekt altijd duidelijk en goed verstaanbaar
B	Spreekt meestal duidelijk en goed verstaanbaar
C	Spreekt meestal niet duidelijk en goed verstaanbaar
D	Spreekt slecht en/of is slecht te verstaan
3	<i>Opletten</i>
A	Je kunt bij hem/haar altijd goed opletten
B	Je kunt bij hem/haar meestal goed opletten
C	Je kunt bij hem/haar meestal niet goed opletten
D	Je kunt bij hem/haar niet goed opletten
4	<i>Rechtvaardigheid in beoordeling</i>
A	Beoordeelt mijn prestaties op uitstekende wijze
B	Ben tevreden over de manier waarop deze leraar mijn prestaties beoordeelt
C	Ben niet helemaal tevreden over de manier waarop deze leraar mijn prestaties beoordeelt
D	Ben ontevreden over de manier waarop deze leraar mijn prestaties beoordeelt

5 *Leerresultaten in het vak*

- A Ik leer veel van zijn/haar lessen
- B Ik leer genoeg van zijn/haar lessen
- C Ik leer weinig van zijn/haar lessen
- D Ik leer vrijwel niets van zijn/haar lessen

6 *Aanmoediging tot werken*

- A Kan de klas op plezierige en tactische manier aan het werk zetten
- B Geeft soms net het goede duwtje om te gaan werken
- C Zijn/haar aansporingen werken vaak juist niet
- D Zit de klas op een onaangename manier op te jagen

7 *Houding tegenover de klas*

- A Sympathiek, leeft met leerlingen mee
- B Vrij sympathiek
- C Neutrale houding, praat bijna nooit met iemand persoonlijk
- D Op een afstand, uit de hoogte, koel

8 *Sfeer in de les*

- A Heel goede sfeer, je bent er helemaal op je gemak
- B Ik kom er wel graag
- C Ik voel me soms niet op mijn gemak
- D Er hangt vaak een nare sfeer

9 *Luisteren naar mening*

- A Hij/zij vraagt naar mijn mening en luistert dan naar mij
- B Hij/zij neemt mij serieus als ik mijn mening geef over de les
- C Hij/zij vraagt niet om mijn mening over de les
- D Hij/zij vindt mijn mening totaal niet belangrijk

10 *Houding tegenover vak*

- A Hij/zij geeft enthousiast en met plezier les
- B Hij/zij geeft meestal enthousiast en met plezier les
- C Hij/zij geeft routinematig les
- D Hij/zij geeft verveeld en routinematig les

11 Hoeveelheid huiswerk

- A Geeft niet zoveel huiswerk
- B Geeft redelijke hoeveelheid huiswerk
- C Geeft tamelijk veel huiswerk
- D Geeft abnormaal veel huiswerk

12 Aansluiting proefwerken bij lessen

- A De proefwerken sluiten heel goed aan bij de lessen
- B Er zitten meestal geen onverwachte vragen in de proefwerken
- C Er zitten soms onverwachte vragen in de proefwerken
- D De proefwerken sluiten niet aan bij de lessen

13 Duidelijkheid

- A Ik weet waar ik met deze leraar aan toe ben
- B Ik weet meestal waar ik met deze leraar aan toe ben
- C Ik weet meestal niet waar ik met deze leraar aan toe ben
- D Ik weet nooit waar ik met deze leraar aan toe ben

14 Geduld

- A Is altijd geduldig in de les
- B Is meestal geduldig in de les
- C Is niet zo geduldig in de les
- D Is vaak ongeduldig in de les

15 Stel: je krijgt deze leraar volgend jaar weer. Hoe zou je dat vinden?

- A Ja, dat wil ik graag
- B Dat maakt mij niets uit
- C Dat vind ik niet zo prettig
- D Nee, dat vind ik echt vervelend

HOOFDSTUK 3

VRAGENLIJST FEEDBACKSCAN DOCENTEN (RUUD DE MOORCENTRUM, OU)

De vragen hieronder zijn geordend per schaal. Bij het afnemen van de vragenlijsten onder de leerlingen worden de vragen in willekeurige volgorde afgenomen. Hierdoor heeft de leerling niet of minder snel door welke items bij elkaar passen en zal deze eerlijker en betrouwbaarder antwoorden. Antwoord 1 staat voor klopt helemaal niet, 2 voor klopt niet, 3 voor klopt en 4 voor klopt helemaal. Dit is de hij-versie van het document er bestaat ook zij-versie.

	1	2	3	4
<i>De leraar is betrouwbaar</i>				
1 Je weet bij hem precies waar je aan toe bent	0	0	0	0
2 Hij doet wat hij zegt	0	0	0	0
3 Hij komt zijn beloften na	0	0	0	0
4 Hij vergeet wat hij met je heeft afgesproken	0	0	0	0
<i>De leraar is rechtvaardig</i>				
5 Hij trekt leerlingen voor	0	0	0	0
6 Hij is eerlijk	0	0	0	0
7 Hij behandelt iedereen gelijk	0	0	0	0
8 Hij geeft terecht straf	0	0	0	0
<i>De leraar is alert</i>				
9 Hij ziet het als er iets mis gaat	0	0	0	0
10 Hij grijpt in als het nodig is	0	0	0	0
11 Hij is makkelijk te dissen	0	0	0	0
12 Hij heeft door wat er in de klas gebeurt	0	0	0	0
13 Je kunt bij hem makkelijk spieken	0	0	0	0

<i>De leraar is stevig/houdt goed orde/geeft leiding</i>					
14	Hij is de rust zelve	0	0	0	0
15	Hij wordt snel boos	0	0	0	0
16	Je krijgt makkelijk ruzie met hem	0	0	0	0
17	Hij houdt goed orde	0	0	0	0
18	Hij is streng als dat nodig is	0	0	0	0
19	De leerlingen zijn bij hem de baas	0	0	0	0
<i>De leraar is flexibel</i>					
20	Als we lol maken, doet hij gewoon mee	0	0	0	0
21	Hij houdt rekening met wat de klas wil	0	0	0	0
22	Hij kan wel tegen een geintje	0	0	0	0
23	Je mag het met hem oneens zijn	0	0	0	0
<i>De leraar is aardig, vriendelijk, ontspannen en goed gehumeurd</i>					
24	Hij is chagrijnig	0	0	0	0
25	Hij is aardig	0	0	0	0
26	Hij heeft goede zin	0	0	0	0
27	Er is een ontspannen sfeer bij hem	0	0	0	0
28	Hij is vriendelijk	0	0	0	0
<i>De leraar is toegankelijk en aanspreekbaar</i>					
29	Hij neemt tijd voor je	0	0	0	0
30	Je kunt bij hem terecht met je vragen	0	0	0	0
31	Hij is afstandelijk	0	0	0	0
32	Hij laat je uitpraten	0	0	0	0
33	Hij is gesloten	0	0	0	0
<i>De leraar is begripvol en reëel</i>					
34	Hij begrijpt leerlingen	0	0	0	0
35	Hij weet wat belangrijk voor je is	0	0	0	0
36	Hij houdt rekening met wat je weet	0	0	0	0
37	Hij weet wat je moeilijk vindt	0	0	0	0
<i>De leraar gaat respectvol met de leerlingen om en vertrouwt hen</i>					
38	Hij gaat netjes met je om	0	0	0	0
39	Je mag een eigen mening hebben	0	0	0	0
40	Hij vertrouwt je	0	0	0	0
41	Hij neemt je serieus	0	0	0	0
42	Hij respecteert je	0	0	0	0

<i>De leraar heeft persoonlijke aandacht voor de leerlingen</i>					
43	Hij weet hoe je bent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Elke leerling telt bij hem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Hij heeft aandacht voor je	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Hij luistert goed naar leerlingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Als iets je dwars zit, ziet hij dat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>De leraar motiveert je om te leren</i>					
48	Als je vooruitgaat, laat hij dat merken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Hij stelt eisen aan leerlingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Hij zet je aan het denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	Hij maakt duidelijk waarom je iets moet leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	Hij stimuleert je om je te verdiepen in zijn vak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Leerlingen leren veel van de leraar</i>					
53	Je leert veel bij hem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Je kunt bij hem aangeven wat je niet snapt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Je onthoudt gemakkelijk wat hij verteld heeft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	Hij is moeilijk te volgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Hij legt goed uit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>De lessen van de leraar zijn leuk, boeiend en afwisselend</i>					
58	Je verveelt je bij hem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Zijn lessen zijn afwisselend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	Hij daagt je uit om mee te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61	In zijn les let je vanzelf op	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	Bij hem ben je actief bezig met de stof	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Samenwerking tussen leerlingen</i>					
63	Je werkt bij hem samen aan een opdracht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	Je mag bij hem met elkaar overleggen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	Je werkt in zijn les alleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Bij hem mag je andere leerlingen helpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67	Je mag een medeleerling om uitleg vragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Zelfstandig leren</i>					
68	Je werkt bij hem in je eigen tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69	Bij hem mag je zelf weten waaraan je werkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70	Je maakt bij hem je eigen planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71	Hij weet hoeveel zelfstandigheid je aan kunt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<i>De vakkennis van de leraar</i>					
72	Je merkt dat hij van zijn vak houdt	0	0	0	0
73	Hij doet zijn best om je beter te laten worden in zijn vak	0	0	0	0
74	Door zijn voorbeelden snap je het	0	0	0	0
75	Hij houdt zijn vak goed bij	0	0	0	0
76	Bij hem gaat het vak leven	0	0	0	0
<i>De leraar is duidelijk</i>					
77	Bij hem weet je wanneer de opdracht af moet zijn	0	0	0	0
78	Je begrijpt wat je moet doen in de les	0	0	0	0
79	Je weet bij hem precies wat je voor een proefwerk moet leren	0	0	0	0
80	Hij hanteert duidelijke regels	0	0	0	0
81	Bij hem is duidelijk hoe je cijfer tot stand komt	0	0	0	0
<i>De leraar is zichzelf</i>					
82	Hij is echt	0	0	0	0
83	Hij doet maar alsof	0	0	0	0
84	Hij staat voor wat hij zegt	0	0	0	0
85	Hij is zichzelf	0	0	0	0
86	Hij is oprecht	0	0	0	0
<i>De organisatie van zijn lessen</i>					
87	Hij bereidt zijn lessen goed voor	0	0	0	0
88	Je weet in de les met welk onderdeel je bezig bent	0	0	0	0
89	Hij houdt de tijd goed in de gaten	0	0	0	0
90	Zijn lessen zijn rommelig	0	0	0	0
<i>Samenhang</i>					
91	Hij gebruikt ook materiaal van andere vakken	0	0	0	0
92	Hij verwijst naar andere vakken	0	0	0	0
93	Hij werkt samen met zijn collega's	0	0	0	0
94	Hij heeft het alleen over zijn eigen vak	0	0	0	0
<i>Doorlopende leerlijnen</i>					
95	Hij sluit aan bij wat je al weet uit voorafgaande jaren	0	0	0	0
96	Hij geeft voorbeelden van wat je later met de leerstof kunt doen	0	0	0	0
97	Hij vertelt wat er in de volgende jaren nog behandeld wordt	0	0	0	0
98	Bij hem heb je het gevoel dat alles goed op elkaar aansluit	0	0	0	0

HOOFDSTUK 4

FORMULIER LESOBSERVATIE

Naam docent : _____

Naam observant : _____

Score: ++ = in sterke mate waargenomen

+ = waargenomen

0 = niet waargenomen

<i>Domein 1 Vakmanschap en didactiek</i>	++	+	0
<i>Vakmanschap:</i>			
Spreekt verstaanbaar en begrijpelijk qua volume en snelheid	0	0	0
Kan de aandacht van leerlingen vangen en vasthouden	0	0	0
Laat zijn enthousiasme en gemotiveerdheid zien	0	0	0
Geeft aan wat de lesdoelen en inhoud van de les zijn	0	0	0
Zorgt voor een goede planning van de les	0	0	0
Legt de leerstof goed uit	0	0	0
Is in staat om leerlingen effectief aan het werk te zetten	0	0	0
Betrekt alle leerlingen bij de les	0	0	0
Maakt gebruik van activerende werkvormen en wisselt hierin af	0	0	0
Richt zich op leren, laat dit zichtbaar/hoorbaar maken	0	0	0
Maakt gebruik van het smartboard/ ICT	0	0	0
Sluit de les op tijd af	0	0	0
<i>Omgaan met verschillen:</i>			
Is in staat om alle leerlingen effectief aan het werk te zetten	0	0	0
Brengt differentiatie aan in de les	0	0	0
Zorgt voor een tempo dat leerlingen activeert en actief houdt	0	0	0
Geeft leerlingen procesgericht feedback op hun manier van werken	0	0	0
Geeft les op het juiste niveau van alle leerlingen	0	0	0

<i>Leerlingen eigenaar van het leerproces:</i>			
Oefent controle uit op huis- en leerwerk	0	0	0
Leert leerlingen kennis en vaardigheden toe te passen	0	0	0
Bevordert de zelfstandigheid van de leerlingen	0	0	0
Bevordert bij leerlingen het ontwikkelen van leerstrategieën	0	0	0
Laat leerlingen reflecteren op hun leerproces	0	0	0
Maakt de relevantie van de leerstof duidelijk	0	0	0
Evalueert de lesdoelen	0	0	0
Evalueert met de leerlingen hoe er is gewerkt	0	0	0
<i>Domein 2 Pedagogisch handelen</i>	++	+	0
<i>Groeigericht communiceren:</i>			
Schept een veilige en respectvolle leeromgeving	0	0	0
Benadert de leerlingen positief en respectvol	0	0	0
Is toegankelijk, benaderbaar, vriendelijk	0	0	0
Geeft feedback op gedrag van leerlingen	0	0	0
<i>Groepsprocessen reguleren:</i>			
Ontvangt de leerlingen en maakt contact met hen	0	0	0
Neemt duidelijk de leiding in de les	0	0	0
Is organisatorisch klaar om de klas te ontvangen	0	0	0
Treedt tijdig op bij storende elementen in het leer- en groepsproces	0	0	0
<i>Begeleiden naar de toekomst:</i>			
Bereidt leerlingen voor op hun toekomst	0	0	0

Algemene indruk:

Adviezen/tips:

HOOFDSTUK 5

FEEDBACKFORMULIER FUNCTIONEREN ALS TEAMLEIDER

<i>Professionele eigenschappen</i>	<i>Wat roept deze eigenschap bij jou op in relatie tot mijn functioneren als teamleider</i>
Collegialiteit	
Plannen en Organiseren	
Besluiten nemen	
Luisteren	
Delegeren	
Medewerkers motiveren	
Doorzettingsvermogen	
Creativiteit	
Initiatief	
Samenwerken	
Bereikbaar	
Ondernemend	
Teambuilding	
Participatief leidinggeven	

<i>Sterke punten als teamleider</i>	<i>Verbeterpunten/aandachtspunten</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
<i>Ruimte voor andere opmerkingen</i>	

FEEDBACK RESULTATEN NAAR TEAM EN VAKSECTIE

Welke gegevens periodiek terugkoppelen naar team en vaksectie?

Team

- Doorstroomresultaten leerlingen van lopend jaar en twee jaar ervoor
- Gemiddeldes per vak per klas van lopend jaar en twee jaren ervoor

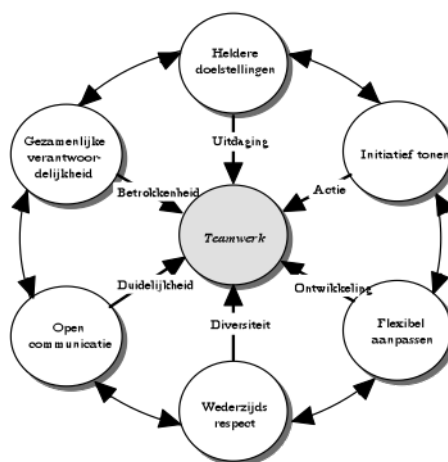
Vaksectie

- Gemiddelde scores per klas en per docent van lopend jaar en twee jaar ervoor
- Percentage onvoldoendes per klas en per docent

EVALUATIEMODEL TEAMSAMENWERKING (MODEL MARTIJN VROEMEN)

Werkwijze

- Voorafgaande aan de gezamenlijke teamevaluatie maken de deelnemers een persoonlijke evaluatie van de teamsamenwerking aan de hand van de zes kritieke succesfactoren uit het denkmodel van Martijn Vroemen: Wat gaat goed, wat kan beter, welke concreet doel na te streven, wat kan en wil ik daaraan bijdragen.
- Alle teamleden schrijven hun voorbereiding op geeltjes. Deze worden op een wand geplakt waar de indeling is: GOED / KAN BETER / DOEL / BIJDRAGE
- Hierna vindt een gesprek plaats over de opbrengsten van de voorbereiding. De gespreksleider stuurt het gesprek richting SMART-doelen voor het komend jaar, gekoppeld aan teamleden die zich hiervoor willen inzetten.
- De groepjes die gekoppeld zijn aan een doel zitten bij elkaar om hun plan uit te werken.
- Eén of meerdere teamleden maken een teamplan op basis van de resultaten van de bijeenkomst.



FASENMODEL VOOR TEAMONTWIKKELING

Dit fasenmodel is een instrument waarmee teams een analyse kunnen maken van de fase van ontwikkeling waarin zij verkeren. Deze versie betreft de OP-teams, die verantwoordelijk zijn voor onderwijs en begeleiding. Voor OOP zal een aparte variant worden ontwikkeld. Het model is bedoeld voor teams die de opstartfase achter de rug hebben en al enige routine hebben ontwikkeld. Het model is minder geschikt voor teams in de opstartfase.

Voldoet de bestaande situatie in het team enigszins aan de beschrijving, dan kan voor het linkervakje gekozen worden, is de beschrijving volledig van toepassing dan past het rechterhokje. De drie beschrijvingen vormen een oplopende lijn. Als het meerdere van toepassing is, zal in het algemeen ook het mindere van toepassing zijn. Dat wil zeggen dat men normaliter met één kruisje kan volstaan per onderdeel.

Het kan ingevuld worden door de teamleden zelf en door de directie. Desgewenst ook door een ander team. Interessant is om de verschillen te kunnen zien in de scores. Het doel ervan wordt het meest gediend door met elkaar het gesprek aan te gaan over de feitelijke en de gewenste situatie. Aan de hand van het model kunnen doelstellingen geformuleerd worden voor verdere teamontwikkeling.

Doel en resultaten			
1. Missie en doelen	De teamdoelen zijn bekend bij de teamleden. Zij zien meerwaarde in de samenwerking binnen het team. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Team weet waarom organisatie voor teams kiest en handelt conform de doelen van teams. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Team kiest zelf aanvullende terreinen waarop het team actief wil zijn en heeft zo invloed op de koers van de organisatie. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Prestaties van het team	De teamprestaties zijn bekend bij de teamleden en teamleden denken mee over verbetermogelijkheden. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het team weet resultaten bij te sturen. Teamleden analyseren de teamprestaties en zetten waar nodig, verbeteracties in gang. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Teamresultaten voldoen aan de gestelde doelen. Doelstellingen worden overtroffen en het team zoekt nieuwe uitdagingen. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Tevredenheid bij leerlingen en ouders	Team kent behoeften van leerlingen en begrijpt wat ouders belangrijk vinden. Teamleden spreken regelmatig met elkaar daarover. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Team stemt activiteiten bewust af op wensen van leerlingen en ouders. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Team betreft leerlingen en ouders actief bij kwaliteit van onderwijs en begeleiding. Leerlingen en ouders zijn hierover tevreden. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Rol binnen de organisatie			
4. Verantwoordelijkheid nemen	<p>Teamleden voelen zich verantwoordelijk voor onderwijs, begeleiding en organisatie en ontwikkelen initiatieven ter verbetering.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Teamleden voelen zich verantwoordelijk voor proces en resultaat en werken planmatig aan verbetering van onderwijs, begeleiding en organisatie.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Team neemt actief verantwoordelijkheid voor onderwijs, begeleiding en organisatie, ook bij veranderende omstandigheden.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
5. Plaats in de organisatie	<p>Teams hebben een duidelijke, eigen plaats binnen de organisatie.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Teams zijn de belangrijkste organisatievorm en vormen de thuisbasis van medewerkers binnen de organisatie.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Teams vormen de thuisbasis van medewerkers en de belangrijkste motor achter de onderwijskundige veranderingen.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
6. Visieontwikkeling	<p>Het team weet de visie van de organisatie in onderwijskundige zin door te vertalen in de uitvoering van onderwijs en de begeleiding.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Het team heeft een eigen visie op onderwijs en begeleiding en drukt daarmee een duidelijk stempel op onderwijs en begeleiding voor de eigen groep leerlingen.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Het team profileert zich naar binnen en buiten met een eigen visie op onderwijs en begeleiden en waarborgt binnen het team een permanent denkproces rond de visie.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

Uitvoeren			
7. Inzetbaarheid	<p>Teamleden zijn op meerdere kerntaken inzetbaar en het team onderneemt acties om zich te blijven ontwikkelen.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Teamleden zijn breed inzetbaar, zodat bij kortdurende afwezigheid kan worden vervangen.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Team heeft invloed op aanstelling van nieuwe teamleden bij vacatures of structurele vervanging.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
8. Kwaliteit uitvoering	<p>In het team is voldoende vak-kennis aanwezig, alsmede pedagogische en didactische vaardigheden.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Het team toetst regelmatig bij direct betrokkenen of de kwaliteit voldoet aan de verwachtingen.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Het team toetst regelmatig bij direct betrokkenen of de kwaliteit voldoet aan de verwachtingen en bespreekt op basis daarvan bijstelling van de norm.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
9. Continu leren	<p>Teamleden willen van elkaar en aan elkaar leren.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Teamleden vragen en geven elkaar feedback en organiseren zelfstandig hun intervisie.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Teamleden beoordelen elkaar op de uitvoering van de werkzaamheden en persoonlijke ontwikkeling, en coachen elkaar bij verbetering.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

Organiseren			
10. Regeltaken	Eenvoudige regeltaken worden door het team opgepakt. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Dagelijkse werkzaamheden regelt het team zelfstandig. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het team vergroot en verbetert zelfstandig het regelvermogen. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11. Coördinatie in en tussen teams	In het teamoverleg worden de belangrijkste zaken besproken en gecoördineerd. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Meerdere teamleden coördineren voor het team de belangrijkste taakgebieden. Namens het team wordt afgestemd met andere teams. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Afstemmen tussen teams en met het management is vanzelfsprekend en alle teamleden spelen daarin een rol. Team is ook extern gericht. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12. Probleem oplossing	Teamleden worden betrokken bij het oplossen van operationele problemen. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Team is actief betrokken bij het oplossen van operationele en organisatorische problemen. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Team lost zelfstandig operationele en organisatorische problemen op. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Samenwerken binnen het team			
13. Teamoverleg, communicatie en rollen	<p>Het team heeft afgesproken hoe de teamleden onderling met elkaar willen omgaan en wat men van elkaar mag verwachten.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Teamleden benutten elkaars kwaliteiten en de onderlinge communicatie wordt als open en eerlijk betiteld.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Teamleden voelen zich zeer op hun gemak in het team. Men spreekt elkaar aan op gedrag en ondersteunt elkaar. Het team organiseert eigen teamdagen.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
14. Hanteren van conflicten	<p>Onderlinge conflicten worden het liefst uit de weg gegaan. De lieve vrede wordt meestal bewaard. Af en toe zijn er conflicten.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Onderlinge conflicten worden in het team besproken en teamleden proberen tot een oplossing te komen.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Het team lost onderlinge conflicten zorgvuldig op. Teamleden vinden dat dit team grote uitdagingen aankan.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
15. Rol en taakverdeling binnen team	<p>Teamleden worden vooral aangestuurd door de teamleider. Teamleden voeren vooral opgedragen taken uit.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Teamleden hebben taken en specialismen en behartigen een taakgebied in het team. Zij voelen zich verantwoordelijk voor alle resultaatgebieden.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Teamleden hebben specialismen en taken en coördineren binnen dit resultaatgebied zelfstandig projecten en activiteiten waarbij anderen betrokken zijn.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

16. Besluitvorming	<p>Het team neemt besluiten over operationele zaken. Over beleidsmatige zaken denken teamleden mee.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Team neemt besluiten over operationele en beleidszaken.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Team neemt besluiten over operationele en beleidszaken. Teamleden nemen ook individueel besluiten taken. De koers is gezamenlijk bepaald.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
Samenwerken buiten het team			
17. Samenwerken met andere teams	<p>Team werkt incidenteel samen met andere teams, meestal naar aanleiding van losse gebeurtenissen of initiatieven.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Team heeft vaste aanspreekpunten waardoor vaste samenwerkingspatronen met andere teams zijn ontstaan.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Team heeft vaste aanspreekpunten en op meerdere terreinen gestructureerd overleg en gezamenlijke activiteiten met andere teams.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
18. Samenwerken met directie	<p>Team neemt initiatieven op verzoek van de directie. Team is in het algemeen volgend en afhankelijk van de ruimte die het krijgt.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Team neemt zelf initiatieven, vindt soms de directie op haar pad maar weet vaak tot een goed resultaat van onderhandelingen te geraken.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Team neemt initiatieven binnen de gezamenlijke afspraken met de directie, vanuit gezamenlijk belang, en communiceert daar helder over.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
19. Samenwerken buiten school	<p>Team werkt incidenteel met personen en instanties van buiten de school.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Team heeft vaste samenwerkingsverbanden buiten de school ten behoeve van de eigen teamtaak.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Team heeft vaste samenwerkingsverbanden buiten de school en benut deze ook voor de school als geheel.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

Beleidsvorming en evaluatie			
20. Teamplan	Het team formuleert jaarlijks speerpunten ten aanzien van onderwijs en begeleiding. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het team stelt een teamplan op met meetbaar geformuleerde doelen, voorzien van planning en namen van verantwoordelijke teamleden. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Team stelt een SMART teamplan op, dat ook de eigen professionalisering en teamontwikkeling omvat. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21. Gebruik van management-informatie	Het team checkt incidenteel en tamelijk intuïtief of de beoogde doelen lopende het jaar gehaald gaan worden. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het team krijgt periodiek informatie aangereikt ten aanzien van de beoogde resultaten van het team en bespreekt deze. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het team evalueert systematisch, op basis van zelf gegenereerde meetresultaten of de beoogde doelen gerealiseerd worden en neemt actie als de doelen in gevaar komen. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22. Evaluatie en bijstelling	Het team evalueert aan het eind van het jaar en neemt de conclusies daaruit mee bij het opstellen van nieuwe speerpunten. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Team evalueert aan eind jaar en maakt hiervan verslag dat met directie wordt besproken. Daarna wordt nieuw teamplan opgesteld. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Team evalueert aan het eind van het jaar met vaste systematiek, maakt hiervan verslag, verantwoordt het t.o.v. het management voordat een nieuw teamplan wordt opgesteld. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Door de score per onderdeel op dit overzicht over te nemen, kun je een teamprofiel schetsen.

1. Missie en doelen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Prestaties team	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Tevredenheid bij leerlingen en ouders	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Verantwoordelijkheden	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Plaats in de organisatie	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Visieontwikkeling	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Inzetbaarheid	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Kwaliteit uitvoering	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Continu leren	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Regeltaken	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11. Coördinatie in en tussen teams	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12. Probleemoplossing	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13. Teamoverleg, communicatie en rollen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
14. Hanteren van conflicten	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15. Rol en taakverdeling binnen team	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
16. Besluitvorming	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
17. Samenwerken met andere teams	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
18. Samenwerken met directie	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
19. Samenwerken buiten school	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
20. Teamplan	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
21. Gebruik van management-informatie	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
22. Evaluatie en bijstelling	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

HOOFDSTUK 9

VRAGENLIJST

SCHOOLVERLATER

In het afgelopen schooljaar heb je eindexamen gedaan op onze school. Wij zijn benieuwd naar de wijze waarop je terugkijkt op de school, vooral ook vanuit de ervaringen die je inmiddels hebt opgedaan. We willen je daarom vragen zo eerlijk en zorgvuldig mogelijk te antwoorden. Wij hopen er ons voordeel mee te doen, in het belang van de leerlingen die op onze school zitten en komen. Bij voorbaat onze hartelijke dank voor de gedane moeite!

Betekenis van de cijfers

1 = Zeer goed 2 = Goed 3 = Bevredigend 4 = Matig 5 = Slecht
6 = Ik weet het niet 7 = Niet van toepassing

<i>School algemeen</i>							
Organisatie school	1	2	3	4	5	6	7
Gebouw en voorzieningen	1	2	3	4	5	6	7
Sfeer op school	1	2	3	4	5	6	7
Wijze van omgaan met leerlingen door docenten en schoolleiding	1	2	3	4	5	6	7
Buitenschoolse activiteiten	1	2	3	4	5	6	7
<i>Kwaliteit onderwijs</i>							
Niveau van de lessen	1	2	3	4	5	6	7
Kwaliteit van de docenten	1	2	3	4	5	6	7
Begeleiding door docenten bij leren	1	2	3	4	5	6	7

Begeleiding bij persoonlijke problemen	1	2	3	4	5	6	7
Begeleiding bij kiezen studie/beroep	1	2	3	4	5	6	7

Ervaringen na school

We zijn benieuwd naar je ervaringen na school, en of je tevreden bent over de wijze waarop de school je daarop heeft voorbereid.

1 = Zeer mee eens 2 = Mee eens 3 = Weet niet 4 = Mee oneens
5 = Zeer mee oneens

1 De school heeft mij goed geleerd om zelfstandig mijn studie aan te pakken
 1 2 3 4 5

2 Het niveau op de school was zo goed dat ik probleemloos met mijn studie kon beginnen.
 1 2 3 4 5

3 Op school heb ik voldoende sociale vaardigheden geleerd.
 1 2 3 4 5

4 Op school heb ik voldoende algemene ontwikkeling opgedaan.
 1 2 3 4 5

Open vragen

- 1 Wat heb je als de beste kanten van de school ervaren?

- 2 Zijn er specifieke vakken of vaardigheden waar je vergeleken bij andere studenten tekort schiet?

- 3 Waarin moet de school veranderen/verbeteren?

- 4 Welke studie volg je nu?

HOOFDSTUK 10

VRAGENLIJST

TEVREDENHEID OUDERS

(VENSTERS VOOR VERANTWOORDING)

Ik zit op het vmbo-b / vmbo-k / vmbo-(g)t / havo / vwo
(wanneer van toepassing aangevuld met overige categorieën uit onderwijssoort +
leerweg zoals IB / ES / Praktijkonderwijs)

1. Mijn kind voelt zich veilig op school.
2. De sfeer op school is prettig.
3. De docenten behandelen mijn kind met respect.
4. Op school gelden duidelijke regels.
5. De school geeft mij nuttige informatie over de vorderingen van mijn kind.
6. Ik word geïnformeerd over dingen die ik als ouder moet weten.
7. De mening van ouders telt mee op deze school.
8. De school biedt het onderwijs dat zij belooft.

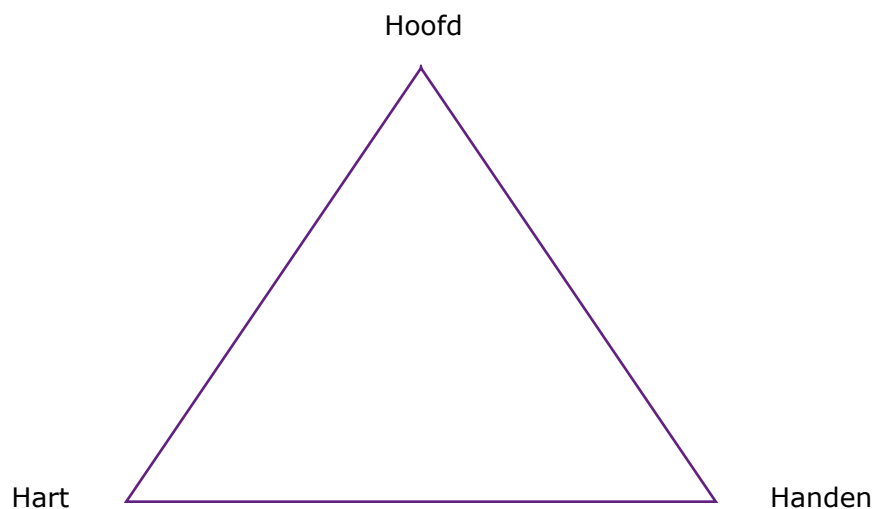
9. Ik ben tevreden over het onderwijs zoals de school dat aanbiedt.
10. De school beschikt over goede, vakbekwame docenten.
11. De school maakt leren voor mijn kind aantrekkelijk.
12. De school staat goed bekend.
13. Ik zou andere ouders aanraden deze school voor hun kind te kiezen.
14. Mijn kind wordt goed begeleid door de mentor.
15. De school biedt leerlingen goede hulp bij leer- of gedragsproblemen.
16. De school zorgt voor een goede begeleiding op keuzemomenten (beroepsrichting, sector, leerweg, niveau, profiel).

HOOFDSTUK 11

DIALOOG MET STAKEHOLDERS

Scholen die jaarlijks in gesprek gaan met een groep stakeholders, kunnen in die dialoog focus aanbrengen door de deelnemers tevoren te vragen feedback te formuleren en deze mee te brengen.

Hieronder zijn vier invalshoeken geformuleerd op leren binnen de school. De bijbehorende vragen zijn richtinggevend: de beoogde deelnemers voegen naar eigen behoefte vragen toe.



Leren met het hoofd

- Wordt er binnen onze school voldoende geleerd? Is het ambitieniveau hoog genoeg? Is er ruimte voor excellentie? Worden leerlingen voldoende uitgedaagd? Schieten we ergens door? Schieten we ergens tekort?
- Sluit wat leerlingen op onze school leren nog wel aan bij wat ze in de moderne samenleving nodig hebben?

Leren met het hart

- Is er op onze school voldoende aandacht voor het aanleren van sociale en emotionele vaardigheden? Leren onze leerlingen de sociale vaardigheden die ze in de 21ste eeuw nodig hebben?

- Is er op onze school voldoende betrokkenheid tussen leerlingen onderling en tussen docenten en leerlingen? Hebben leerlingen en docenten 'hart' voor de school?
- Wordt er op onze school voldoende aandacht gegeven aan maatschappelijk betrokken zijn en een eigen mening te hebben?

Leren met de handen

- Hebben we op onze school voldoende aandacht voor praktische vaardigheden?
- Zorgen we er als school in voldoende mate voor dat leerlingen zich straks in de samenleving kunnen redden?

Leren van binnenuit

- Leren leerlingen op onze school voldoende over zichzelf, hun talenten en kwaliteiten? Ontwikkelen ze voldoende eigenwaarde? Helpen we hen waarden en normen bewust te worden?
- Leren we onze leerlingen om eigen keuzes te maken voor nu en later?

COLLEGIALE VISITATIE (MOGELIJKE AANPAK)

1. *Inleiding en doelen*

Samenvattend zijn de doelen van de collegiale visitatie:

- Evalueren van kwaliteit
- Systematiek brengen in collegiale feedback
- Permanent proces van samen leren en verbeteren
- Professionele cultuur ontwikkelen

2. *Achtergrond van de methodiek*

- Critical friend methode.
- Aansluiten bij wat goed functioneert, waar mensen trots op zijn; appreciative inquiry.
- Dialoog ontwikkelen; zonder vooroordeel, niet-normatief benaderen; generatief doorvragen.
- Aansluiten bij model lerende organisatie School aan Zet

3. *Stap 1 Themakeuze en opdracht*

- De collegiale visitatie vindt jaarlijks plaats. We beperken ons normaliter tot één thema.
- Welke onderwerpen zijn geschikt? Denkbaar is dat er in een bepaald jaar zowel een onderwijs- als een organisatie-thema gekozen wordt.
- Inhoudelijke kant van de opdracht: een thema wordt inhoudelijk onderzocht; welke goede praktijkvoorbeelden zien we; waarom werken die goed, wat zijn de kritieke succesfactoren; hoe blijkt dat het leerrendement geeft; wat is er evidence based aan? Welke interessante bronnen zijn er?
- Proceskant van de opdracht: onderzoeken wat de kritieke succesfactoren zijn geweest bij de implementatie; waar moeten scholen op letten als ze het succes willen kopiëren?
- Wie maakt de opdracht? Aan wie wordt deze verstrekt? Wie draagt voor en benoemt de leden van de visitatiecommissie? Wie zit voor? Wie heeft welke rol? Welke ondersteuning vanuit de staf kwaliteitszorg? Leden van visitatiecommissie krijgen na afloop een certificaat.

4. Stap 2 Materiaal verzamelen en zelfevaluatie

- Bij start schooljaar is het thema bekend en starten de voorbereidingen. Medewerkers kwaliteitszorg verzamelen relevante informatie: sterke praktijkvoorbeelden, resultaten van evaluaties en enquêtes, beschikbaar cijfermateriaal, beschikbare beleidsdocumenten.
- Voorbereiding kan ook bestaan uit gesprekken met bij het onderwerp betrokken medewerkers (docenten, OOP, leidinggevendenden), eventueel gesprekken met leerlingen en/of ouders.
- Aan de hand van de beschikbare informatie wordt een beknopte zelfevaluatie opgesteld door de medewerkers kwaliteitszorg: deze analyse is startpunt voor de visitatiecommissie.

5. Stap 3 Voorbereiding visitatiedagen

- De visitatiecommissie leest de zelfevaluaties en komt bijeen om de visitatiedagen voor te bereiden. De commissie bepaalt of er nog aanvullende gegevens nodig zijn, met wie de commissie wil spreken op de visitatiedag (medewerkers OP en/of OOP, directie, leerlingen, ouders, ...), of er lessen bezocht zullen worden (zo ja wat voor soort), demonstraties gewenst zijn, of men rapportvergaderingen of een mentorenoverleg wil bijwonen, enzovoort.
- De dataplanning en de inhoud van de visitatiedagen worden kortgesloten met de directies van de scholen.
- Alle direct betrokkenen ontvangen tijdig uitnodigingen.

6. Stap 4 Visitatiedagen

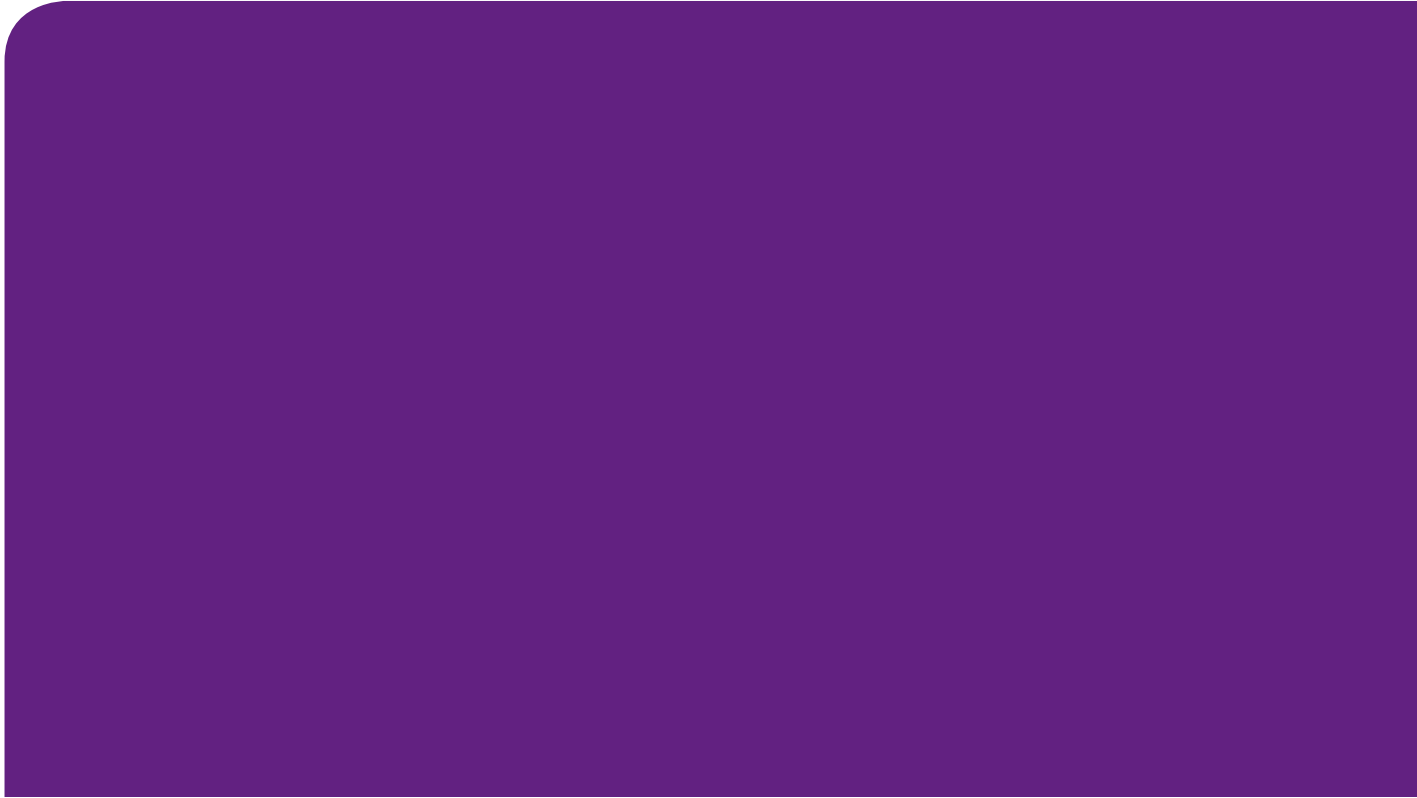
- Afhankelijk van het thema duurt een visitatiedag een gehele dag of een gedeelte ervan. Het programma van de dag bestaat uit gesprekken, lesbezoek en overige participerende observatie. Het dagprogramma wordt tevoren toegestuurd.
- Dialoog binnen de commissie
- Aan het eind van de dag vindt een eerste korte terugkoppeling plaats aan degenen die betrokken zijn geweest: eerste bevindingen en reflecties van de commissie.

7. Stap 5 Rapportage

- Alle leden van de commissie leveren bijdrage aan de rapportage. Medewerker(s) kwaliteitszorg neemt/nemen het voortouw bij het schrijfwerk. Commissieleden geven aanvullingen en feedback op conceptversie(s). Vaststelling vindt gezamenlijk plaats.
- We maken een format voor de rapportage. Rapportage bevat bevindingen en adviezen, zowel inhoudelijk als op niveau van de processturing.
- Rapportage wordt toegestuurd aan schoolleiding. Schoolleiding betreft de rapporten in de jaarplannen.
- Schoolleiding verantwoordt naar bestuur op welke wijze de adviezen in het beleid van de school worden opgenomen.

8. Stap 6 Evaluatie

- Schoolleiders en bestuurder evalueren jaarlijks het traject. Opbrengsten en kosten worden in beeld gebracht. Aan de hand van de evaluatie wordt de aanpak bijgesteld. Bestuurder en schoolleiders bepalen op welke wijze over het traject naar buiten toe wordt gecommuniceerd.



School aan Zet

Lange Voorhout 20 | 2514 EE Den Haag

Postbus 556 | 2501 CN Den Haag

www.schoolaanzet.nl

