



*Collegiale Visitatie
Hefboom voor schoolontwikkeling
Ondersteunende documenten*

Ondersteunende documenten

BIJLAGE 1 RICHTLIJNEN EN DOCUMENTEN VOOR DE GEVISITEERDE SCHOOL

- 1.1 Checklist voor de directie vóór aanvang van de visitatie
 - 1.1.1 *Vóór het eerste contact met de voorzitter van het visitatieteam*
 - 1.1.2 *Vóór het begin van de eigenlijke visitatie*
- 1.2 Handleiding voor 'Het ontvangen van een visitatie'
 - 1.2.1 *Handleiding voor 'Het voorbereiden van een presentatie'*
 - a. *Het kiezen van het onderwerp van de presentatie*
 - b. *Het voorbereiden van een presentatie*
 - c. *Het opstellen van een schriftelijke samenvatting van de presentatie*
 - 1.2.2 *Informatie voor het personeel van de school*
 - a. *Verwachtingen ten aanzien van het personeel*
 - b. *Checklist voor personeelsleden*
- 1.3 Handleiding 'Hoe een visitatierapport gebruiken?'

BIJLAGE 2 RICHTLIJNEN EN DOCUMENTEN VOOR HET VISITATIETEAM

1. Gedragscode voor teamleden
2. Mogelijke belangenconflicten tussen een teamlid en de gevisiteerde school
3. Kort overzicht van het visitatierooster
4. Samenwerken met leden van de schoolgemeenschap
5. Handleiding voor het verzamelen van vaststellingen
 - 5.1 *Algemene richtlijnen*
 - 5.2 *Bronnen van vaststellingen*
6. Handleiding voor 'gesprekken en interviews met leden van de schoolgemeenschap'
7. Handleiding voor 'het volgen van een leerling'
8. Teambespreking op het einde van een visitatiedag
9. Kijkwijzer voor de 'presentatie van het (school)verbeterplan'
10. Structuur van het rapport
11. De focusdomeinen: enkele aandachtspunten
12. Hoe conclusies afchecken?
13. Hoe het rapport afchecken?

BIJLAGE 3 RICHTLIJNEN VOOR DE VOORZITTER VAN EEN VISITATIETEAM

BIJLAGE 1 RICHTLIJNEN EN DOCUMENTEN VOOR DE GEVISITEERDE SCHOOL

0. Verduidelijking van enkele termen

1 kernteam

een aantal collega's uit STW; kan een bestaand of een ad hoc samengesteld team zijn;

2 schoolgemeenschap

groep mensen die allemaal op een of andere wijze bij de school betrokken zijn: leerlingen, leerkrachten, directie, ondersteunend personeel, onderhoudspersoneel, ouders, ...

3 trajectbegeleider en externe coördinator

begeleidt het hele traject 'collegiale visitatie' in de drie scholen;
 ondersteunt voorzitter en visitatiecoördinator;
 woont teamvergaderingen bij (enkel ondersteunende rol);
 neemt geen deel aan observaties en gesprekken met leerkrachten en andere schoolleden;

4 visitatiecoördinator

personeelslid (directie, leerkracht, ...) van de bezochte school; fungeert als aanspreekpunt voor alle materiële en organisatorische zaken op de bezochte school;

5 visitatieteam

team samengesteld uit o.a. leden van de twee partnerscholen, het visiteert de derde school.

1. Checklist voor de directie vóór aanvang van de visitatie

1.1 Vóór het eerste contact met de voorzitter van het visitatieteam

		√
1	Er zijn afspraken gemaakt met de voorzitter van het visitatieteam i.v.m. het startuur en de plaats van samenkomst de avond vóór de visitatie. De overnachting van de leden van het visitatieteam is geregeld.	
2	Binnen het schoolteam is een visitatiecoördinator aangeduid (directie, leerkracht of een ander personeelslid). Hij functioneert als aanspreekpunt voor alle materiële en organisatorische zaken op de bezochte school (catering, materiaal, laatste wijzigingen in het visitatierooster, sluiten van lokalen en school, enz., ...). Die taak wordt best toevertrouwd aan één van de deelnemers uit de bezochte school of...	
3	De visitatiecoördinator is uitgenodigd voor het eerste contact met de voorzitter van het visitatieteam op zondagavond.	
4	De leden van het kernteam zijn uitgenodigd voor het eerste contact met de voorzitter van het visitatieteam op zondagavond.	
5	Binnen het kernteam werd een keuze van onderwerp gemaakt in verband met de presentatie van een verbeterproject (= uitvoering van een verbeterplan) tijdens de visitatie.	
6	Deze presentatie is binnen het kernteam voorbereid.	
7	Van deze presentatie is een korte samenvatting opgesteld.	
8	De volgende documenten zijn verzameld om aan de voorzitter overhandigd te worden:	
	a. een korte beschrijving van de school (ligging, leerlingenpopulatie, overzicht van het personeelsbestand, website van de school, ...);	
	b. het algemene gedeelte van het schoolwerkplan en/of het pedagogisch project van de school;	
	c. schoolbrochure en/of schoolgids;	
	d. lessenroosters van klassen STW EN concrete lessentabellen van STW;	
	e. schoolafspraken i.v.m. evaluatie en de concrete evaluatie in STW;	

	f. voorbeeld van een leerlingenrapport uit STW;	
	g. overzicht van de beschikbare evaluatieresultaten, deelname aan wetenschappelijk onderzoek... ;	
	h. jaarplanning IO's;	
	i. doelenboek;	
	j. een overzicht van de uitgevoerde (zelf)evaluatieactiviteiten en de resultaten die ze opleverden (o.m. het (school)verbeterplan);	
	k. korte samenvatting van de presentatie door het kernteam;	
9	Op basis van het protocol (zie Deel 2 en Deel 3, punt 5.9) is door het kernteam een voorstel van programma opgesteld voor de visitatie. Dit voorstel wordt vooraf aan de voorzitter van het visitatieteam toegezonden.	
10	Er is vastgelegd welk lokaal als werklokaal voor het visitatieteam zal functioneren.	
11	Het werklokaal voor het visitatieteam voldoet aan de volgende vereisten	
	a. voldoende ruimte;	
	b. goede verlichting;	
	c. voldoende grote tafel;	
	d. voor iedereen goed zichtbaar projectiescherm;	
	e. flipcharts, kleefband, schaar zijn aanwezig;	
	f. toiletten binnen redelijke afstand	.
	g. kopieerfaciliteiten binnen redelijke afstand	
12.	De praktische maatregelen in verband met de catering (drank, broodjes, maaltijden) zijn genomen.	
13.	Het kernteam heeft een voorstel opgesteld in verband met het leerlingenwerk dat door het visitatieteam tijdens een van de teamvergaderingen zal bekeken worden.	
...		

1.2 Vóór het begin van de eigenlijke visitatie

		√
1	Eventuele voorstellen tot wijziging in het visitatieprogramma voor de visitatie zijn vooraf doorgesproken met de voorzitter van het visitatieteam (zondagavond ten laatste).	
2	Alle personeelsleden werden over het visitatieprogramma geïnformeerd.	
3	Elk personeelslid is op de hoogte gebracht van zijn/haar rol tijdens de visitatie.	
4	De leerlingen die tijdens de eerste dag door leden van het visitatieteam zullen worden gevolgd zijn aangeduid en, indien nodig, is hiervoor een toestemming gevraagd aan de ouders.	
5	Het leerlingenwerk dat na de eerste dag door het visitatieteam zal worden bekeken, is geselecteerd en verzameld. Mogelijke selectiecriteria kunnen zijn: - uit elke klas een aantal ingevulde en blanco IO's, van een 'goede', een 'middelmatige' en een 'minder goede' leerling; telkens in twee versies: een onverbetere versie en een door de leerkracht of de leerling verbeterde versie; - leerlingenportfolio's, zelfevaluatiefiches, ... - taken, toetsen van NW, SW, Nederlands, ...	
6	De visitatiecoördinator heeft een moment vastgelegd (vóór en/of na de schooldag) met de voorzitter van het visitatieteam en de trajectbegeleider voor een dagelijkse ontmoeting om practica of wijzigingen aan het programma te bespreken (zondagavond ten laatste).	
7	Alle middelen en het materiaal dat bij de presentatie van het verbeterplan zullen gebruikt worden, zijn gecontroleerd.	

2. Handleiding voor 'Het ontvangen van een visitatie'

2.1 Handleiding voor 'Het voorbereiden van een presentatie'

a. Het kiezen van het onderwerp van de presentatie

Dinsdagavond verzorgt het kernteam een presentatie over het verbeterproject dat werd opgesteld naar aanleiding van de op de school uitgevoerde (zelf)evaluatie. Veeleer dan het volledige verbeterproject door te nemen, kiest het team één concreet actieplan of project waaraan op school gewerkt wordt.

Beantwoord de volgende vragen telkens met een 'ja' of een 'neen'. Doe dit voor verschillende onderwerpen die voor een presentatie in aanmerking lijken te komen.

		JA	NEEN
1	Sluit het onderwerp aan bij de resultaten van de uitgevoerde(zelf)evaluatie?		
2	Sluit het onderwerp aan bij een resultaat van een doorlichting door de inspectie?		
3	Wordt het onderwerp belangrijk gevonden door:		
	a. leerkrachten		
	b. de directie van de school		
	c. ouders of andere bij de school betrokken instanties		
4	Is er in verband met dit onderwerp een verbeterplan...		
	a. opgesteld		
	b. in uitvoering		
	c. uitgevoerd		
5	Indien er een verbeterplan in uitvoering is of uitgevoerd werd, zijn (of waren) daar dan bij betrokken:		
	a. enkele leerkrachten		
	b. het volledige team		
	c. leerlingen		
	d. ouders		
	e. anderen		
6	Kan de school / het kernteam verklaren waarom men net dit onderwerp voor een presentatie kiest?		
7	Kan de school omschrijven wat men precies wil bijleren door de gezamenlijke bespreking van de presentatie met de collega's uit een visitatieteam, m.a.w. heeft ze concrete vragen naar hen toe?		
8	Betreft het een onderwerp dat in een relatief korte tijd wordt gerealiseerd of gerealiseerd is?		
9	Biedt het onderwerp mogelijkheden om het op een aantrekkelijke wijze te presenteren?		

Hoe meer bovenstaande vragen met een 'ja' beantwoord werden, hoe meer het gekozen onderwerp geschikt is voor een presentatie.

b. Het voorbereiden van een presentatie

Het kernteam zal tijdens de visitatie een presentatie houden over het verbeterplan dat naar aanleiding van de (zelf)evaluatie opgesteld werd. De bedoeling is het visitatieteam voldoende inzicht te geven in een aantal belangrijke punten in dit verband. Volgende vragen kunnen bij de voorbereiding van de presentatie als richtsnoer gelden.

1	Op grond van welke motieven werd het verbeterplan opgesteld?
2	Hoe wil men concreet aan de slag gaan?
3	Welke criteria werden vastgelegd om het resultaat van de acties te beoordelen?
4	Wie zijn er allemaal bij betrokken?

5	Hoe ver staat men op dit moment (planning, uitvoering, evaluatie)?
6	Zijn er al effecten zichtbaar (bij leerlingen, leerkrachten)?
7	Wat heeft het team tot nu toe al geleerd in verband met het werken met verbeterplannen?
8	Welke knelpunten heeft men tot nu toe ondervonden? Welke vragen wil men eventueel aan collega's voorleggen?

Deze presentatie, waarvoor maximaal een half uur voorzien is, moet aan volgende eisen voldoen:

- zakelijk (feiten!)
- bondig (géén geschiedenis van de school: de hoofdzaken)
- levendig (ondersteuning door bv. visueel materiaal: sheets, schema's).

Na deze presentatie is er tijdens de visitatie gelegenheid tot het stellen van vragen door leden van het visitatieteam.

c. Het opstellen van een schriftelijke samenvatting van de presentatie

De schriftelijke samenvatting van de presentatie, die vóór het begin van de visitatie aan het visitatieteam dient bezorgd te worden, moet niet uit een volledig uitgewerkt scenario bestaan. Toch is het belangrijk dat er een aantal zaken in vermeld worden die het voor het visitatieteam mogelijk maken om voor de nabespreking van de presentatie gerichte vragen voor te bereiden.

Daarom is het zinvol zeker volgende gegevens te vermelden (de onderstaande tabel kan meteen ook als checklist gehanteerd worden):

		√
1	Het onderwerp van de presentatie is duidelijk vermeld.	
2	Er is een korte omschrijving van het onderwerp voorzien.	
3	De aanleiding voor het werken met een verbeterplan wordt kort aangegeven.	
4	De concrete doelstellingen worden vermeld (eventueel op verschillende niveaus: leerling – leerkracht – schoolorganisatie).	
5	Geplande en/of al uitgevoerde concrete acties worden kort beschreven.	
6	Er is een tijdsplanning voorzien.	
7	Korte aanduiding van wie er allemaal bij betrokken is (geweest) (leerkrachten, ouders, leerlingen, interne of externe begeleider, ...).	
8	Huidige stand van zaken.	
9	Ervaren knelpunten (wat lukt nog niet zo goed?), resp. succeservaringen (wat lukte uitstekend?).	
10	Vragen waarop wij graag een antwoord of een advies van de visitatiecommissie krijgen.	

2.2 Informatie voor het personeel van de school

a. Verwachtingen ten aanzien van het personeel

Het schoolteam heeft gekozen voor een deelname aan een visitatieproject. In het kader daarvan komt een team, bestaande uit collega's van andere scholen, op bezoek in de school en voert daarbij diverse activiteiten uit. Bij enkele van die activiteiten kun je rechtstreeks betrokken worden. We denken daarbij o.m. aan het klasbezoek van een of meer teamleden.

De algemene verwachting naar de personeelsleden van de school toe is dat iedereen tijdens de periode van de visitatie zijn gewone dagelijkse werk verder zet.

Gelieve wel rekening te houden met volgende bijkomende verwachtingen, respectievelijk mededelingen:

1	Het visitatieteam kreeg een apart vergaderlokaal toegewezen. Gevraagd wordt om daar tijdens de duur van de visitatie onder geen beding binnen te lopen. Het team moet zijn werk in alle rust kunnen uitvoeren.
2	Het visitatieteam bestaat uit 'gewone' collega's die uw school beter willen leren kennen. Kansen daartoe vergroten zeker als de leden van het team kunnen ervaren dat ze echt welkom zijn.

	Beschouw ze dus niet als 'ongewenste indringers' en wees hen, waar en wanneer nodig, vriendelijk ten dienste.
3	Dit collegiale klimaat wordt ongetwijfeld ook bevorderd door het vermijden van allerlei 'commentaren in de coulissen' over het verloop van de visitatie of over het functioneren van bepaalde leden van het visitatieteam. In de formele en informele gesprekken beperk je je tot feitelijke mededelingen over leerlingen en leerlingenwerk, over leerkrachten uit het STW-team (geen geroddel). Heb je toch enige aanmerkingen, neem dan discreet contact op met de directeur van de school.
4	Voel je niet verplicht om zaken die in de klas of op school aan de gang zijn te verklaren (of te 'verdedigen'). Geef wel toelichtingen als je daar door een lid van het visitatieteam om gevraagd wordt.
5	Als één of meer leden van het visitatieteam op bezoek komen in je klas, werk dan zoals je dat gewoon bent. Bereid géén 'showles' voor.
6	Bij een klasbezoek kan je eventueel een korte situering geven van de les die aan de orde is. Verwacht ook dat bezoekers eventueel eventjes werk van leerlingen inkijken. Leden van het visitatieteam appreciëren het eveneens dat je na de les even tijd maakt voor een korte babbel.
7	Tijdens een visitatie is het uitdrukkelijk NIET de bedoeling om tot beoordelingen van individuele leerkrachten te komen. In het eindrapport van de visitatiecommissie zal dan ook geen enkele verwijzing voorkomen naar één specifieke leerkracht.
8	Het team heeft zich in dit verband trouwens geëngageerd om alle informatie die het verzamelt, strikt confidencieel te behandelen.

b. Checklist voor personeelsleden

Vóór het begin van de visitatie kan elk personeelslid met behulp van onderstaande lijst nagaan of het over de belangrijkste zaken geïnformeerd is.

Ik ben over volgende zaken tijdig en voldoende geïnformeerd:

		√
1	De doelstellingen en het verloop van een visitatie.	
2	Het volledige programma van de visitatie (van maandagmorgen tot woensdagmiddag).	
3	Het tijdstip waarop een lid van het visitatieteam in mijn klas aanwezig zal zijn - om een leerling van nabij te volgen*; - om een les bij te wonen.	
4	Het tijdstip en de plaats waar ik eventueel verwacht word voor - het deelnemen aan de presentatie door het kernteam; - een gesprek met een of meer leden van het visitatieteam; - de voorstelling van het visitatierapport door de voorzitter (en evt. de secretaris) van het visitatieteam, kort na de visitatie.	
*	In geval van het volgen van een leerling is vooraf met de directie bepaald om welke leerling het gaat. Indien nodig werd daartoe de toestemming van de ouders gevraagd.	

3. Handleiding 'Hoe een visitatierapport gebruiken?'

Na de voorstelling van het visitatierapport door de voorzitter (en de secretaris) van het visitatieteam is het aan de school om daar gepast en bedachtzaam op te reageren. Dit kan onder meer door toepassing van volgend stappenplan.

1	Elk lid van het kernteam ontvangt een kopie van het volledige rapport.
2	Elk lid van het kernteam leest het rapport individueel volledig door en noteert zijn/haar opmerkingen, vragen, bedenkingen bij de diverse onderdelen. Volgende vragen en aandachtspunten kunnen daarbij richtinggevend werken: a. Bij het <i>portret</i> : - Wat lijkt me een juiste weergave van de huidige situatie op school? - Wat zorgt voor verwarring, voor vragen? b. Bij elk van de <i>focusdomeinen</i> : Bij de conclusies: - Lijkt deze conclusie me zinvol? Waarom wel, waarom niet? - Welke conclusies roepen vragen, resp. verwarring op? Bij de sterke punten en aanbevelingen: - Tot welke acties kunnen deze mijns inziens aanleiding geven? - Welke wijzigingen in het (school)verbeterplan lijken me aangewezen? c. Bij het <i>eindadvies</i> : - Welke eindconclusies zijn naar mijn aanvoelen de meest belangrijke voor onze school? Waarom?
3	Bespreking binnen het kernteam van de bevindingen bij het doornemen van het rapport. Trek hiervoor ruim voldoende tijd uit (minstens 3 uur). a. In een eerste fase gaat het team vooral dieper in op de punten waarover de leden een verschillende beoordeling hebben genoteerd. De informatie in het kader op pagina 72 kan daarbij behulpzaam zijn. b. Het kernteam formuleert tot slot een reeks voorstellen om de actieplannen in het (school)verbeterplan aan te passen, respectievelijk te herzien. ...
4	Het kernteam stelt deze voorstellen tijdens de volgende personeelsvergadering aan het volledige team voor.

BIJLAGE 2 RICHTLIJNEN EN DOCUMENTEN VOOR HET VISITATIETEAM

1. Gedragscode voor teamleden

- Ik erken het voorrecht om een school te visiteren. Ik ga ermee akkoord om me op een correcte manier en goed gezind te gedragen als een bedachtzame bezoeker.
- Ik aanvaard dat mijn eerste prioriteit tijdens de visitatie het welbevinden betreft van alle leerlingen op school.
- Ik zal werken naar een goed geïnformeerde, objectieve en professionele kijk toe op het werk van de gevisiteerde school en haar gemeenschap.
- Indien ik een mogelijk belangenconflict heb ten aanzien van de school of het visitatieproces, zal ik dit aan de voorzitter van het visitatieteam bekendmaken zodat kan beslist worden of er een echt belangenconflict bestaat. Indien dit het geval is, neem ik ontslag uit het team.
- Als het gepast is, zal ik aan elke persoon op school of elk lid van de schoolgemeenschap uitleg geven over de visitatie, de bedoeling ervan, hoe ze verloopt en wat mijn rol als teamlid inhoudt.
- Ik zal met alle informatie over de school die nog niet publiek is, strikt confidentieel omgaan.
 - o Ik zal het inkijken van vertrouwelijke informatie over de beoordeling van leerkrachten volstrekt vermijden.
 - o Ik ga ermee akkoord om op woensdag al mijn notities te vernietigen als de voorzitter dat vraagt.
- Ik zal over geen enkele teambespreking, inbegrepen de werkconclusies, iets bekend maken.
- Buiten de teamvergaderingen deel ik geen enkele van mijn persoonlijke opvattingen over wie dan ook op school of over een bepaalde klas mee.
- Ik zal voluit deelnemen alle teamactiviteiten en -besprekingen. Ik zal me aan de visitatieprocedures houden, inbegrepen die in verband met het verzamelen van bewijsmateriaal en het formuleren van conclusies. Ik zal er met de andere teamleden aan werken om over de conclusies een weloverwogen consensus te bereiken.

Handtekening van elk teamlid

2. Mogelijke belangenconflicten tussen een teamlid en de gevisiteerde school

Enkele voorbeelden van mogelijke belangenconflicten (andere zijn evenwel mogelijk):

1. Een of meer kinderen van een teamlid waren de voorbije vijf jaar als leerling ingeschreven in de school.
2. Een teamlid heeft de voorbije vijf jaar gewerkt op de school.
3. Een teamlid heeft de voorbije vijf jaar voor een baan op de school gesolliciteerd.
4. Een teamlid heeft de voorbije tien jaar deel uitgemaakt van het schoolbestuur (inrichtende macht) van de school.
5. Een teamlid is zelf leerling geweest op de school.
6. Een teamlid heeft tijdens zijn/haar opleiding op de school stage gelopen.
7. Een teamlid is de voorbije tien jaar directeur geweest van de school.
8. Een familielid van een teamlid (partner en/of andere verwant) is op de school werkzaam.
9. Eén of meer kinderen van familieleden van een teamlid zijn leerling op de school.
10. Een teamlid woont in de 'wijk' waar de school gevestigd is.

3. Kort overzicht van het visitatierooster

Inleiding

Bij dit voorstel van visitatierooster gaan we ervan uit dat de lessen starten om 8.30 u. en dat de leden van het visitatieteam op school zijn om 8.00 u. De directeur en de voorzitter van het team zullen eventuele wijzigingen in de timing van de visitatie afspreken vóór het begin van de visitatie. De voorzitter kan in de loop van de visitatie, na overleg met de directie, nog wijzigingen aanbrengen aan de timing met het oog op eventuele onderzoeksvragen die in de loop van de visitatie aan de oppervlakte komen. Aan de timing die voor de teambesprekingen gepland is, mag echter niet getornd worden.

Nagenoeg alle visitatieteams voorzien in de loop van de visitatie nog extra onderzoeksactiviteiten om zekerheid te krijgen over de accuraatheid van hun vaststellingen en voorlopige conclusies. Enkele voorbeelden:

- twee teamleden brengen een bezoek aan klassen waar ICT gebruikt wordt om de kijk van het team over het effectieve gebruik van ICT op school te verhelderen;
- een teamlid neemt het schoolreglement door om zicht te krijgen op de regels en afspraken die gelden in verband met discipline op school;
- om meer zicht te krijgen op de manier waarop ouders geïnformeerd worden over het organisatiemodel dat de school in STW gebruikt hebben twee teamleden een gesprek met een lid van het oudercomité dat door de directie is aanbevolen.

Zondag

Het visitatieteam houdt een eerste bijeenkomst. Volgende punten komen aan bod:

- voorstelling;
- het doel van de visitatie;
- overlopen van de *gedragscode*;
- rollen en verantwoordelijkheden;
- volgen van een leerling;
- visitatierooster en logistieke zaken.

Het team heeft een gezamenlijke maaltijd met een vertegenwoordiging van de bezochte school.

Maandag

Thema's

- Het team bekijkt de school vanuit het perspectief van de leerlingen.
- Het team vormt zich een eerste indruk.

8.00 u. Aankomst en oriëntatie (wegwijs in het schoolgebouw)

Het team komt samen in het werklokaal.

8.30u. Verzamelen van vaststellingen: het volgen van een leerling

Elk teamlid volgt gedurende de hele dag een leerling die door de school werd uitgekozen.

15.30u. Eerste teamvergadering

Nadat hij zijn notities heeft overlopen, brengt ieder teamlid aan de rest van het team verslag uit over zijn dag. Iedereen sluit af met het beantwoorden van de volgende twee vragen:

- Hoe goed, denk je, heeft je leerling vandaag geleerd?
- Hoe goed, denk je, heeft de school vandaag je leerling geholpen?

17.15u. Werksessie: het bespreken van beschikbare testresultaten en onderzoek van leerlingenwerk

Tijdens deze sessie voegt het team nieuwe vaststellingen toe aan wat het al weet over het leren op school.

Het team bekijkt kort hoe goed de school het doet op basis van de beschikbare evaluatieresultaten, vanuit volgende vragen:

- Zie je opvallende gegevens in het geheel van de beschikbare documenten?
- Zijn er verschillen in prestaties bij verschillende groepen leerlingen?

Het team onderzoekt leerlingenwerk.

Het team bepaalt belangrijke vragen die het moet beantwoorden of onderwerpen die verdere exploratie vereisen. Het team maakt een lijst van de onderwerpen die verdere aandacht verdienen.

De voorzitter overloopt de opdrachten voor elke leerkracht die een teamlid zal bezoeken en alle andere roostergegevens voor dinsdag, inbegrepen het bekijken van de zelfevaluatie- en de schooldocumenten.

18.45u. Einde

Dinsdag

Thema's

- Het team bekijkt de school vanuit het perspectief van de leerkrachten.
- Het team scherpt zijn vragen aan en start met het schrijven van zijn 'werkconclusies'.

7.45u. Oriëntatievergadering

De voorzitter brieft het team, leidt vervolgens een gesprek en beantwoordt de vragen in verband met het volgende:

- het dagrooster;
- wat het bekijken van de school vanuit het standpunt van de leerkrachten precies inhoudt;
- hoe observeren in een klas;
- hoe belangrijk het is dat de teamleden met veel leerkrachten praten;
- het belang van het geven van geschikte feedback aan leerkrachten;
- het belang van het door elke leerkracht toepassen van onderzoeksvaardigheden om duidelijk thema's af te bakenen en vaststellingen te verzamelen;
- de wijze waarop tijdens de namiddagvergadering verslag wordt uitgebracht over de dag en welke vragen daarbij aan bod komen;
- hoe de voorzitter te bereiken is, indien er vragen rijzen.

8.30u. Verzamelen van vaststellingen: observeren van en praten met leerkrachten

15.30u. Vergadering met het kernteam

De directeur of de voorzitter van het kernteam opent de vergadering en verwelkomt het visitatieteam. Vervolgens neemt de voorzitter de leiding over om deze vergadering vlot te laten verlopen.

De school licht de belangrijkste ideeën en inhoud toe uit haar verbeterplan en vertelt hoe dit voorbereid werd.

Het visitatieteam stelt vragen over de inhoud van het plan, het planningsproces en het functioneren van het verbeterteam in het algemeen.

16.30u. Tweede teamvergadering

Na het overlopen van de notities, geeft elk teamlid een beschrijving van de klassen die hij gezien heeft en brengt hij de voornaamste vaststellingen naar voren die hij gedaan heeft.

De teamleden bespreken de indruk die ze op dat moment van de school hebben en bekijken de *Aandachtspunten voor het team*.

Het team overloopt het proces en de regels voor het formuleren van conclusies, de structuur van het rapport en de beschrijving van de focusdomeinen met daarbij speciale aandacht voor domein 1: Leren.

19.30u. Derde teamvergadering

Het team formuleert zijn eerste conclusies in verband met focusdomein 1: Leren. Omdat deze eerste 'werkconclusies' toch nog zullen veranderd worden tijdens latere teambesprekingen, komt het er hier nog niet op aan om ze perfect te formuleren, maar gewoon het proces van het formuleren op gang te brengen.

Als het team zijn werkconclusies voor een focusdomein heeft afgewerkt, moet het starten met het schrijven van de aanbevelingen en de sterke punten voor dat domein.

Het team formuleert zijn eerste conclusies in verband met focusdomein 1: Leren.

Het team overloopt het rooster voor morgen. De voorzitter herinnert eraan dat dit de laatste dag is waarop vaststellingen kunnen worden gedaan.

Het team overloopt de *Aandachtspunten voor het team* en besteedt daarbij speciaal aandacht aan die onderwerpen die verdere waarnemingen vereisen en beslist hoe ze dat op woensdag zal doen.

22.00u. Einde

Woensdag

Thema's

- Het bekijken van de school vanuit het perspectief van de ouders en het administratief personeel.
- Afronden van het verzamelen van het verzamelen van vaststellingen en voortwerken aan het formuleren van de conclusies.

7.45u. Oriëntatievergadering

Het team overloopt de opdrachten en het rooster van de dag en de voorbereidende vragen voor de geplande ontmoetingen. Op elke ontmoeting wordt het team door 2 tot 5 teamleden vertegenwoordigd.

8.30u. Het schema van de dag wordt uitgevoerd

Kleine groepjes teamleden nemen deel aan de geplande ontmoetingen met groepen participanten op school: leerlingen, ouders, administratief personeel, en eventueel vertegenwoordigers van het schoolbestuur.

Het team werkt de voorziene bijkomende onderzoeksactiviteiten af, evenals het overlopen van de documenten.

Teamleden bezoeken uitgekozen klassen (elk teamlid moet tijdens de visitatie ten minste twee klassen bezoeken).

13.00u. Vierde teamvergadering

Na het overlopen van de notities en de laatste versie van de *Aandachtspunten voor het team* brengt elk teamlid nieuwe vaststellingen aan en brengt verslag uit over de bijgewoonde ontmoetingen. Het team overloopt het doel, de structuur en de criteria van het rapport. Het team werkt aan zijn conclusies.

16.00u. Vijfde teamvergadering

Het team werkt het *Portret* af en gaat verder met het formuleren van conclusies.

19.00u. Zesde teamvergadering (slotvergadering)

Thema's

- Het team rondt het formuleren van zijn conclusies af.
- Het team werkt het eindrapport af en gaat daarover akkoord.

Het team beëindigt het schrijven van de conclusies.

Het team overloopt alle conclusies, sterke punten en aanbevelingen.

Het team schrijft zijn *Portret van de school* en het *Eindadvies*.

Een volledige versie van het rapport wordt uitgeprint; elk lid van het team overloopt het en noteert zijn laatste bemerkingen.

De voorzitter gaat paragraaf per paragraaf met het team doorheen het rapport en zorgt ervoor dat iedereen akkoord gaat met de veranderingen die op basis van de laatste bemerkingen worden aangebracht.

Het team gaat ermee akkoord dat het rapport zich in de definitieve vorm bevindt, klaar voor publicatie.

De voorzitter leest het rapport voor aan het visitatieteam en vraagt advies in verband met de inleiding daarop.

De teamleden vernietigen alle ontwerpen van het rapport, evenals alle notities die ze tijdens de visitatie maakten.

Het team rondt de visitatie af en gaat uit elkaar.

21.30u. Einde

4. Samenwerken met leden van de schoolgemeenschap

Als lid van een visitatieteam moet je je ervan bewust zijn dat de manier waarop je met de leden van de schoolgemeenschap spreekt en omgaat, een directe invloed heeft op het slagen van de visitatie.

In de eerste plaats zal je houding een impact hebben op de mogelijkheden voor het team om betekenisvolle vaststellingen te verzamelen. Leden van de schoolgemeenschap zullen enkel meewerken, indien ze een gerust gevoel hebben ten aanzien van de teamleden.

Ten tweede heeft je houding ook een directe invloed op de wijze waarop de school het rapport zal ontvangen en zal aanvaarden wat het team te zeggen heeft. Denk eraan, de school die we bezoeken, kijkt naar ons werk op een even zorgvuldige wijze als wij naar hen kijken! Blijf daarom zo 'neutraal' mogelijk bij je contacten met leden van de schoolgemeenschap.

Er wordt van jou verwacht dat je je op een professionele manier gedraagt en daarbij de gedragscode die je ondertekend hebt, nauwgezet opvolgt.

Een goed lid van een visitatieteam:

- Is een rustige bezoeker die aangepast gedrag vertoont en zijn werk met een goed humeur uitvoert.
- Verwijst iedereen die hem specifieke vragen over de visitatie stelt waarop hij niet meteen een antwoord weet, door naar de voorzitter van het team.
- Maakt buiten het teamlokaal ten aanzien van wie dan ook *geen* verwijzingen naar de teambesprekingen of de werkconclusies die daarbij geformuleerd werden.
- Vertelt wat hij van een lid van het schoolteam verneemt niet door aan een ander lid van het schoolteam.
- Doet geen publieke uitspraken over individuele leerkrachten, klassen of de kwaliteit van de school.
- Neemt geen uitspraken in de mond zoals 'In mijn school...' of 'In mijn klas...' en stelt zich niet op als de 'expert' die weet hoe de dingen zouden moeten gebeuren.
- Geeft geen advies aan leden van het schoolteam.
- Spreekt geen kritiek of lofbetuigingen uit over het lesgeven in klassen.
- Is aandachtig, bedachtzaam en ontspannen.

De voorzitter wordt gevraagd om aandacht te hebben voor het functioneren van het team en zal, indien nodig, individuele leden van het team of het team in zijn geheel suggesties ter verbetering of advies aanbieden.

5. Handleiding voor het verzamelen van vaststellingen

5.1 Algemene richtlijnen

Neem in eerste instantie Deel 3, punten 4.2 en 5.2 door. Daar vind je de belangrijkste informatie in verband met het verzamelen van vaststellingen.

Onthoud: Een vaststelling is iets wat je HIER en NU hoort, ziet of leest. Een grote moeilijkheid bestaat uit het 'zuiver' houden van vaststellingen en ze niet te verwarren met beoordelingen. Daarom adviseren we om voor o.m. het observeren tijdens het klasbezoek en het volgen van een leerling (op maandag) met het onderstaande formulier te werken.

Wat ik zie, hoor, lees...	Wat ik daarbij denk, voel, ... Mijn oordeel daarover...	Wat ik denk dat kan gedaan worden om het te verbeteren
Visitatieactiviteit: <input type="checkbox"/> lesobservatie <input type="checkbox"/> volgen van een leerling <input type="checkbox"/> ... Datum: Uur: Klas: Titularis:		

5.2 Bronnen van vaststellingen

Wat teamleden zien, horen en lezen vormt de bron van hun observaties. Volgende bronnen van vaststelling kunnen worden onderscheiden:

VI	Het volgen van een leerling
Ko	Klasobservatie
So	Observatie in de school (buiten de klaslokalen)
Bl	Bekijken van leerlingenwerk
Gm	Gesprekken met leerlingen, leerkrachten, directie, ouders, ...
Be	Bekijken van evaluatieresultaten
Bs	Bekijken van het (school)verbeterplan
Bc	Bekijken van cursusmateriaal, doelenboek, portfolio
Bswp	Bekijken van het schoolwerkplan
Bns	Bekijken van het nascholingsplan
Pr	Bijwonen van de presentatie door het kernteam

6. Handleiding voor 'gesprekken en interviews met leden van de schoolgemeenschap'

Wijs er tijdens gesprekken en interviews met leden van de schoolgemeenschap op dat die bedoeld zijn om je in de gelegenheid te stellen beter zicht te krijgen op wat op school gebeurt.

De waarde van een visitatie wordt in grote mate bepaald door de kwaliteit van de interactie tussen het visitatieteam en de leden van de schoolgemeenschap. Deze kwaliteit wordt in grote mate bepaald door de deskundigheid waarmee de leden van het visitatieteam *vragen stellen*.

De vragen die tijdens een visitatie gesteld worden, moeten tot méér helderheid leiden over de informatie die men wenst te verzamelen.

In het begin van de visitatie zul je eerder brede, open vragen stellen, die je toelaten meer algemene informatie te verkrijgen over de werking van de school. Naarmate de visitatie vordert, kunnen je vragen een meer specifiek karakter krijgen.

Geef de mensen met wie je spreekt, de kans te vertellen wat ze belangrijk en aangewezen vinden als antwoord op je vragen. Vermijd in discussie te gaan door uitdrukkelijk je akkoord met bepaalde uitspraken te laten blijken of ostentatief duidelijk te maken dat je het er niet mee eens bent.

Vermijd in dit verband suggestieve vragen te stellen. Dit zijn vragen waarin een mening van de vragsteller hoorbaar is (door bv. woordkeuze, klemtoon, intonatie). Enkele voorbeelden: 'Vind je niet dat je te veel...?', 'Is één personeelsvergadering voldoende om al die zaken te bespreken?'. Zulke vragen roepen in elk geval bij de 'ontvanger' het vermoeden op dat de vragsteller er een verborgen mening op nahoudt.

Vermijd ook retorische vragen. Dit zijn vragen waarop eigenlijk geen antwoord wordt verwacht, maar alleen een bevestiging van wat gevraagd wordt ('Alleen contractwerk is toch onvoldoende om zelfstandig leren voldoende aan bod te laten komen?').

Vraag door op de antwoorden die je krijgt (zeker als daar 'verhullend' taalgebruik mee gepaard gaat). Dit kan je doen door toepassing van volgende vraagtechnieken:

- Hoe kwam het dat...?
- Met betrekking tot... ben ik benieuwd waarom...
- Wat je daarnet zei in verband met... lijkt me wel interessant...
- Wie kan me daar meer over vertellen...?
- Kan je me meer vertellen over het hoe, het waarom, het wanneer, waar,...?
- Ik zit met enige onduidelijkheden over... Kan je me daar wat meer over vertellen...?
- Wat bedoel je precies met...?
- Waar kwam dit eigenlijk op neer?

7. Handleiding voor 'het volgen van een leerling'

Lees er in eerste instantie Deel 2, punt 5.1 op na. Daarin vind je een uitgebreide beschrijving van het opzet en de werkwijze van deze visitatiemethodiek.

Bij het observeren van de leerling kan je het formulier gebruiken dat in punt 5.1 in deze bijlage werd voorgesteld.

Tijdens de dag zal je allicht ook de gelegenheid hebben om met de leerling (en enkele van zijn medeleerlingen) een gesprekje te voeren.

Hierbij kan je o.m. de volgende vragen stellen (dit is enkel een lijst met suggesties; de vragen hoeven uiteraard niet allemaal en in deze volgorde aan bod te komen):

Wat leer je hier allemaal op school?

- Word je goed geholpen bij het leren?
- Vind je het interessant, leuk,...?
- Wat heb je eigenlijk in de voorbije les geleerd?
- Wat gebeurt er als je al kent wat er in een les geleerd wordt?
- Wat doe je als je iets niet verstaat?
- Wat vind je van de verschillende vakken?
- Hoe help je jezelf om beter te leren?

Hoe doe je het op school, denk je?

- Hoe kom je te weten of je goed bezig bent?
- Weten je ouders hoe je op school werkt?
- Hoe vertelt je leerkracht je hoe je leert?
- Krijg je kansen om méér en beter te leren?

Kan je kiezen op school?

- Kan je in de klas soms kiezen wat je wilt leren?
- Kan je soms kiezen met wie je wilt samen werken?
- Doe je in de klas altijd allemaal hetzelfde?
- Krijg je soms de kans om te laten zien wat je kunt?

Leer je ook van anderen dan van de leerkracht?

- Mag je soms met je buur samenwerken?
- Doe je soms aan groepswork in de klas?
- Wordt er geluisterd naar je mening: door de leerkracht, door andere leerlingen?

Hoe leer je het best?

- Wat doe je als je niet weet hoe je iets moet leren?
- Wanneer gaat het leren voor jou vanzelf?
- Wanneer is leren voor jou erg moeilijk?
- Hoe probeer je beter te leren?

Hoe vind je zelf dat je leert?

- Waarin ben je goed?
- Waarin ben je niet goed? Waarom denk je?
- Hoe helpt de school je daarbij?
- Waarom is leren belangrijk volgens jou?

8. Teambespreking op het einde van een visitatiedag

Wanneer de leden van het team na een visitatiedag weer in het teamlokaal samenkomen, wordt de voorbije dag besproken. De volgende vragen kunnen dit gesprek op gang brengen en... de bespreking ervan zal allicht aanleiding geven tot het formuleren van nieuwe vragen die tijdens de volgende visitatiedag verder onderzoek vereisen.

Maandag

Wat heeft je leerling vandaag geleerd?

Wat heeft je leerling verteld over zijn leerervaringen?

Wat denk jij over het leren van je leerling?

Hoe goed heeft de school het leren van je leerling vandaag ondersteund?

Welke vragen vergen morgen verder onderzoek?

Dinsdag

Wat hebben leerkrachten gedaan om het leren van leerlingen te bevorderen?

Welke verantwoording gaven leerkrachten voor hun wijze van werken?

Wat denkt het team over het werk van de leerkrachten op school?

Welke vragen vergen morgen verder onderzoek?

Woensdag(middag)

Wat is er tijdens de verschillende ontmoetingen die je deze morgen gehad hebt, gebeurd?

Welke volgens jou belangrijke onderwerpen en vragen kwamen daarbij ter sprake?

Welke vragen liggen er nog?

9. Kijkwijzer voor de 'presentatie van het (school)verbeterplan'

Tijdens de tweede dag van de visitatie presenteert het kernteam het verbeterplan dat werd opgesteld naar aanleiding van de (zelf)evaluatie die werd uitgevoerd. Op basis van het vooraf doornemen van de samenvatting van deze presentatie, heeft het visitatieteam al een aantal vragen voorbereid die het tijdens de nabespreking wil stellen. Deze vragen, die onder de visitatieteamleden verdeeld kunnen worden, functioneren als een soort van ijkpunt voor het beoordelen van de presentatie. Als tijdens de presentatie het antwoord op deze vragen niet meteen duidelijk wordt, kan er tijdens de nabespreking op doorgevraagd worden (zie punt 6 in deze bijlage).

Ook de aandachtspunten die in Deel 2, punt 1.1 opgesomd werden kunnen als onderdeel van de kijkwijzer voor deze presentatie functioneren.

		AANTEKENINGEN
1.	Op basis van de vooraf bezorgde samenvatting van de presentatie werden volgende vragen door het visitatieteam geformuleerd:	
	-	
	-	
	-	
	...	
2	Op grond van welke motieven werd het verbeterplan opgesteld?	
3	Wat is het belang van de verbetering?	
4	Wat is de inhoud van het verbeterplan?	
5	Zijn er één of méér doelstellingen geformuleerd en is deze formulering concreet genoeg?	
6	Op welk niveau zijn deze doelstellingen geformuleerd (naar leerlingen toe, naar leerkrachten toe, naar de schoolorganisatie toe)?	
7	Welke acties zijn er concreet gepland?	
8	Zijn er criteria vastgelegd om het resultaat van deze acties te evalueren... en zijn deze criteria voldoende specifiek geformuleerd?	
9	Wie zijn er allemaal bij betrokken? Is iedereen op school voldoende geïnformeerd over het verbeterplan?	
10	Hoe ver staat men op dit moment (planning, uitvoering, evaluatie)?	
11	Zijn er al resultaten zichtbaar (en op welk niveau; zie hierboven vraag 6)?	
12	Is er een tijdsplanning voorzien en lijkt die realistisch, haalbaar?	
13	Welke knelpunten heeft men tot nu toe ondervonden en hoe is men daarmee omgegaan?	

10. Structuur van het rapport

Een visitatierapport bestaat uit de volgende onderdelen (zie ook Deel 3, punt 5.7):

1. *Doel en beperkingen van het rapport*
2. *Het profiel van de school*
3. *Portret van de situatie op school op het moment van de visitatie*
4. *Bevindingen in verband met leren*
 - a. *Conclusies*
 - b. *Sterke punten*
 - c. *Aanbevelingen*
5. *Bevindingen in verband met onderwijzen*
 - a. *Conclusies*
 - b. *Sterke punten*
 - c. *Aanbevelingen*
6. *Bevindingen over de school*
 - a. *Conclusies*
 - b. *Sterke punten*
 - c. *Aanbevelingen*
7. *Eindadvies voor de school*

De gedragscode, ondertekend door alle teamleden

11. De focusdomeinen: enkele aandachtspunten

De kern van het onderzoek door het visitatieteam bestaat uit het proberen te begrijpen hoe goed de leerlingen op school leren en waarom. Het visitatieprotocol ondersteunt deze zoektocht door verder drie focusdomeinen te omschrijven:

- het leren van de leerling;
- het onderwijzen (als ondersteuning van het leren);
- de school in zijn geheel (als ondersteuner van het leren en onderwijzen)

Voor elk van deze drie focusdomeinen schrijft het team in zijn rapport een drie- tot vijftal conclusies. In *Figuur 4* (zie Deel 1, punt 2.4) staat het leren centraal. Dit betekent dat van het visitatieteam verwacht wordt dat het zijn conclusies over het onderwijzen en de school in verband brengt met het leren van de leerling. Met andere woorden, het team vormt zich eerst een oordeel over hoe goed de leerlingen leren en bepaalt vervolgens in welke mate het onderwijzen en de school in zijn geheel dit leren beïnvloeden.

Hieronder volgen per focusdomein een aantal punten waarover tijdens de diverse visitatieactiviteiten informatie verzameld kan worden. Uiteraard zullen niet over elk punt vaststellingen kunnen worden gedaan en is het best mogelijk dat er nog andere, extra vaststellingen mogelijk zijn.

	Het leren van de leerling
1	Verwerven van feitenkennis.
2	Verwerven van praktische vaardigheden.
3	Inzichtelijk leren (begrippen, oplossingsmethoden).
4	Memoriseren.
5	Leren van houdingen, attitudes.
6	Leren leren.
7	Verwerven van sociale vaardigheden.
8	Actief leren.
9	Samenwerkend leren.
10	Zelfstandig leren en werken – keuzeactiviteiten.
11	Expliciteren van inwendige denkprocessen.
12	Levenschte en authentieke problemen leren oplossen.
13	Affectieve aspecten bij het leren.
14	Metacognitieve aspecten bij het leren.
15	Leren in de verschillende leergebieden (wiskunde, Nederlands,...), met daarbij extra aandacht voor de specifieke vakken van STW.
16	De houding van de leerling tegenover leren (op school) .
...	
	Het onderwijzen door de leerkracht
1	Worden alle leerlingen aangesproken?
2	Op welke leerlingen heeft het onderwijzen wel en geen impact?
3	Ondersteuning en uitdaging vanwege de leerkracht.
4	Verduidelijking van de doelstelling van de les en het waarom van de les.
5	Verduidelijking van de structuur van de les.
6	Afronding van de les (samenvatting, terugkijken, ...).
7	Continue aandacht voor de vorderingen van elke leerling.
8	Toepassing van differentiatietechnieken.
9	Evaluatieprocedures.
10	Uitspreken van positieve verwachtingen naar de leerlingen toe.
11	Regels en afspraken binnen de klas.
12	Interactie tussen leerkracht en leerlingen.
13	De kwaliteit van de gesprekken in de klas.
14	Inrichting van de klas.
15	Zicht van de leerkracht op zwakkere leerlingen en het daarop inspelen.
16	Aanmoediging door de leerkracht.
17	Wat denkt de leerkracht zélf over de les?

18	Waar ziet de leerkracht zelf kansen tot verbetering?
19	Heeft gevolgde nascholing een invloed op het lesgeven?
...	
	De school als ondersteuner voor leren en onderwijzen
1	Is de school een goede plek om te werken en te leren?
2	Leren leerkrachten van elkaar (uitwisseling van ervaringen en ideeën)?
3	Is er in het werkrooster van leerkrachten gelegenheid tot overleg, samen werken, ...?
4	Is er in een systematische begeleiding van nieuwe leerkrachten voorzien (peterschap, mentoring, ...)?
5	Is er een nascholingsplan op school?
6	Sluit de nascholing aan bij de verbeterplannen van de school?
7	Sluit de nascholing aan bij actuele stromingen binnen het onderwijs?
8	Wordt van gevolgde nascholingen verslag uitgebracht bij de collega's?
9	Worden er op school functioneringsgesprekken gehouden?
10	Hoe gaan leerkrachten en ander personeel met elkaar om?
11	Voelen leerkrachten op school zich ondersteund en aangemoedigd?
12	Is er een goede taakverdeling tussen het personeel en zijn er duidelijke afspraken?
13	Zijn leerkrachten op de hoogte van het schoolwerkplan en/of pedagogisch project?
14	Wat vinden leerkrachten van de verbeteracties die op school aan de gang zijn?
15	Worden ouders betrokken bij het schoolgebeuren? Hoe?
...	

12. Hoe conclusies afchecken?

Het team moet het er over eens zijn dat elke conclusie die in het rapport opgenomen wordt, aan vier eisen voldoet. Elk teamlid kan bij elke voorgestelde conclusie zijn vragen en twijfels in dit verband naar voren brengen. Deze vragen leiden vaak tot een herformulering van de conclusie.

De vier criteria waaraan een conclusie moet voldoen, zijn:

1. Is de conclusie belangrijk?

Het team moet het erover eens zijn dat het thema dat in een conclusie aan bod komt, tot de belangrijkste gegevens behoort die een school onder ogen moet zien in het licht van haar hoofdplicht: zorgen voor goed onderwijs en leren.

2. Is de conclusie in de tegenwoordige tijd geformuleerd?

Het team moet het er over eens zijn dat de conclusie in de tegenwoordige tijd geformuleerd is – dat wil zeggen dat ze geldt voor de school op het moment van de visitatie. Conclusies gaan niet over wat de school volgens het team zou moeten doen of welke actie de school in de toekomst zou moeten ondernemen.

Het team bekijkt mogelijke toekomstige acties bij het geven van zijn aanbevelingen en in het *Eindadvies voor de school* in het rapport.

3. Is de conclusie accuraat?

Het team moet het erover eens zijn dat de conclusie accuraat is en dat er bewijsmateriaal afkomstig uit minstens twee vaststellingen ter beschikking staat om ze te ondersteunen.

4. Weerspiegelt de conclusie het oordeel van het team?

Het team moet het erover eens zijn dat de conclusie zorgvuldig geformuleerd werd, zodat ze duidelijk maakt wat het volledige team denkt over het functioneren van de school met betrekking tot het onderwerp dat in de conclusie ter sprake komt.

13. Hoe het rapport afchecken?

Het rapport als geheel moet voldoen aan drie criteria:

1. Is het rapport eerlijk?

Het team is het erover eens dat het rapport in zijn geheel eerlijk is ten aanzien van de school en van alle geledingen op school, specifiek naar de verschillende groepen toe. Leerkrachten, administratief personeel, directie, leerlingen, ouders zijn de belangrijkste geledingen. Zorgkinderen, allochtone kinderen en minderheidsgroepen, jongens t.o.v. meisjes en sociaal-economische klassen vormen belangrijke groepen.

Door deze eensgezindheid garandeert het team dat het:

- lacunes in het gelijkheidsbeleid van de school heeft bekeken;
- elk onderwerp, door een teamlid aangebracht, in verband met eerlijke kansen voor elke leerling en leergelegenheid voor iedereen heeft bekeken.

Door deze eensgezindheid over de eerlijkheid van het rapport bevestigt het team dat het bij zijn beoordeling geen acties heeft aanbevolen die de ongelijkheid op school zullen doen toenemen of enige pedagogisch of ander nadeel berokkenen aan welke groep van leerlingen dan ook.

2. Is het rapport bruikbaar?

Via weloverwogen consensus is het team erover eens dat elke aanbeveling en het rapport in zijn geheel voor de school bruikbaar zijn.

Aan dit criterium is voldaan als het team het er bij het overlopen van de aanbevelingen over eens is dat de voorgestelde acties voor de school op dit moment constructief zijn.

3. Zal het de school overtuigen om tot productieve actie over te gaan?

Het team is het erover eens dat het rapport zo overtuigend mogelijk is, binnen de beperkingen van het bezoek (inclusief de tijdslimiet).

Het team moet daarbij volgende vragen bekijken:

- Komen de unieke aspecten van deze school in het rapport aan bod?
- Is het rapport geschreven in een directe taal en in grote mate vrij van 'jargon'?
- Komen de hoofdthema's doorheen het hele rapport aan bod?
- Is het rapport in een consistente taal en stijl geschreven?

BIJLAGE 3 RICHTLIJNEN VOOR DE VOORZITTER VAN EEN VISITATIETEAM

In deze bijlage worden per principe (zie 3.5) een aantal suggesties gegeven waarmee voorzitters rekening kunnen houden bij het leiden van een visitatieteam. Het spreekt vanzelf dat mag verondersteld worden dat ze eveneens de basisinzichten rond collegiale visitatie bezitten (b.v. door het lezen van deze publicatie) en... dat ze overtuigd zijn van de mogelijke waarde van een collegiale visitatie.

Principe 1: Het team moet werken vanuit duidelijke verwachtingen

De diverse rollen en functies werden uitvoerig beschreven in hoofdstuk 3 (paragraaf 3.5.1). Het is zinvol om deze even toe te lichten tijdens de voorbereidende vergadering met de teamleden en het eerste contact met de school.

Principe 2: Het team moet accurate en relevante vaststellingen doen: Het verzamelen van vaststellingen

Een team slaagt er steeds in om meer en betere vaststellingen te verzamelen. Theoretisch is dit zeker waar. Omdat vaststellingen tijdens een visitatie het reële leven op de school betreffen en niet vooraf vastliggen, zal de complexiteit en de omvang ervan enigszins voor verwarring in de geesten zorgen. Daarom doen voorzitters vaak verwoede pogingen om vooraf duidelijk te omschrijven wat een vaststelling precies is... maar dit komt dan vaak neer op het 'zien wat de voorzitter weet'. De opgelegde beperkingen met betrekking tot bijv. de visitatietijd leiden er uiteraard wel toe dat het aantal 'zinvolle' vaststellingen gelimiteerd wordt. Daarom is een goede structuur tijdens de teambesprekingen noodzakelijk. Deze dwingt het team te bepalen welke vaststellingen het belangrijkste zijn om te verzamelen zodat het datgene kan zeggen waarvan het denkt dat het het belangrijkste is om te zeggen.

Vaststellingen (en beperkingen daarin) zullen meer vorm krijgen eens het team begint met het formuleren van zijn werkconclusies, en dit zal op zijn beurt weer bepalen wat het team zal zien. Dit betekent natuurlijk dat vaststellingen een werkconclusie van het team kunnen veranderen en dat dit op zijn beurt vereist dat het team op zoek gaat naar bijkomende vaststellingen om deze te ondersteunen.

Het oordeel van zowel individuele teamleden als van het team in zijn geheel zullen de vaststellingen die het team verzamelt beperken. Het collectieve oordeel van het team zal leiden tot een geheel van kennis en percepties dat datgene wat het team zal zien beperkt. Het is weinig waarschijnlijk dat een team van leerkrachten tijdens een visitatie veel vaststellingen zal doen over technische ingewikkelde toestanden in het systeem van de centrale verwarming of over het ingewikkelde boekhoudkundig systeem op school. Het collectieve oordeel van het team richt de leden bewust op vaststellingen die belangrijk zijn voor de teambesprekingen.

Ofschoon er in feite beperkingen zijn aan de vijver waarin naar vaststellingen kan gevist worden, is ons advies dat je doet alsof die er niet zijn! Tot op het moment dat het team begint met het formuleren van zijn eerste conclusies heeft het vaak nog niet helemaal door dat het zo ver mogelijk moet gaan bij het verzamelen van vaststellingen om te kunnen komen tot een eensgezinde zekerheid en de zekerheid bij elk teamlid dat de conclusie juist is, dat ze 'het' doorhebben. Omdat het de individuele teamleden zijn die het grootste deel verzamelen van de vaststellingen voor het team, hangt een visitatie af van de wijze waarop elke teamlid werkt op school.

Voor de voorzitter is het belangrijk om de teamleden duidelijk te maken wat vaststellingen precies zijn en hoe de instrumenten om deze te verzamelen gebruikt dienen te worden. In het begin is het erg belangrijk dat de voorzitter uitdrukkelijk en duidelijk wijst op het belang van het verzamelen van vaststellingen.

Een goede manier om te beginnen is je ter beschikking stellen om teamleden te helpen bij het perfectioneren van het verzamelen van vaststellingen. Dit houdt in dat je een teamlid uitzoekt dat het

daar niet gemakkelijk lijkt mee te hebben. Dit kan betekenen dat je op maandag en dinsdag meer tijd doorbrengt met individuele teamleden zowel in de werkruimte als in de school dan dat je tijd hebt om je eigen onderzoek uit te voeren. Dit betekent zeker niet dat de voorzitter gedurende heel die tijd niets kan leren over de school. Maar omdat je verantwoordelijk bent voor het bevorderen van het onderzoek, heb je een andere reden om te leren over de school dan de overige teamleden.

Voorbeelden van mogelijke commentaren die je aan een teamlid kan geven om hem aan te zetten tot het verzamelen van betere vaststellingen:

- Ik vroeg me af aan welke vaststelling je dacht toen je op de teamvergadering zei dat...
- Lijkt je dat een voldoende bewijs voor de stelling die je verkondigde?
- Hoe zou je je 'werkconclusie' kunnen controleren? Kan je ze sterker maken?
- Ik had een gesprek met het schoolhoofd en die vertelde me over één van zijn leerkrachten, mevrouw X, die bezig is met hetzelfde thema dat jij ter sprake bracht. Misschien kun je eens met haar praten om de observatie die je uitgevoerd hebt, af te checken.

Gebruik vanaf de eerste vergadering vaak en op consistente wijze de woorden 'vaststelling' en 'werkconclusie'. Wanneer teamleden deze woorden dan gemakkelijk en accuraat beginnen te gebruiken bij het leveren van hun commentaren, weet de voorzitter dat ze geleerd hebben.

Werken met vaststellingen is een constante puzzel. Het is 'down to earth' en het zorgt geregeld voor verrassingen. Het kan een bijna kinderlijke opwinding oproepen bij ontdekkingen.

Principe 3: Het team moet legitieme conclusies formuleren: Hoe het team helpen bij het formuleren van conclusies

Hoe het in zijn werk gaat als het vlot loopt

Teambesprekingen verlopen heen en weer tussen beschikbare vaststellingen en generaliserende uitspraken.

De voorzitter brengt dit proces op gang door de teamleden te vragen naar voorbeelden van vaststellingen. Hij herinnert hen er ook aan dat ze hun eigen school niet als vergelijkingsbasis mogen gebruiken maar dat het om deze school gaat. Hij bepaalt waar beoordelingen voorkomen, en vraagt naar de reacties van de andere teamleden.

De voorzitter introduceert expliciet de criteria waaraan de conclusies en het rapport in zijn geheel moeten voldoen door te verwijzen naar het document waarin deze opgesomd zijn (zie de *Visitatiedocumenten* in bijlage 2) en ze vervolgens te illustreren.

De teamleden sluiten vervolgens aan bij de voorzitter en checken nadien samen elke conclusie.

Het team haalt er duidelijke discrepanties, contradicties en tekorten aan bewijsmateriaal uit en bespreekt deze.

De voorzitter leidt het team naar: 1) het bedenken van nieuwe activiteiten waarbij bijkomende vaststellingen gedaan worden zodat het probleem kan opgelost worden; 2) het herformuleren van de conclusie zodat ze beter aansluit bij beschikbaar bewijsmateriaal waarover zekerheid bestaat; 3) het aanpakken van andere onderwerpen indien er geen eensgezindheid bestaat binnen het team over een conclusie.

Meestal komen er tijdens de vergaderingen van het team periodes van sterke aandacht voor, namelijk wanneer teamleden elkaar geregeld onderbreken en tegelijkertijd te praten. Op zulke momenten werkt het team op zijn best. Het is dan sterk geëngageerd en zoekt dan nieuwe formuleringen voor een idee. Teamleden voelen zich niet gestoord door de interrupties omdat ze duidelijk geïnteresseerd zijn en betrokken op hun gemeenschappelijke taak.

Je moet in staat zijn om productieve teaminteractie te onderkennen ook al wordt die niet altijd gekenmerkt door de conventies die klassiek gelden voor productief groepswork (b.v. slechts één persoon aan het woord).

Een goed draaiend team ontwikkelt vaak ook een eigen soort humor die recht voor de raap en soms vrij persoonlijk is. Het speelt met taal. Als teamleden scherpe opmerkingen maken over elkaar zijn deze zelden opzettelijk bedoeld.

Het soms speelse gebruik van de taal is een rechtstreeks gevolg van de ongewone aandacht voor taal en het construeren van betekenissen door taal. Tot grote verwondering van sommigen, genieten teamleden niet alleen méér van het schrijven van een rapport dan ze ooit gedacht hebben, maar schrijven ze ook een beter rapport dan ze vooraf gedacht hebben. Op het moment dat ze de taal meer ernstig beginnen te nemen, vinden ze het moeilijk niet te lachen met hun eigen zwakheden.

Je moet het goede humeur in de groep ondersteunen, en het niet 'doden'. En geniet mee door zelf iets in te brengen.

Enkele richtlijnen voor het formuleren van goede conclusies

Het team moet zich hoeden voor het formuleren van conclusies op basis van wat een teamlid zou doen indien het zich in dezelfde situatie zou bevinden als degene die werd waargenomen.

Teamleden moeten hun beoordelingen vormen op basis van wat **zij** denken dat het best is voor de particuliere school en de situatie waarover ze spreken. Het is productief, noch bruikbaar of eerlijk als het team een conclusie formuleert op basis van wat een teamlid denkt dat iemand anders zou kunnen denken (of dat nu het ministerie, een hervormingsgoeroe, of een leerkracht op school is).

Conclusies tijdens een schoolvisitatie zijn niet hetzelfde als echte onderzoeksconclusies. Ze worden niet geformuleerd met het oog op de constructie van theorieën, beschrijvingen of generaliseringen om de school helemaal te 'verklaren'. Teamleden moeten aan conclusies werken waarvan zij denken dat ze de school kunnen helpen bij het zoeken naar verbetering. Ze weerspiegelen het best mogelijke oordeel van het team over hoe goed een specifieke school nu functioneert. De bedoeling ervan is de school een doordachte en consistente kijk aan te bieden over zichzelf. Heel wat scholen vinden dit erg bevorderlijk voor de eigen interne discussies over hoe het beter zou kunnen.

Het team moet alle beslissingen over conclusies en gedane vaststellingen die er ten grondslag aan liggen nemen via een weloverwogen consensus.

Teamleden worden aangezet om een conclusie (of een belangrijke vaststelling) goed te checken tijdens hun observaties op school de volgende dag.

Principe 4: Het team moet een openhartig oordeel uitspreken: Hoe het team helpen bij het vormen van een professioneel oordeel

Wees zo duidelijk mogelijk over wat je onder professionele beoordeling verstaat, waarom het belangrijk is tijdens een visitatie en wanneer het noodzakelijk is tijdens het werk. Denk eraan dat het om een 'idee' gaat achter de hele visitatie, en dat het géén gedrag is. Dat idee moet wel zichtbaar worden in de wijze waarop de teamleden spreken en zich gedragen.

Benadruk regelmatig dat de teamleden bij een visitatie beschouwd worden als praktijkprofessionals. De kwaliteit van het rapport hangt in grote mate af van wat zij weten over de school op basis van hun ervaringen tijdens het werk in de klassen, en niet van wat ze tijdens hun opleiding of tijdens nascholingen geleerd hebben.

Vergeet niet dat ouders of andere teamleden een grote rol kunnen spelen bij het onderzoeken van de perspectieven van de leerkrachten binnen het team. Ouders hebben vaak een onverwachte kennis en

inzicht over onderwijs. Daarenboven zijn er gebieden waarover ze ook belangrijke kennis bezitten, b.v. de relatie tussen school en ouders en de échte noden van kinderen op school.

Kies niet de gemakkelijke weg door de beoordeling voor te stellen als iets dat het team er op het einde van het proces nog even 'aanplakt', dat wil zeggen dat het oordeel iets is dat men aanwendt nadat het team een conclusie op neutrale, beschrijvende wijze heeft neergeschreven. De beoordeling moet aanwezig zijn tijdens het volledige proces. Het is belangrijk bij zowel het verzamelen van bewijsmateriaal als het formuleren van conclusies. Tijdens het verloop van de visitatie zal de professionele beoordeling van het team (en ook van de individuele teamleden) sterker worden.

Zorg ervoor dat het team tijdens de visitatie zo vlug mogelijk overgaat tot het formuleren van een conclusie. Dat zal in grote mate bijdragen tot het inzicht in hoe dat in zijn werk gaat, en hoe professionele beoordeling daarbij een rol speelt.

In het begin van de visitatie is het een normale zaak dat het team nog op een verkeerde wijze beoordelingen enkel toepast op abstracte begrippen zoals 'nascholing' en 'pedagogisch project van de school', maar niet op de praktijk op school. Ook al delen teamleden de overtuiging dat ze met hun abstracte ideeën een waardevolle bijdrage leveren aan de visitatie, het blijft hun opdracht om beoordelingen uit te spreken over de kwaliteit van wat ze zien op school.

Omdat één van de criteria voor het beoordelen van een conclusie te maken heeft met de taal waarin ze geschreven is, moet je de formulering van een conclusie onderzoeken en controleren of ze een beoordeling van het team inhoudt. Door te focussen op de wijze waarop het team zijn conclusies verwoordt, beschik je over een sterk middel om het team duidelijk te maken wat 'beoordelingen' inhouden.

Het gebruik van beoordelingen kan zich op twee niveaus situeren. Het eerste niveau is het minimum. Het tweede beantwoordt aan de hoogste aspiraties van de voorzitter en het team.

Eerste niveau

Een team gebruikt specifieke woorden, meestal eenvoudige bijwoorden of adjectieven, om aan te duiden wat het denkt over het functioneren van het team op een bepaald vlak. Indien die woorden zouden weggelaten worden, wordt de zin een gewone neutrale beschrijving.

Tweede niveau

De structuur van de zin communiceert via alle woorden duidelijk een standpunt.

Indien de conclusie van een team enkel een beschrijving lijkt te zijn, kan volgende vraag helpen: 'En dan?'. Dit leidt in eerste instantie wel tot een verrassing omdat meestal de vraag naar de belangrijkheid van bevindingen over een school niet gesteld wordt. Dit maakt duidelijk dat het oordeel van het team belangrijk is.

Principe 5: Het team moet tot beslissingen komen bij consensus: Hoe een weloverwogen consensus bereiken?

Teamleden zijn vaak verwonderd over de grote mate van eensgezindheid binnen de groep. Heel vaak leiden ernstige discussies tussen mensen uit het onderwijs helemaal niet vanzelf tot eensgezindheid en consensus. Het gebruik van erg uiteenlopend bewijsmateriaal, verzameld door iemand anders, en het bespreken van gepolariseerde thema's leidt vaak tot een verhitte discussie tussen praktijkmensen. Omdat het onderzoeksproces tijdens een visitatie de teamleden voortdurend dwingt om te kijken naar wat op dat moment op school gebeurt, is er een veel grotere kans dat het team via een weloverwogen consensus tot een akkoord komt. Als teamleden het onderling niet eens zijn, moet je hen stimuleren door vragen te stellen die hen terug bij het leven op de school brengen, zoals:

- Op welke vaststelling die je op school gedaan hebt, baseer je je uitspraak?
- Zie je NU op school wat je ter sprake brengt of heb je het over wat er volgens jou zou moeten gebeuren?
- Moeten we nieuwe gegevens verzamelen om dit probleem op te lossen, en hoe doen we dat dan best?

Enkele suggesties die je kunt gebruiken als teamleden het niet eens raken over een conclusie zijn: (a) herbekijk ze, (b) combineer ze met een andere conclusie, of (c) stel een nieuwe conclusie voor die het besproken punt beter weergeeft.

Indien teamleden sterk van mening verschillen over een aantal conclusies, leidt de discussie dan zo dat eerst gesproken wordt over de thema's waarover allicht het gemakkelijkst eensgezindheid zal bereikt worden. Bespreek eerst ook de thema's die beantwoorden aan het criterium van de belangrijkheid. Werk niet aan onbelangrijke conclusies bij het zoeken naar eensgezindheid. Dat leidt tot een oppervlakkige eensgezindheid.

Soms zal je het team tot een beslissing moeten aanzetten over wat het doen gaat wanneer het over een belangrijke conclusie van mening verschilt. Het is verstandig dat het team vóór woensdag erkent dat het een conclusie heeft aangenomen zo ver als mogelijk was tijdens de discussies. Je kunt suggereren: 'Laat ons er nog eens over nadenken, bijkomende vaststellingen doen, en er morgen op terug komen'.

Soms moet je het team, omwille van een gebrek aan bewijsmateriaal, gebrek aan eensgezindheid of de beperkte tijd, er toe brengen om een conclusie te laten vallen. Dit zorgt vaak voor een welgekomen opluchting. Moeilijke discussies hebben een positief, doch ontzuenderend effect als ze de beperkingen aan het licht brengen van zowel het team, als zijn algemene kijk op wat het aan de school wil of kan meedelen.

Indien het team in zijn geheel niet akkoord raakt over wat te zeggen, kan het bij wijze van uitzondering afwijken van de regel van weloverwogen consensus en toch met nadruk stellen dat een bepaald onderwerp erg belangrijk is voor het verbeteren van de school. Bij voorbeeld:

Een team is het eens over het feit dat het leiderschap op school een zodanige puinhoop is dat het een erg negatieve impact heeft op het functioneren van de school, zelfs op het voortbestaan van de school.

Teamleden geraken het niet eens over hoe ze die 'puinhoop' dienen te beschrijven. Het is hen onmogelijk om een duidelijk zicht te krijgen op wat er precies gebeurt. Het kan onvoorzichtig zijn van het team om dan in het rapport een standpunt in te nemen in een zaak die de school polariseert.

In dit speciale geval kan het team het erover eens zijn om een conclusie te schrijven die dit thema aansnijdt maar dan op een wijze die duidelijk zijn onzekerheid aangeeft of te vermelden dat het team het als erg onvoorzichtig aanvoelt moest het een standpunt innemen en zo met bijna quasi zekerheid de school erg zou verdelen in verband met de waarde die aan het rapport kan toegekend worden.

Principe 6: Het team moet de legitimiteit van zowel de conclusies als het rapport checken

Het controleren van de conclusies

Maak vanaf de eerste dag duidelijk dat het team verantwoordelijk is voor het goed afchecken van de conclusies en van het rapport. Je moet ervoor zorgen dat de teamleden op de hoogte zijn van de criteria en deze ook in het achterhoofd houden bij het formuleren van conclusies. De criteria worden voor het team a.h.w. een instrument voor het uitschrijven van conclusies.

Door de aandacht van het team vanaf de eerste besprekingen op deze criteria te vestigen kan je de nuances ervan meteen toelichten en duidelijk maken hoe het team deze efficiënt kan aanwenden.

Al kan een team tijdens een bespreking op elk moment de criteria voor zowel de conclusies als het rapport gebruiken, het gesprek over de uiteindelijke formulering van conclusies moet duidelijk gedomineerd worden door deze criteria. Het team kan er pas volledig zeker van zijn dat het rapport aan alle criteria voldoet nadat het de delen *Portret van de school* en *Eindadvies voor de school* heeft afgewerkt op woensdag. Het is zinvol om de eisen waaraan een rapport moet voldoen nog even in herinnering te brengen vooraleer begonnen wordt met het schrijven van deze twee delen van het rapport. Ze worden vaak geschreven op een wijze die duidelijk de thema's van het rapport naar voor brengt en zorgt voor een uitgebalanceerde toon.

Tijdens de tweede en de derde dag dien je je geregeld af te vragen of het team deze criteria en wat ze inhouden wel goed door heeft. Een belangrijk keerpunt in de visitatie is vaak het moment waarop de teamleden deze criteria zélf ter sprake brengen en gebruiken bij het aanbrenge van punten en het bespreken van bepaalde onderwerpen. Indien je van oordeel bent dat het team onvoldoende door heeft wat deze criteria precies inhouden, moet je ze expliciet aanbrenge en het belang ervan tijdens de besprekingen benadrukken. Bij voorbeeld: 'Denk je dat de stelling die je nu poneert voldoet aan het criterium van accuraatheid?'

Tijdens de laatste dag van de visitatie is het belangrijk dat de voorzitter bewust natrekt of het team consensus heeft bereikt over de vraag of alle conclusies én het rapport voldoen aan deze criteria. Nadat voor een bepaald focusdomein de uiteindelijke versie uitgeschreven is, moet hij het team formeel vragen of er eensgezindheid is over alle bevindingen voor dit focusdomein.

Later, als het team het ontwerp van het hele rapport heeft overlopen, is het zeker aanbevolen om de criteria terug te bekijken:

'Het is nu het moment om te beslissen of we het ontwerp van het rapport goedkeuren als definitieve eindversie. We gaan dat doen door voor een laatste keer na te kijken of elk teamlid het erover eens is dat het rapport voldoet aan de vereiste criteria. Wat denk je?'

Als er blijkbaar eensgezindheid is, check het dan toch nog maar eens door elk individueel teamlid expliciet te vragen of het rapport aan de criteria voldoet.

Ook al kan het op dat moment al laat zijn en kunnen teamleden gehaast zijn om de taak af te werken, toch is het belangrijk dat de voorzitter deze laatste stap nog neemt. Het zorgt voor een formeel afsluiten van de hoofdopdracht van het team en reduceert de kans dat een individueel teamlid afkomt met bijkomende ideeën.

Door bij het begin van de visitatie deze laatste controleronde reeds aan te kondigen heeft de voorzitter een bijkomende kans om de werking van de criteria toe te lichten. Dat zal ertoe bijdragen dat de teamleden zich bij het schrijven van het rapport ook zullen laten leiden door deze criteria.

Het controleren van het rapport

Het rapport checken op zijn 'eerlijkheid'

Dit wordt bereikt indien het team zich bewust is van:

1. Gelijke kansen: verschillen in het verstrekte onderwijs en ondersteuning die leiden tot verschillen in leerprestaties.
Dit bewustzijn geeft het team zicht op de omvang en aard van verschillen tussen groepen.
2. Percepties: De verschillen in de beleving van hun rol door de verschillende groepen op school (leerkrachten, administratief personeel, ouders en leerlingen), waar het op school om gaat en hoe goed de school functioneert.

Het begrijpen van deze veelsoortige percepties in de school vormt een essentieel onderdeel van het proces waarbij het team tot een beoordeling komt over de school. Het is deze kennis die het voor het team mogelijk maakt om te zien of het rapport eerlijk is.

Niet elke conclusie kan tegelijkertijd 'eerlijk' tegenover de school en accuraat zijn. Het is wel mogelijk voor het team om een evenwichtig rapport samen te stellen dat eerlijk is tegenover de hele school. Eerlijkheid is het gevolg van het evenwicht tussen alle conclusies, aanbevelingen en sterke punten in het rapport. Het *Portret* en het *Eindadvies voor de school* vormen bijkomende hulpmiddelen om de eerlijkheid van een rapport te realiseren.

Omdat het zo belangrijk is dat een rapport eerlijk is, moet het team dit niet alleen bekijken bij het nalezen van het eindrapport maar ook bij formuleren van conclusies.

Het rapport checken op zijn bruikbaarheid

Werkvragen hierbij zijn:

- Hoe zal de school naar alle waarschijnlijkheid reageren op deze conclusie of aanbeveling?
- Zal dit antwoord leiden tot het beter leren door leerlingen?
- Indien het team denkt dat het schoolteam effectiever zou kunnen reageren, hoe kan het rapport dan geschreven worden zodat dit ook gebeurt?

De volgende vragen gaan over meer specifieke zaken:

- Is het team ervan overtuigd dat datgene wat het schrijft aanleiding zal geven tot het aanpakken van bestaande organisatorische, ideologische of beleidsopties? Indien dit het geval is, hoe kan het team het rapport dan accuraat opstellen en tegelijk deze opties verbeteren, in plaats van te verzwakken?
- Indien het team denkt dat een deel of de gehele aanpak van de school bij het verbeteren van het leren op school zwak is uitgebouwd, hoe kan het de school dan aanmoedigen om deze aanpak te herbekijken?
- Hoe kan het team de school aanmoedigen om, verder bouwend op haar sterke punten en voorbeelden van excellente praktijk, het niveau van leren en onderwijzen op héél de school op te voeren?

Het is geen goed idee om als team bij het checken van het rapport op zijn bruikbaarheid rekening te houden met verwachtingen aangaande mogelijke reacties van het team of andere belanghebbenden op het rapport. Het checken heeft te maken met datgene wat het team bij het schrijven van het rapport het beste lijkt om de school te begeleiden en te stimuleren tot het opzetten van acties waarvan ze meent dat ze nodig zijn om het onderwijs op deze specifieke school te bevorderen.

Hoe het team beslist over wat bruikbaar is voor de school vormt een deel van de structuur van de visitatiemethode. Net zoals de andere criteria, is het checken van de bruikbaarheid gebaseerd op het oordeel van het team en de kennis die het heeft over de school. De eerste zorg van het team moet dus zijn om over de school te leren. Op basis hiervan is het dan in staat om betere, en meer accurate conclusies te schrijven en dit op een constructieve wijze te doen. Hoe groter het inzicht in de school is bij het team, hoe groter de kans is dat de school het rapport als constructief zal beschouwen. Zo groeit bij het team ook het besef dat het al het mogelijke gedaan heeft om de school zo veel mogelijk voordeel te laten halen uit het zware werk dat uitgevoerd werd. Dat is in feite meer bruikbaar voor een school dan een eenvoudige beschrijving van wat positief of negatief is.

Teams hebben gemakkelijker een verkeerd begrip van de criteria die gelden voor een rapport dan van de criteria die gelden voor conclusies. Het criterium in verband met de bruikbaarheid doorbreekt de dichotomie die onderwijskundigen menen te zien tussen goed gestructureerde informatie in functie van het afleggen van verantwoording ('accountability') en bruikbare kennis voor professionele ondersteuning. Bij professionele visitatiemethodes waarbij collega's betrokken zijn, is de vraag of een bevinding constructieve implicaties heeft voor de praktijk helemaal niet ongewoon. De bedoeling van het opbouwen van kennis over de school is meestal immers het bevorderen van de praktijk.

Sommige teamleden zijn de mening toegedaan dat een rapport positief moet zijn wil het bruikbaar zijn. Een variatie hierop is de uitspraak: 'Indien we iets negatief zeggen, moeten we ook iets positief zeggen'. Tegen het einde van de visitatie hebben teamleden meestal het idee verlaten dat een rapport om bruikbaar te zijn een goed evenwicht moet bevatten van positieve en negatieve punten. Ze realiseren zich dat zulke aanpak in grote mate het nut ervan voor de school verzwakt. Ze zien in dat een rapport het meest bruikbaar is als ze accuraat en helder zijn over wat ze denken, in plaats van te trachten zo vriendelijk mogelijk te zijn. Ze proberen een rapport te schrijven dat direct, eerlijk en duidelijk is over de school en het werk van haar leerkrachten. Ze vermijden lieve woordjes en weigeren zich te verbergen achter clichés en/of jargon.

Het rapport checken op zijn overtuigingskracht

Het visitatierapport heeft geen vooraf vastgelegde autoriteit. De invloed ervan hangt af van de mate waarin het de school en anderen ervan overtuigt dat het op een accurate wijze een belangrijk portret van de school schetst. De voornaamste verwachting is dat de school het rapport zorgvuldig zal bekijken en wat het daarbij leert over haar functioneren zal gebruiken bij het bepalen van de stappen die ze zal ondernemen om te verbeteren. De handleiding *Hoe een visitatierapport gebruiken* biedt scholen een stukje begeleiding bij het aanwenden van het rapport in deze zin.

Een rapport moet de lezers dus overtuigen.

Omdat teamleden geen feedback krijgen van de school terwijl ze het rapport opstellen, is het voor hen niet zo eenvoudig om de overtuigingskracht ervan te checken.

Die overtuigingskracht is in een rapport aanwezig terwijl het geschreven wordt, niet door er achteraf nog wat aan toe te voegen. Het is dus het rigoureuze en bedachtzame werk van het team bij het formuleren van conclusies en andere delen van het rapport dat dit laatste zijn overtuigingskracht geeft.

Zo zal bij voorbeeld de kwaliteit van het collectieve verzamelen van vaststellingen en het gebruik ervan door het team een negatieve of positieve invloed hebben op de overtuigingskracht van het rapport. Als een school kan bewijzen dat een conclusie niet accuraat is, dan wordt uiteraard het ganse achterliggende proces in vraag gesteld, en leidt dit de aandacht van de school af van de belangrijke inhoud van de conclusies.

Klare en directe taal dragen eveneens bij tot de overtuigingskracht van een rapport. Als het team het gebruik van onderwijskundig jargon vermijdt, zal het rapport bij ouders en andere belanghebbenden, maar ook bij leerkrachten en directie zeker meer overtuigend overkomen. Om dezelfde reden moet het team het gebruik van verwarrende woorden vermijden. Ze leiden de lezer evenzeer af van de centrale bevindingen in het rapport.

Hoe meer het team er in slaagt de uniciteit van de school weer te geven in het rapport, hoe meer het rapport zal overtuigen. Dit houdt het gebruik in van de taal en concepten die de school hanteert. Het kan helpen als men de belangrijke uitspraken aanwendt die de school hanteert bij het beschrijven van zijn actueel en ideaal programma.

En een rapport zal ten slotte ook meer overtuigingskracht hebben als het coherent is, d.w.z. als er een samenhang is tussen de onderdelen ervan en als deze elkaar ondersteunen. Coherentie hangt af van een consistent gebruik van taal en stijl. De thema's moeten consistent doorheen het rapport aan bod komen om alzo duidelijk te maken dat het team helder is in zijn algemeen oordeel over de school en wat dit oordeel precies inhoudt.

Principe 7: Het team moet een legitiem rapport schrijven: Hoe het team helpen bij het schrijven van het rapport?

Hier volgen adviezen voor het schrijven van de verschillende onderdelen van het rapport.

1. Het doel en de beperkingen van het rapport

Dit deel beschrijft het proces dat het team doorloopt bij het voorbereiden van het rapport. Het bevat korte beschrijvingen van:

- De achtergrond van de individuele teamleden;
- Hoe het team zijn informatie verzamelde en de bronnen die het daartoe aanwendde;
- Hoe het team tot zijn conclusies is gekomen, inbegrepen de aard van de gesprekken en procedures die gehanteerd werden om tot een weloverwogen consensus te komen;
- De eventuele beperkingen van het team en hoe daarmee omgegaan werd.

Het team moet in elk geval (en allicht verschillende malen) herlezen wat het schrijft om er zeker van te zijn dat het rapport aangepast is aan de school en dat alle leden elk deel van het rapport aanvaarden als een integraal onderdeel van het rapport.

2. Profiel van de school

Deze korte beschrijving van de school is het enige beschrijvende deel in het rapport. Het team moet daarbij de volgende hoofdlijnen volgen:

Naam van de school. Ligging. Eén zin over de schooloverheid: district, schoolcomité (Gekozen of aangesteld? Aantal leden).

Korte geschiedenis van het gebouw.

Beschrijving van de leerlingenpopulatie: aantal, opdeling naar afkomst, etnische achtergrond, ...

Beschrijving van het personeelsbestand: aantal, graad, niveau en administratieve structuur.

Een korte beschrijvende samenvatting van de schoolprestaties zoals blijkt uit de ontvangen documenten.

Belangrijke initiatieven of projecten waarin de school betrokken is.

De voorzitter en het team schrijven het rapport, niet de school. Ook al kan de voorzitter de school vragen de nodige gegevens te bezorgen of een ontwerp van dit deel samen te stellen, toch zal het team dit overlopen en akkoord gaan over alles wat er in staat. Indien het *Profiel* bij het einde van de visitatie nog niet helemaal afgewerkt is, mag het team de voorzitter de toestemming geven om dit deel af te werken.

Het *Profiel* biedt een korte achtergrond bij de thema's die het team later zal aanpakken in het rapport, b.v. faciliteiten, geringe nascholingsmogelijkheden, enz.

3. Portret van de situatie op school op het moment van de visitatie

Dit overzicht van één of twee paragrafen bevat de hoofdzaken die het team heeft gezien en die het aan de school wil meedelen. Het wordt enkel geschreven nadat het team bij wijze van proef akkoord gaat over de conclusies die het geschreven heeft over de drie focusdomeinen: (1) Leren, (2) Onderwijzen, (3) De school.

De titel van dit deel is belangrijk. Het is een portret. Dit laat het team toe metaforen en andere taalkundige vormen te gebruiken om zich duidelijk uit te drukken. Verbloemde nonsens is wel niet toegelaten.

Het *Portret* schetst de 'situatie op school op het moment van de visitatie'. Het gaat dus niet over hoe de school er zou moeten of kunnen uitzien, maar wel over hoe de school nu is. Dat is wat het team

ook het beste kent. Het team beperkt zich dus in het *Portret* tot de school in haar huidige situatie. Dit sluit niet uit dat er zinnen kunnen in voorkomen zoals 'De school is klaar om...' of 'De school dreigt haar reputatie te verliezen'. Het team mag zich zeker richten op het potentieel van de school, maar het moet altijd wel gaan over potentieel dat reëel aanwezig is.

Het *Portret* introduceert de centrale thema's waarover de conclusies later zullen handelen. Het voorziet de school van het raamwerk dat het team uitwerkte bij het formuleren van die conclusies.

De voorzitter heeft een speciale verantwoordelijkheid ten aanzien van het *Portret*. Na de 'portretoefening' op woensdagmiddag bereidt hij een ontwerp voor dat het team zal nalezen. Het team kan hem de toestemming geven om nadien dit portret verder uit te schrijven, maar alleen als dit absoluut noodzakelijk is. Hij mag het ontwerp van het *Portret* niet opstellen zonder het ontvangen van betekenisvolle input vanwege het team.

4. Bevindingen in verband met leren (focusdomein 1)

- Details in verband met het formuleren van conclusies, sterke punten en aanbevelingen zijn te vinden bij principe 3 (3.5.3)
- De beschrijving van de inhoud van focusdomein 1 is te vinden bij principe 8 (3.5.8).

Met betrekking tot focusdomein 1 (leren) wordt van het team verwacht dat het conclusies formuleert die de school een duidelijk beeld geven over hoe goed de leerlingen leren. Ook al kan het team eventueel diverse testresultaten bekijken, toch zal het vooral andere informatiebronnen moeten opnemen. Elke conclusie moet door minstens twee bronnen ondersteund worden. Andere belangrijke informatiebronnen kunnen zijn: het volgen van een leerling, het onderzoeken van leerlingenwerk, observeren in de klassen.

Bij het schrijven van conclusies moet het team vermijden de school te vergelijken met andere scholen. Het team moet enkel focussen op de vaststellingen die het doet in de school die gevisiteerd wordt.

Ook al vindt een team het schrijven van conclusies in dit focusdomein het moeilijkste van de drie, toch wordt er bewust gevraagd naar conclusies in dit verband. Deze gerichtheid maakt een visitatie resultaat-georiënteerd. Het team moet gefundeerde conclusies formuleren over focusdomein 1 vooraleer het de twee andere focusdomeinen kan bekijken.

De voorzitter moet aandacht hebben voor drie belangrijke problemen bij het begeleiden van het team in het schrijven van zijn eerste conclusies:

Het team kan enkel ten volle begrijpen wat een conclusie is vanaf het moment dat het er één schrijft voor het rapport.

Een team wordt voortdurend uitgedaagd om te ontdekken hoe het betere bronnen kan gebruiken om te ontdekken wat leerlingen leren en hoe ze leren.

En ten slotte is het voor een team vrij gemakkelijk om vanuit testresultaten een beschrijving te geven en zich een oordeel te vormen over hoe goed de leerlingen leren. Een beperkt aantal testcores is allicht reeds ter beschikking op school. De school zal een bezoek waarderen omdat zij het oordeel waardeert van het team over hoe goed de leerlingen leren, niet omdat het waardeert hoe goed een team beschrijvingen van testresultaten op een andere wijze kan voorstellen.

Een goede manier om deze problemen tot een minimum te beperken bestaat uit het benadrukken dat het team zijn conclusies over focusdomein 1 moet vervolledigen op dinsdagavond zo dat het deze eventueel op woensdag nog verder nauwkeurig kan bekijken.

5. Bevindingen in verband met onderwijzen (focusdomein 2)

- Details over het formuleren van conclusies, sterke punten en aanbevelingen zijn te vinden bij principe 3 (3.5.3)
- De beschrijving van de inhoud van focusdomein 2 is te vinden bij principe 8 (3.5.8).

Ook al beschouwen teamleden dit tweede focusdomein als de kern van het rapport en ook al is dit het domein waarover ze over de meeste vaststellingen beschikken en waarin ze de meeste ervaring hebben, toch brengt het ook zijn eigen hoeveelheid moeilijkheden mee.

Leerkrachten zijn niet gewoon met een actieve stem te spreken over onderwijzen – dat wil zeggen te praten over wat leerkrachten concreet doen. Het team zal ertoe neigen om in een passieve taal weg te glijden en complexe pedagogische interacties te verklaren in heel simpele abstracte begrippen die ze vanuit hun opleiding kennen, en die beschouwd worden als de meest effectieve modellen om over onderwijzen te spreken.

Zowel de voorzitter als de leden van het team worden uitgedaagd om hun gesprekken te focussen op wat de teamleden concreet gezien hebben op school en wat ze daaruit leerden. De voorzitter kan dit moeilijk vinden omdat het team zijn voornaamste vaststellingen op dit domein moet verzamelen op dinsdag vóór het zijn eerste conclusies heeft geformuleerd. Hij moet dus manieren vinden om het team tot het verzamelen van vaststellingen te brengen op het moment dat het team nog niet duidelijk door heeft wat een vaststelling precies is. In het begin lijken sommige teamleden te geloven dat er nog weinig te zien is eens ze een leerkracht bezig gezien hebben in zijn klas.

De voorzitter moet de onderzoeksvaardigheden van het team aanscherpen, omdat die belangrijk zijn en garanderen dat het team een rijk en bruikbaar geheel vaststellingen meebrengt naar de gesprekken.

6. Bevindingen over de school (focusdomein 3)

- Details over het formuleren van conclusies, sterke punten en aanbevelingen zijn te vinden bij principe 3 (3.5.3)
- De beschrijving van de inhoud van focusdomein 3 is te vinden bij principe 8 (3.5.8).

Dit deel van het rapport heeft het voordeel dat het gewoonlijk de meest vertrouwde thema's bevat die in rapporten over een school voorkomen, d.w.z. de grootte van de klassen, nascholing, leiderschap, enz.

In de meeste gevallen zal administratief personeel dat deel uitmaakt van een team probleemloos samenwerken met de leerkrachten binnen het team. Als er toch een uitdrukkelijk verschil aan de oppervlakte komt tijdens een visitatie zal het meestal voorkomen tijdens de gesprekken over deze thema's. Indien niemand een defensief, beschermend standpunt inneemt tegenover dit belangrijke gegeven, kunnen de verschillende kennis en percepties bij de teamleden goed bijdragen tot de gesprekken binnen het team.

Een team loopt dikwijls tegen het probleem aan dat de vaststellingen over de school meestal op woensdag worden gedaan, de laatste dag dat er vaststellingen kunnen uitgevoerd worden. Vóór woensdagmiddag hebben de teamleden eigenlijk weinig tijd gehad om de thema's in verband met focusdomein 3 te bespreken.

Dit kan aangepakt worden door duidelijk te stellen dat het team vaststellingen kan doen over één focusdomein op elk moment van de visitatie. Het kan dus ook op maandag en dinsdag vaststellingen doen over schoolbetrokken thema's. Op analoge wijze kunnen de vaststellingen van woensdag nog te maken hebben met het leren en/of het onderwijzen. Het team begint reeds op de eerste dag met het bepalen van de thema's die het moet aanpakken.

Indien het team een schoolkenmerk opmerkt dat frappant op de voorgrond treedt (b.v. professionele ondersteuning van leerkrachten, een moeilijk leiderschapsthema, het groeperen van leerlingen) dan kan de voorzitter één of twee teamleden aanduiden om reeds vroeger tijdens de visitatie te focussen op dit kenmerk.

7. Eindadvies voor de school

In het *Eindadvies aan de school* moet het team de richting aangeven hoe de school het best gebruik kan maken van het rapport. Als het team meent dat in het rapport resultaten aanwezig zijn die de school zullen verrassen, moet het de school adviseren hoe deze moeten bekeken worden. Indien het team denkt dat de leerkrachtengroep uitzonderlijk tevreden of ontevreden zal zijn met het rapport, moet het de school er op wijzen dat ze zich door de eerste reacties niet mag laten afleiden en het meeste uit het rapport kan halen door het doel voor ogen te houden: het onderwijs van de leerlingen verbeteren.

Het *eindadvies* kan ook een opsomming houden van de belangrijkste aanbevelingen van het team. Hierin is het team niet beperkt zoals bij het formuleren van de conclusies die dienden beperkt te blijven tot het heden; het mag meer nadruk leggen op de school zoals ze kunnen worden.

De belangrijkste moeilijkheid waarmee een voorzitter te maken krijgt is dat dit gedeelte op woensdagnamiddag moet geschreven worden terwijl de tijd onverbiddelijk voortschrijdt. Indien hij denkt dat de tijdsdruk parten gaat spelen, mag hij vroeger op de dag een ander teamlid vragen om aan een ontwerp te beginnen.

Indien het 's woensdags erg laat wordt, kan het team de voorzitter de toestemming geven om dit deel te schrijven, maar enkel nadat het hem zinvolle input heeft gegeven over de inhoud en de toon waarin het geschreven dient te worden. Eventueel kan via emailverkeer in de onmiddellijke dagen na de visitatie nog om bevestiging rond de uiteindelijke versie gevraagd worden bij elk teamlid.

Schrijfafspraken

De afspraken zijn opgenomen in een aparte bundel: *Visitatiedocumenten voor de voorzitter*. Een computerprogramma voor het schrijven van rapporten kan eventueel duidelijk maken hoe dit in zijn werk gaat.

Enkele bijkomende afspraken:

Controleer of de benaming van een 'bron van een vaststelling' conform is met de lijst die opgenomen werd in de *Visitatiedocumenten*.

Bij de aanbevelingen: zet het eerste woord in hoofdletters en zet een punt aan het einde van de zin. Sterke punten worden liefst aangeduid met zelfstandige naamwoorden.

Principe 8: Het team moet focusdomeinen hanteren om de inhoud van het rapport te beperken en vorm te geven

Gebruik de focusdomeinen als een hulpmiddel bij het door het team verduidelijken van welke vaststellingen het zal verzamelen, hoe het dat zal doen en bij het verhelderen van de substantiële structuur van het rapport.

Principe 9: Het team moet de vaste lijn in de structuur van een visitatie erkennen die opgelegd wordt door de beperking in tijd

Alle richtlijnen in verband met dit principe zijn terug te vinden in hoofdstuk 2 (paragraaf 2.2).

Principe 10: Het team moet aandacht schenken aan de logistieke details van de visitatie

Omwille van de complexiteit van het organiseren van een 'live'-gebeurtenis, moet de voorzitter meer dan gewone aandacht besteden aan de logistiek van de visitatie.

De rol van de voorzitter is complex; hij is zowel de administrator als de directeur van de visitatie. Het is erg belangrijk dat je ook de logistiek goed beheert.

De uitdaging bestaat erin de logistiek zo te beheren dat deze het team niet afleidt van zijn centrale onderzoeksopdracht en de voorbereiding van het rapport. Het is ook belangrijk dat het team eveneens tot op zekere hoogte bij de logistiek van de visitatie betrokken wordt. Als de andere leden van het team zich bewust zijn van de problemen waarmee je te maken krijgt en kunnen helpen, heb je meer middelen om problemen op te lossen.

Uw dagelijkse ontmoeting met de directeur heeft dezelfde bedoeling. In zekere zin zijn de voorzitter en de directeur co-managers en co-leiders van de visitatie.

Verschillende details zijn van toepassing op de school en het team.

Schoollogistiek

Je moet nauw samenwerken met de schoolvisitatie-coördinator en er voor zorgen dat de school bewust is van haar verantwoordelijkheid ten aanzien van de visitatie en deze feitelijk ook opneemt. De handleiding *Vorbereiding voor het ontvangen van een visitatie* bevat de details voor de school, waaronder:

- Voorzien van een private, comfortabele werkruimte voor het team.
- Voorzien van degelijke maaltijden en snacks voor het team.
- Voorbereiden van een reeks gegevens over de school waaronder het adres en het telefoonnummer.
- Verzamelen van de schooldocumenten die nodig zijn bij de visitatie, waaronder ook het leerlingenwerk.
- De voorziene vergaderingen op school plannen, maar niet in het teamlokaal.
- Aanduiden van schoolparticipanten die aan bepaalde activiteiten deelnemen, zoals: de leerlingen die door teamleden een dag zullen gevolgd worden; leerkrachten in wiens klas een teamlid op bezoek zal komen; de leerkrachten die tijdens de tweede dag van de visitatie een ontmoeting zullen hebben met leden van het team; en zij die aanwezig zullen zijn op de andere vergaderingen.

Teamlogistiek

Jij bent verantwoordelijk voor de logistieke zaken die aan de visitatie vooraf gaan. Dit houdt onder meer in:

- Het vooraf bezorgen aan de teamleden van een aantal gegevens over de school, een lijst van de teamleden, het schoolverbeteringsplan, en het visitatierooster.
- Een voorafgaande vergadering met het schoolhoofd over de logistiek en het doel van de visitatie, en tevens met de bedoeling eventuele misverstanden aan te pakken die bij hem of het team leven in verband met de visitatie.
- Het voorbereiden van de grote lijnen van het rapport voor die school.
- Het voorbereiden van de *Aandachtspunten voor het team* en deze op een flap bevestigen tegen de muur van het teamlokaal.
- Het vooraf controleren van de laptop en de beamer.