

# ViA-visitatieproject Leren door Visiteren

Visitatierapport Chr. College de Noordgouw

Ronde 4

*Maart 2019*

Johannes Fontanus College  
Barneveld

Het Streek  
Ede

Chr. College Groevenbeek  
Ermelo

Morgen College  
Harderwijk

Christelijk Lyceum  
Veenendaal

Ichthus College  
Veenendaal

De Meerwaarde  
Barneveld

Nuborgh College  
Elburg

Chr. College Nassau Veluwe  
Harderwijk

Chr. College de Noordgouw  
Heerde

Chr. Scholengemeenschap  
Veenendaal



# Inhoud

1 Inleiding .....	4
2 Leeswijzer .....	5
3 Verantwoording.....	5
4 Onderzoeksdoel en vragen van de school.....	6
5 Bevindingen .....	7
5.1 Vorige visitaties .....	7
5.2 Bevindingen rond het visitatiethema.....	8
6 Beeld van de school bij de panelleden .....	14
7 Uitkomsten van de visitatie .....	16
7.1 Algemeen.....	16
7.2 Thema 1 – De nieuwe visie in de lessen.....	16
7.3 Thema 2 – Betekenis van de kernwaarden voor het gedrag.....	19
7.4 Uitkomsten van de lesbezoeken .....	21
Bijlagen .....	23
A – Samenstelling visitatiecommissie.....	23
B - Samenstelling panels .....	24
C1 – Gesprek met directie .....	25
C2 – Gesprek met leerlingen onderbouw .....	26
C3 – Gesprek met leerlingen bovenbouw .....	27
C4 – Gesprek met docenten onderbouw .....	28
C5 – Gesprek met docenten bovenbouw.....	29
C6 – Gesprek met afdelingsleiders en secondanten .....	31
C7 – Gesprek met ouders .....	32
C8 – Nagesprek met directie .....	33
D – Lesobservatieformulier .....	36
E – Resultaten Lesobservaties .....	37

# 1 Inleiding

Het samenwerkingsverband van de ViA-scholen organiseert inmiddels de vierde ronde visitaties van de aangesloten scholen. Het doel is de school een spiegel voor te houden, zodat er een scherper zicht op de eigen situatie en op de mogelijkheden tot verdere verbeteringen ontstaat. Uitgangspunt van de visitatie is wat de school – binnen de afgesproken kaders – zelf wil dat onderzocht wordt. Worden de doelen bereikt die de school zichzelf gesteld heeft, waarom eventueel niet en wat zit daarbij dan in de weg? De visitatiecommissie is te zien als een groep kritische vrienden, die de betreffende school van dienst wil zijn en die van de zelfevaluatie, de panelgesprekken en de reflectie op wat zij aantreffen zelf ook weer leren.

Het effect van zo'n visitatie werd door een van de schoolleiders als volgt geformuleerd: *“De waarde van een visitatie ligt in de herkenning van elementen waar je als ontvangende organisatie betekenis aan toekent en mee aan de slag gaat.”*

In de loop van de tijd hebben ook de visitaties zelf een ontwikkeling doorgemaakt. Tot nu toe werden binnen het ViA-bestuur steeds min of meer bindende thema's voor een visitatieronde afgesproken. In de eerste ronde visitaties ging het om personeelsbeleid, de tweede ronde richtte zich op onderwijsontwikkeling, in ronde drie zijn onderwijs(praktijk), kwaliteit en zorg als thema's gekozen. Deze opzet is nu verlaten.

In de vierde ronde worden geen onderwerpen voor de visitatie aangereikt vanuit het ViA-bestuur. Elke school krijgt de gelegenheid om de voor haar meest belangrijke onderwerpen te laten visiteren. Daarmee kan de visitatie een belangrijke rol spelen in het monitoren en evalueren van actuele ontwikkelingen. De school formuleert de thema's, waarop de visitatiecommissie feedback zal geven.

De Noordgouw is de afgelopen jaren door een belangrijk veranderingsproces gegaan en heeft naast aanpassingen in de structuur van de schoolorganisatie veel aandacht besteed aan een nieuwe visie op persoonlijkheidsontwikkeling en leerproces. Van de visitatie wordt verwacht dat deze een beeld geeft van de onderwijssituatie op dit moment met differentiatie als belangrijk aandachtspunt. De school heeft behoefte aan een nulmeting op parameters als maatwerk, eigenaarschap, verantwoordelijkheid, participatie en persoonlijkheidsontwikkeling.

De twee hoofdvragen van de school richten zich erop wat van de nieuwe visie in de lessen al waar te nemen valt en wat de betekenis van de gekozen kernwaarden is voor het gedrag vooral van docenten.

De visitatiecommissie heeft in de opzet van de visitatie hierbij aangesloten door toewijzing van beide themagebieden aan twee subgroepen binnen de commissie.

In de deelvragen en in het lesobservatieformulier wordt een reeks concrete punten aan de orde gesteld waarover de school de commissie heeft verzocht haar bevindingen te rapporteren.

Aan de commissie is materiaal aangereikt waardoor deze haar bevindingen en adviezen kan formuleren. Het visitatierapport wordt ter beschikking gesteld aan de directie, die beslist hoe er verder mee wordt omgegaan. Ter evaluatie van de visitatie is er na een half jaar een gesprek met de directie en de voorzitter en de secretaris van de commissie.

## 2 Leeswijzer

In de hiernavolgende hoofdstukken 3, 4 en 5 staat informatie hoe het rapport tot stand is gekomen, welke vragen de school vooraf heeft gesteld en worden de belangrijkste uitkomsten beschreven en geanalyseerd. Hoofdstuk 6 geeft het beeld van de school weer, zoals dat bij de panelleden bestaat. De uitkomsten van de visitatie met betrekking tot de door de school gestelde vragen zijn te vinden in hoofdstuk 7. De bijlagen bevatten de organisatorische gegevens en het materiaal dat als basis voor de bevindingen en adviezen van de commissie heeft gediend.

Bijlage E geeft een overzicht van de scores van de lesobservaties. Dit vormt met de bijpassende verslagen van de panelgesprekken het materiaal waarop een genuanceerd beeld te baseren valt.

## 3 Verantwoording

Op woensdag 20 maart 2019 heeft de visitatiecommissie de Noordgouw bezocht. Er zijn tijdens deze visitatiedag panelgesprekken gevoerd met de directie, afdelingsleiders, docenten, leerlingen en ouders. Deze gesprekken verliepen volgens een vast patroon. Na een toelichting over doel en opzet van de visitatie volgde een korte voorstellingsronde. Daarbij werd de panelleden verzocht aan te geven waarop zij trots zijn en wat zij voor verbetering vatbaar vinden. De leden van de visitatiecommissie stelden vervolgens vragen naar aanleiding van de schoolvragen (zie hierna hoofdstuk 4) en over andere aspecten die hun van belang leken. Verder zijn in totaal 35 lessen bezocht. Van de gesprekken zijn verslagen gemaakt, over de bijgewoonde lessen is telkens een lesobservatieformulier ingevuld. Dit materiaal is verwerkt in het visitatierapport.

De conceptversie van dit rapport is door de visitatiecommissie besproken en bijgesteld in een vergadering op 28 maart. De directie heeft de gelegenheid gekregen onjuistheden in het rapport aan te wijzen. De voorzitter en de secretaris bieden op 23 april de directie het eindrapport aan en bespreken het met hen. Na een half jaar volgt nog een gesprek om de visitatie en de effecten daarvan te evalueren.

Aan de visitatiedag zijn twee voorbereidende besprekingen van voorzitter en secretaris met de directie voorafgegaan waarbij onder meer het protocol van de visitatie is doorgenomen. De directie heeft daarna de zelfevaluatie geschreven en ter beschikking van de visitatiecommissie gesteld, en de nodige maatregelen voor de organisatie van de visitatiedag genomen.

De visitatiecommissie heeft eveneens het verslag van de twee voorbereidende gesprekken met de directie ontvangen.

Het lesobservatieformulier is in overleg tussen de visitatiecommissie en de directie vastgesteld.

## 4 Onderzoeksdoel en vragen van de school

*De visitatie moet een beeld van de onderwijssituatie van dit moment geven, niet alleen t.a.v. differentiatie. Dat laatste is wel een belangrijk aandachtspunt gezien de opdracht van de inspectie.*

*In de nieuwe visie hebben we onder andere opgeschreven:*

- We bevorderen eigenaarschap, verantwoordelijkheid, participatie en persoonlijkheidsontwikkeling bij de leerling.*
- We stimuleren onderwijsvormen die maatwerk, gepersonaliseerd leren en betekenisvol leren mogelijk maken.*

*We vragen ons af in hoeverre we daar op dit moment invulling aan geven. We hebben behoefte aan een nulmeting op parameters als maatwerk, eigenaarschap, verantwoordelijkheid, participatie en persoonlijkheidsontwikkeling.*

### *Hoofdvraag 1 (gericht op lessen)*

*Deze vragen worden geconcretiseerd via het lesobservatieformulier.*

#### **Wat nemen we in de lessen op de Noordgouw al waar van de nieuwe visie?**

##### Deelvragen

1. In hoeverre wordt in de lessen maatwerk aangeboden (differentiatie)? Wij zijn geïnteresseerd in het deelaspect: zijn er keuzemogelijkheden binnen de les voor leerlingen?
2. Wat zien jullie in de lessen terug van gevoeld eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij leerlingen?
3. Worden leerlingen uitgedaagd om actief mee te doen in de lessen?
4. Wordt er in de onderbouwlessen gerefereerd aan de eerste drie eigenschappen van Covey: te weten: wees proactief, heb het einddoel voor ogen, doe belangrijke zaken eerst?

### *Hoofdvraag 2 (meer gericht op collega's)*

*Deze vragen komen terug in de panelgesprekken.*

*We hebben vijf kernwaarden in de school opgehaald de afgelopen jaren en hebben EERLIJK en AMBITIE achtereenvolgens een jaar lang centraal gesteld. AMBITIE loopt nog en binnenkort is daar een studiemiddag over. EERLIJK stond vorig schooljaar centraal.*

#### **Wat betekent het besef dat we kernwaarden hebben voor ons gedrag?**

##### Deelvragen

1. In welke mate vormen de kernwaarden in het algemeen een anker voor de omgang met elkaar?
2. We streven een aanspreekcultuur na, waarin we EERLIJK naar elkaar uitspreken wat wel of niet goed gaat. Waar staan we op dit moment en wat is er voor nodig om dit verder te ontwikkelen?
3. In welke mate speelt de nu centraal gestelde kernwaarde AMBITIE een rol in de eigen doelen voor dit jaar?

## 5 Bevindingen

### 5.1 Vorige visitaties

De school werd eerder gevisiteerd op 4 oktober 2005, op 31 maart 2009 en op 1 oktober 2013.

#### 2005

Er ligt een prima onderwijsvisie, die gedeeld wordt door het personeel. Laat de onderwijsvisie het uitgangspunt worden voor de schoolvisie. De commissie heeft de sturing op het geheel bij de directie gemist. Vertaal de uitgezette lijnen naar de praktijk. Laat elkaar zien wat er ontwikkeld is en waarom en hoe dit past in het geheel.

De ontwikkelingsfase waarin de teamleiders zitten, verschilt nogal. Rolopvattingen als coördinator, coach, collega en leidinggevende spelen door elkaar. Opereer als directie en teamleiders als één team.

#### 2009

De medewerkers in de school zijn bij de totstandkoming van de visie betrokken, maar de uitwerking van de visie is volgens de commissie nog lang niet op alle terreinen operationeel. Structureel werken aan uitdagend en innoverend onderwijs is zij weinig tegengekomen. Het leidinggeven aan verschillende processen beoordeelt de commissie als afwachtend.

Maak als school duidelijke keuzes in wat des secties is en wat des teams.

Meer aansturing op de onderwijsdoelen leidt wellicht tot een beter besef en het beter oppakken van eigen verantwoordelijkheden hierin. Hier ligt een duidelijke taak voor de schoolleiding.

Geef duidelijk aan wat bedoeld wordt met de doorlopende leerlijn. Ligt deze bij inhoudelijke vakken-nis? Ligt deze bij vaardigheden? Bij zelfstandig leren? Bij vorderingen? Wie is waarvoor verantwoordelijk?

Als je zegt uitdagend onderwijs te willen bieden, als je een school wilt zijn die zich wil blijven ontwikkelen en wil blijven innoveren, dan moet dit wat meer zichtbaar worden. De commissie heeft hiervan nog te weinig waargenomen.

Een meer gestructureerde scholing in onderwijsontwikkeling - gezamenlijk, in teamverband - kan helpen bij innoveren en ontwikkelen.

De invloed van leerlingen in de school is niet al te groot. Er is een leerlingenraad, maar die leeft niet sterk voor veel leerlingen.

De commissie denkt dat er te veel vergaderd en te weinig ontwikkeld wordt. Maak een onderscheid tussen informatieoverdracht en werkoverleg. Zoek een balans tussen vergaderen en samen ontwikkelen en vermijd de cultuur van 'iedereen over alles'.

#### 2013

De teamstructuur van de school is nog niet volledig geïmplementeerd. Hoewel de positie van de afdelingsleiders inmiddels niet meer ter discussie staat, wordt er nog steeds gezocht naar een goed evenwicht tussen de sectie- en de teamtaken. Daarbij gaat het met name om de vraag waar de onderwijskundige aansturing plaats moet vinden.

Het beleid van de school, zoals verwoord in het schoolplan, komt op de visitatiecommissie wat verbrokkeld over. Missie en visie enerzijds en speerpunten anderzijds lijken wat los van elkaar te staan.

De visitatiecommissie heeft de indruk dat er de laatste jaren veel ad hoc is ingezet op bepaalde concepten. Ook zet de visitatiecommissie vraagtekens bij het draagvlak voor de ingezette veranderingen. Het lijkt erop dat die niet voldoende aan de basis doordacht, maar te veel van bovenaf gedropt zijn. De docenten zijn zich daardoor onvoldoende eigenaar gaan voelen van de ingezette veranderingen. Ook zijn de ingezette acties onvoldoende afgehecht. Naast het creëren van draagvlak is ook het afsluiten van projecten nodig.

Bij het zoeken naar evenwicht tussen teams en secties is het vooral van belang dat er naast een heldere taakverdeling aan een proactieve houding van de docent gewerkt wordt. Docenten moeten niet alleen afwachten wat de directie inbrengt, maar ook zelf initiatieven nemen om tot verbetering van de onderwijskwaliteit te komen. In de verhouding schoolleiding-docenten lijkt het erop dat het zweet op de verkeerde rug zit.

## 5.2 *Bevindingen rond het visitatiethema*

*De geur van de bossen, vers gemaaid gras, het tjirpen van sprinkhanen, kwaken van kikkers, de veelheid van vogelzang in de vrije natuur, het klepperen van de ooievaars... ervaar bij ons de natuur in al haar pracht!* Zo beschrijft het dorp Heerde zich in een VVV-brochure. En daar ligt dan de school die in maart 2019 door een visitatiecommissie van ViA is bezocht.

Wie in een op deze wijze beschreven dorp een school bezoekt, verwacht iets daarvan op die school terug te vinden. En dat is ook zo. De school ademt een sfeer van gemoedelijkheid, van vriendelijkheid en gezamenlijkheid die past bij de omgeving, zoals die werd beschreven hierboven. Leerlingen en personeel betonen zich uiterst vriendelijk en behulpzaam en de leiding van de school heeft de zaken goed op de rit.

Leerlingen en medewerkers verblijven met plezier op de Noordgouw. Leerlingen komen naar deze school vanwege de goede recensies van familie en vrienden. Medewerkers geven aan met veel plezier op de Noordgouw te werken en velen zijn ook al jarenlang aan deze school verbonden. Uit de gesprekken met de leerlingen blijkt dat zij erg tevreden zijn over de school. Dan benoemen zij vooral de goede relatie tussen leerlingen onderling en de makkelijke toegang tot docenten. Als bijzonderheid wordt aangegeven dat pesten een vrijwel onbekend fenomeen is op de Noordgouw.

De visitatiecommissie constateert ook dat de Noordgouw zich mag verheugen in een over het algemeen zeer positief ingestelde groep leerlingen. De wens om de school meer aan keuzemogelijkheden te laten bieden of het onderwijs te hervormen is bij leerlingen nauwelijks aanwezig.

De coöperatieve houding van de leerlingen en de goede resultaten van de Noordgouw werken niet mee aan een urgentiegevoel bij docenten om de door de schoolleiding gewenste onderwijsveranderingen in de praktijk te brengen.

Ouders zijn ook heel tevreden. Zij geven aan dat er goed onderwijs gegeven wordt en zij definiëren dat toch graag als onderwijs waarin je leert wat je nodig hebt om later in de maatschappij goed te functioneren. Daarbij hebben zij een groot vertrouwen in een wat klassieke onderwijsstijl, die zij tot hun genoegen ook veel zien op de Noordgouw. Contacten met de school verlopen makkelijk, al hebben de ouders het gevoel dat de school wel verwacht dat het initiatief daartoe veelal door de ouders genomen wordt.



## *De organisatie*

De Noordgouw biedt onderwijs op mavo-, havo- en atheneumniveau. Samen met de afdeling “brugklas” vormen deze ook de organisatiestructuur van de school. Elke afdeling heeft een eigen afdelingsleider, die door twee secondanten ondersteund wordt. De schoolleiding is tevreden over deze constructie. Deze biedt meer mensen de gelegenheid kennis te nemen van de managementachtige kant van werken in het onderwijs. De secondanten functioneren als klankbord voor de afdelingsleider, waarmee de kwaliteit van de leiding verhoogd zou kunnen worden. Een nadeel van deze constructie is dat er een wat diffuus beeld ontstaat over waar precies de sturing vandaan komt. Het zou de profilering van de afdelingsleiders als onderwijskundig leider van hun afdeling een beetje in de weg kunnen zitten.

De rector/bestuurder heeft de eindverantwoordelijkheid en de conrector heeft de leiding over de dagelijkse gang van zaken. Beide tonen zich enthousiaste leiders met een heldere visie en een grote drang om deze visie in de school te realiseren. De schoolleiding wordt gerespecteerd en gewaardeerd door de medewerkers.

Het is wel opvallend dat in de gesprekken met docenten met betrekking tot het schoolbeleid meestal gesproken wordt over “de school wil...”, in plaats “ik of wij willen...”. Er lijkt nog wel ruimte te zijn voor wat meer acceptatie van het schoolbeleid. Van een wij – zij – verhouding tussen medewerkers en schoolleiding is nergens sprake.

Gelet op de omvang van de leerlingenpopulatie (een kleine 1000 leerlingen) biedt de school toch een ruime keuze aan leerlingen. Zo is er het atheneum+, is er Cambridge Engels en voor Frans is er DELF en voor Duits Goethe.

De docenten horen allemaal bij één van de vier teams. Van de teams wordt verwacht dat deze de onderwijskundige visie van de Noordgouw vertalen naar het type leerling dat bij de afdeling hoort. Docenten voelen zich redelijk betrokken bij hun afdeling, maar hechten toch vaak meer waarde aan de sectie als bron en plaats voor onderwijskundige ontwikkelingen.

De leiding van de school wil graag initiatieven van onderaf op te laten komen. Enkele slechte ervaringen in het verleden met top-down initiatieven hebben er nu toe geleid dat er veel vrijheid wordt gegeven aan afdelingen en individuele docenten om eigen invulling te geven aan de realisatie van de gezamenlijk afgesproken onderwijsvisie.

Deze benadering heeft succes: zowel binnen de afdeling als bij secties en door individuele docenten worden allerlei initiatieven genomen om het onderwijs op de Noordgouw verder te ontwikkelen. De afdelingsplannen getuigen van een grote ambitie. Om in tijd ruimte te geven aan het realiseren van die ambities zijn de lessen 45 minuten in plaats van 50 minuten. Dit levert ongeveer 80 klokuren op bij een fulltime baan die bedoeld zijn om te worden ingezet door docenten voor onderwijsontwikkeling. Van de inzet van deze tijd wordt verslag gedaan tijdens het functionerings- of POP-gesprek. Geconstateerd wordt dat met de invulling van de tijd door de docenten nogal verschillend wordt omgegaan.

Door de ruimte (niet alleen in tijd) die geboden wordt aan onderwijsontwikkelingen bestaat het gevaar dat initiatieven allerlei kanten opvliegen. De herkenbaarheid van het onderwijskundig concept van de Noordgouw lijdt daaronder. De schoolleiding wil dan nu ook meer lijn gaan aanbrengen in alle ontwikkelingen.

## *De onderwijsvisie*

De visie op onderwijs wordt gevoed vanuit de kernwaarden. Uitgaande van de identiteit van de Noordgouw als christelijk college is, in zorgvuldig overleg met alle geledingen, gekozen voor het formuleren van vijf kernwaarden. Deze vormen de basis van waaruit de vorming, die de Noordgouw aan de leerlingen wil bieden, wordt geformuleerd. Dezelfde kernwaarden vormen het fundament onder de onderwijsvisie.

De onderwijsvisie kent enkele ankerpunten: eigenaarschap, verantwoordelijkheid, participatie en persoonlijkheidsontwikkeling. In de lessen moet dat leiden tot maatwerk, gepersonaliseerd leren en tot betekenisvol leren. Voor wat betreft de persoonlijkheidsontwikkeling laat vooral de schoolleiding zich graag inspireren door de theorieën van Covey. Voor de concretisering van maatwerk en gepersonaliseerd leren wordt na het bezoek van de inspectie in maart 2019 nu eerst de focus gericht op differentiatie.

Hoewel de Noordgouw zich graag zou willen afficheren als een pionierende school, is dat slechts in beperkte mate waargenomen in de bezochte lessen. In gesprekken met de collega's en uit de afdelingsplannen valt dit wel op te maken. Maatwerk en gepersonaliseerd leren zijn derhalve beelden die op de Noordgouw nog niet precies gedefinieerd zijn, maar ook nog ver weg liggen. Om een cliché te gebruiken: het is een punt op de horizon. Het lijkt een wijs besluit om voor de korte termijn eerst beperking te zoeken in alle onderwijskundige initiatieven, die zeker bestaan op de school, en deze te richten op de introductie van meer gedifferentieerd onderwijs.

Daarbij zal ook een heldere afspraak moeten worden gemaakt over wat op de Noordgouw onder een "goede les" wordt verstaan. Een nadere invulling van de gewenste differentiatie kan het aanhakingspunt zijn voor de discussie hierover. De items op het lesobservatieformulier vormen naar het oordeel van de schoolleiding, en ook van de visitatiecommissie, een goede leidraad voor deze discussie.

In het panelgesprek met leerlingen uit de bovenbouw gaven de aanwezige leerlingen aan dat globaal genomen je op de mavo-afdeling veel individuele opdrachten krijgt, dat op de havo vaak moet worden samengewerkt en op het atheneum samenwerking juist een zeldzaamheid is. Een dergelijk beeld bij deze leerlingen stemt niet overeen met wat men zou verwachten, namelijk van mavo naar atheneum een oplopende mate van 21<sup>ste</sup> -eeuwse vaardigheden, waar samenwerking er één van is.

## *Kernpunten met betrekking tot de visitatie*

De visitatiecommissie heeft een tweetal hoofdvragen voorgelegd gekregen. De eerste heeft betrekking op de lessen en de tweede op het gedrag van de medewerkers.

### *De lessen*

Het materiaal dat de visitatiecommissie aangereikt heeft gekregen, gaf een indicatie van wat de schoolleiding verstaat onder een les die is vormgegeven volgens de visie. Daar zouden in ieder geval de elementen onder vallen die in het lesobservatieformulier waren opgenomen.

Uit de geobserveerde lessen en uit de panelgesprekken komt een beeld naar voren van een school die over het geheel genomen nog aan het begin van de gewenste ontwikkeling staat.

Dit is op grond van de analyse in de zelfevaluatie niet verrassend.

Hier en daar zijn mooie didactische bloempjes te plukken, maar regel is dat lessen gegeven worden volgens het klassieke model van huiswerk overhoren, uitleg, opdrachten maken die de methode biedt en huiswerk opgeven. Binnen dit klassieke model kan natuurlijk ook maatwerk geleverd worden, kan ook gedifferentieerd onderwijs worden aangeboden en kunnen leerling eigenaar zijn van hun leerproces.

Dat blijkt echter vrijwel niet het geval. Docenten op de Noordgouw hebben nog vaak de neiging om zelf de regie in handen te willen houden. Overigens vinden de meeste leerlingen dat ook best. Het

geeft hun structuur en de zekerheid dat ze straks een toets met goed gevolg kunnen afleggen. Wel geven de leerlingen aan soms geconfronteerd te worden met slechte onderlinge afstemming tussen docenten. Dat heeft dan met name betrekking op de toetsen en de inhoud daarvan.

Voor zover al sprake is van keuzemogelijkheden voor leerlingen tijdens de lessen, worden deze aangereikt door de methode. In het panelgesprek met de bovenbouw-docenten blijkt dat er verschillend gedacht wordt over het inhoud geven aan de term differentiëren. Sommigen zien dit toch vooral als een verantwoordelijkheid van de leerlingen zelf. De differentiatie vindt dan niet of weinig plaats in de les, maar in de manier waarop leerlingen thuis de stof verwerken.

Als we kijken naar de genoemde items op het lesobservatieformulier, dan heeft de visitatiecommissie deze onvoldoende gezien in de bezochte lessen. Wij noemen: afstemmen van de instructie op verschillen tussen leerlingen, controle door de docent of het lesdoel is gehaald, de leerling die eigenaar is geworden van het proces en daarin ook eigen keuze kan maken, de docent die meer als coach van het onderwijsleerproces optreedt en met gerichte feedback de leerlingen verder helpt als dat nodig is. Het succes van de gemiddelde Noordgouw-les blijkt bij de toets. Gezien de resultaten van de Noordgouw blijkt dat het geboden onderwijs goede resultaten oplevert.

#### *Het gedrag*

Zijn de kernwaarden ingedaald in het hart van de medewerkers?

Zeker wel. Men is er goed van op de hoogte en is ook tevreden over de wijze waarop, door goed overleg, iedereen mede-eigenaar is geworden van de kernwaarden.

Aan het vertalen van de kernwaarden naar lessen wordt niet bewust aandacht geschonken. Dat past ook wel bij de aard van kernwaarden. Deze zouden geïnternaliseerd moeten zijn bij de medewerkers en dan leidend moeten zijn in het gedrag in de lessen en buiten de lessen, zonder dat dit expliciet gemaakt hoeft te worden.

Waar het gaat om het gedrag van medewerkers ziet de visitatiecommissie in de school en hoort zij in de panelgesprekken dat de kernwaarden levende ijkpunten zijn voor het gedrag.

Medewerkers gaan met respect om met elkaar en ook met de leerlingen. Leerlingen geven ook aan dat docenten makkelijk aanspreekbaar zijn en ook serieus ingaan op mogelijke kritiek. Datzelfde geldt voor de schoolleiding. Als ideeën vanuit de leerlingenraad worden gelanceerd, wordt er welwillend geluisterd en indien de schoolleiding het ermee eens is, ook snel actie ondernomen. Als voorbeeld worden statafels in de overblijfruimte genoemd. Waarom het vier jaar moest duren voordat er een gezonde schoolkantine kwam, wordt dan wel weer genoemd als feit dat er wel geluisterd wordt, maar dat actie soms onbegrijpelijk lang uitblijft. Overigens zijn de leerlingen zeer content met de gezonde schoolkantine, zoals die op de Noordgouw bestaat.

Algemeen bestaat het gevoel dat een kernwaarde als “eerlijk” ook werkelijk in de praktijk wordt gebracht. Docenten spreken er elkaar soms onderling op aan, maar ook aan leidinggevenden worden met enige regelmaat dingen ter bespreking aangereikt in het kader van “laten we eerlijk tegen elkaar uitspreken hoe we over bepaalde zaken denken”.

De schoolleiding geeft inhoud aan de kernwaarde “ambitie” door nadrukkelijk initiatieven van medewerkers waar maar enigszins mogelijk te ondersteunen.

Dat blijkt onder andere uit het scholingsbeleid: dat is er niet. Maar er is wel een visie op scholing. Men wil graag de ruimte geven aan de mensen om aan de invulling van de eigen ambitie ruimte te geven. Helaas levert dit een bijdrage aan de diversiteit van onderwijsstijlen die gehanteerd worden zonder dat daar een Noordgouw-lijn in te ontdekken valt.

Met het instellen van een functie van secondant van afdelingsleiders geeft de schoolleiding ook ruimte aan de ambitie van docenten op het gebied van leidinggeven en het begeleiden van allerlei initiatieven van afdeling.

Haaks op de kernwaarde “ambitie” staat de ervaring, die in de panelgesprekken met leerlingen naar voren werd gebracht dat de ambitie om van de mavoafdeling door te gaan naar het havo niet echt wordt gestimuleerd. Docenten doen het voorkomen dat deze overstap alleen voor de allerbesten is weggelegd. Dat scheidt onzekerheid bij leerlingen en sommigen haken af om hun ambitie om naar het havo te gaan te realiseren.

## Conclusies en adviezen

### Conclusies

1. Het Christelijk College de Noordgouw is een school die leerlingen prima onderwijs biedt. Dat de vormgeving van dat onderwijs vaak nog niet voldoet aan “moderne normen”, doet niets af aan de kwaliteit die de Noordgouw biedt aan de leerlingen. De leerlingen en de ouders zijn dan ook zeer tevreden over “hun” school.
2. Het is een school die nog redelijk aan het begin staat van een ontwikkeling via gedifferentieerd onderwijs naar meer maatwerk en eigenaarschap van de leerling voor het eigen leerproces.
3. De Noordgouw is ook een school waar men zich gezamenlijk gedragen weet door gedeelde uitgangspunten. Die worden gevonden in het christelijk geloof, in de kernwaarden en in een breed omarmde onderwijskundige visie.
4. Dat biedt veel perspectief voor een mooie toekomst van het Christelijk College de Noordgouw in het dorp Heerde, waar de *geur van de bossen, vers gemaaid gras, het tjirpen van sprinkhanen, kwaken van kikkers, de veelheid van vogelzang in de vrije natuur, het klepperen van de ooievaars...* de achtergrond vormen voor een school met veel potentie voor de toekomst.

### Adviezen

1. Misschien kunnen we wel stellen dat, ondanks een zeker aversie tegen de filosofie van Covey, de gedachten die daar achter zitten toch mede de achtergrond vormen voor de kwaliteit die de Noordgouw levert. Het expliciteren van het gedachtengoed van Covey heeft naar ouders en leerlingen, en vaak ook naar docenten, weinig zin. Het is de visitatiecommissie niet duidelijk of het nog steeds de ambitie van de Noordgouw is om een Covey-gecertificeerde school te worden. Ons advies is: Heb niet de ambitie een Covey-gecertificeerde school te worden, maar gebruik het gedachtengoed van Covey als inspiratie om eigen uitgangspunten en doelstellingen te formuleren.
2. De tijd van vrijheid-blijheid-als er-maar-wat gebeurt is voorbij. Nieuwe onderwijskundige ontwikkelingen moeten nadrukkelijk passen in de gewenste ontwikkeling van het onderwijs. De schoolleiding is van plan om meer sturing te geven aan de onderwijsontwikkeling. Ons advies is: doe dat en plaats het in een doorgaande lijn van meer gedifferentieerd naar meer gepersonaliseerd onderwijs en maatwerk.
3. Profileer de afdelingsleiders nadrukkelijker als onderwijskundige leiders. Laat de secondanten voor het oog van de school toch vooral aan de onderwijs-organisatorische kant optreden. Zij kunnen dan op de achtergrond in samenwerking met de afdelingsleider mee het afdelingsbeleid vorm geven.
4. Kijk naar de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (zelfevaluatie 3.3) met betrekking tot onderwijsontwikkeling bij de afdeling en de secties. Maak duidelijk waar de prioriteit ligt: bij

onderwijskundige ontwikkelingen waar secties voor kiezen of dienen deze te vallen onder de paraplu van het onderwijsbeleid dat de afdeling opstelt?

5. De inspectie heeft het advies gegeven aan de Noordgouw om de 'goede les' te definiëren. De commissie stelt vast dat er wel ideeën zijn wat een goede les is. Bespreek dit met elkaar en stel dit samen vast. Daartoe kunnen de items die gebruikt zijn op het lesobservatieformulier van de visitatiecommissie een eerste leidraad vormen.
6. Formuleer met elkaar een definitie van de term "gedifferentieerd lesgeven". Op dit moment wordt het door een deel van de docenten gedefinieerd als een activiteit die buiten de les plaats vindt. Beslis met elkaar of deze benadering gewenst is, of dat er een andere en algemeen gedragen inhoudelijke invulling van deze term kan komen.
7. Probeer het overleg binnen de secties belangrijker te maken: afstemming onderling binnen de sectie is zowel van belang voor de doorgaande leerlijn als meer concreet voor gelijke afspraken over een toets in klassen uit dezelfde afdeling.

In hoofdstuk 7 wordt in aanvulling hierop over de bevindingen verslag uitgebracht en worden op basis daarvan verdere conclusies getrokken en adviezen gegeven.

## 6 Beeld van de school bij de panelleden

Aan het begin van ieder panelgesprek is aan de panelleden gevraagd om twee punten te noemen die de school karakteriseren:

- Noem een sterk punt van de school of een punt waar je trots op bent.
- Noem een verbeterpunt van de school.

Zo zijn een aantal 'plaatjes' ontstaan die in kort bestek een beeld van de school schetsen gezien door de ogen van de verschillende geledingen.

NB De paren links (trots) en rechts (verbeterpunt) horen niet bij elkaar. Sommige opmerkingen zijn door meerdere personen gemaakt. Dat is niet apart vermeld.

Sterk/trots	Ontwikkelpunt/zorg
<b>Schoolleiding</b>	
Fijne school, goede sfeer, topleerlingen	Onderwijsontwikkeling
Goede collegiale sfeer	Veel wordt geregeld zonder voldoende aandacht voor procedures en draagvlak
Goed contact met leerlingen	Pro-activiteit van ons allen
Iedereen is in beweging gekomen in de afgelopen jaren, bezig met onderwijsontwikkeling	Leerlingen meer uitdagen in hun mogelijkheden
Gebouw gerestyled en bij de tijd gekregen.	Meer de wereld ingaan
Klimaat onder leerlingen, gemoedelijke sfeer	Missie, visie daagt uit tot steeds beter
Fijn werken hier	Starheid van sommige processen, bijv. in manier van organisatie en ook bij collega's
Ruimte voor eigen ontwikkeling en die van school	Invoering praktijkvak in mavo
Uitdaging door actief onderwijsbeleid	Werken aan differentiatie op basis van nulmeting bij deze visitatie.
Kleinschalig, betrokken	Gepersonaliseerd leren minder ver dan we dachten bij inspectierapport
Honkvast door goede werksfeer	
Men kent elkaar	
School in ontwikkeling	
<b>Docenten</b>	
Thuis- en samen-gevoel	Afspraken met collega's na 15 uur lastig te maken
Oplossingsgerichte werkwijze	Wifi
Onderlinge omgang	Te veel op eilandjes werken via afdelingen
Gemoedelijke sfeer	Eigenaarschap, onderwijsvernieuwing
Functioneren secties	Veel ontwikkeling vanuit teams, weinig vanuit vakgebied
ICT-implementatie	Communicatie tussen zuilen
Korte lijnen in organisatie	Handhaving normen en waarden
Elkaar ook aanspreken op gedrag	Communicatie vanuit schoolleiding leidt wel eens tot verrassingen
Prettige leerlingen	Vorbereiding op harde, boze buitenwereld

Goede collegiale sfeer	Top-downcommunicatie waardoor je steeds weer met iets anders wordt opgezadeld
Verjonging van docentencorps	Weinig ambitieuze, erg traditionele instelling
Goede leerlingenzorg	Rol secties bij onderwijsontwikkeling onderge- waardeerd
Thuisgevoel	Eigenaarschap bij leerlingen
Buitenlesactiviteiten	Ambitieniveau leerlingen
<b>Leerlingen</b>	
Niet alleen les, ook gezellig.	Afstemming tussen docenten, bijv. bij voorbe- reiding op toetsen of begeleiding PWS
Tussen leerlingen onderling en met docenten goed contact	Kleinere verbeterpunten waaraan gewerkt wordt (bijv. regels in pauze)
Persoonlijke benadering	Bij grote opdrachten krijg je weinig tijd om dat in de les te doen
Veel variatie tijdens lessen	Op mavo ook in groepjes werken
Weinig pestgedrag	Bij gym eerder wegkunnen
Leuke sfeer	
Leuke docenten	
Veel vrienden/vriendinnen	
Alles wordt goed uitgelegd, gestructureerd	
Goede lessen, je leert er wat van	
<b>Ouders</b>	
Nabijheid	Overstap van veilige, behoudende school naar vervolgopleiding
Korte lijnen	Overgang van basisonderwijs naar VO (meer probleem van BO)
Veilige, prettige sfeer voor leerlingen	Contact met ouders bij probleem met leervor- deringen
	Visie t.a.v. onderwijs (de huidige onderwijs- vorm niet te vroeg loslaten)

## 7 Uitkomsten van de visitatie

### 7.1 Algemeen

De visitatiecommissie spreekt haar dank aan de school uit voor de wijze waarop in goede samenwerking met de directie deze visitatie is voorbereid, en voor de uitstekende organisatie rond de visitatiedag. Haar dank gaat ook uit naar de ouders, leerlingen, afdelingsleiders, docenten en overig personeel, die allen loyaal hebben meegewerkt.

Het uitgangspunt bij een visitatie is de zelfevaluatie. De Noordgouw heeft daartoe een helder document opgesteld. De visitatiecommissie kon zich daarmee een goed beeld vormen van de huidige situatie en de ambities van de school.

Tijdens de visitatiedag is in de panelgesprekken en lesbezoeken geprobeerd op de vragen van de school uit de zelfevaluatie antwoorden te vinden. In de panelgesprekken werden opinies, ervaringen, wensen en beelden aangereikt, in de lessen deed de commissie eigen waarnemingen. Dit alles tezamen vormt de informatiebronnen waarop het visitatierapport is gebaseerd.

Twee subgroepen binnen de visitatiecommissie hebben zich beziggehouden met de eerder genoemde themagebieden *De nieuwe visie in de lessen* en *Betekenis van de kernwaarden voor gedrag*.

### 7.2 Thema 1 – De nieuwe visie in de lessen

#### Deelnemers

1. Linda Lobenstein
2. Niels Beck
3. Tanja Huisman

#### Vragen van de school

##### **Hoofdvraag: Wat nemen we in de lessen op de Noordgouw al waar van de nieuwe visie?**

De Noordgouw is dit jaar gestart met veel nieuwe initiatieven op het gebied van lessen en didactiek. De docenten zijn enthousiast aan de slag en leerlingen staan hier duidelijk voor open. Differentiatie in de lessen waardoor uiteindelijk ook meer gepersonaliseerd leren mogelijk wordt, staat in de kinderschoenen.

#### Deelvragen

1. *In hoeverre wordt in de lessen maatwerk aangeboden (differentiatie)? Wij zijn geïnteresseerd in het deelaspect: zijn er keuzemogelijkheden binnen de les voor de leerlingen?*

##### Instructie van de les

Leerlingen onderbouw geven aan dat ze gedifferentieerde instructie in de les maar in geringe mate ervaren. Het gebeurt vooral bij voorbereiding van toetsen. Docenten geven niet op basis van voorkennis van de groep standaard gedifferentieerde instructie maar leerlingen moeten zelf aangeven dat ze de lesstof niet begrijpen / extra uitleg willen hebben. Docenten zijn dan zeker bereid extra uitleg te geven. Leerlingen in de bovenbouw, en dan met name in de havo, geven aan dat er wat meer variatie is in de wijze waarop de lesstof behandeld wordt. De docent geeft instructie, maar leerlingen kunnen bijvoorbeeld ook elkaar de lesstof uitleggen. Er is voor de leerling weinig keuzemogelijkheid om wel of niet mee te doen met de instructie wanneer zij denken dat ze de lesstof al wel beheersen.



Leerlingen geven aan dat zij behoefte hebben aan meer mogelijkheden van differentiatie in de les, waardoor zij ook meer eigenaar van hun eigen leerproces kunnen worden.

De docenten geven aan dat er wel aan differentiatie in werkvormen wordt gedaan, maar dat dit nog lang niet in alle secties zo gebeurt. Het accent ligt dan op eigenaarschap van leerlingen en maatwerk.

Tijdens de lesbezoeken hebben we, als het gaat om keuzemogelijkheden van leerlingen, toch vrij weinig daarvan gezien. Ook zijn er nog wel heel wat lessen waarin instructie en daarna uitwerken van opdrachten de regel is. Lessen waarin erg lang instructie werd gegeven, zijn ook gezien door de visitatoren. Dus echte keuze voor leerlingen is nog maar minimaal aanwezig.

De werkvormen zijn wel activerend, en dat is positief. Zie ook het antwoord bij vraag 3.

#### Verwerking van de les

Sommige methodes bieden verschillende routes aan. Docenten maken hier wel gebruik van en leerlingen hebben dan dus een beperkte keuzemogelijkheid om de eenvoudige of de moeilijkere route te kiezen. Wanneer er vanuit de methode geen gedifferentieerd aanbod is, dan ervaren leerlingen weinig mogelijkheden tot keuze. Ook is er geen extra uitdaging voor die leerlingen voor wie de lesstof eigenlijk redelijk makkelijk is. Ze kunnen wel vooruit werken of krijgen opdrachten die weinig uitdagend zijn. Leerlingen kiezen dan op een gegeven moment voor niets doen.

#### *2. Wat zien jullie in de lessen terug van gevoeld eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij leerlingen?*

Als het gaat om eigenaarschap waarbij leerlingen keuzes kunnen maken, zelf doelen kunnen bepalen, zelf zichtbaar kunnen maken wat hij/zij geleerd heeft, zelf kunnen evalueren, dan geven de docenten aan dat zij hiermee bezig zijn. Het is best lastig om dit in de lesbezoeken die gedaan zijn, terug te zien. De leerlingen lijken in de lessen goed mee te werken en voelen zich verantwoordelijk om zich over het algemeen goed in te zetten tijdens de les. De over het algemeen goede relatie docent – leerling zorgt ervoor dat leerlingen weinig ordeverstoring gedrag laten zien en bovendien accepteren zij makkelijker minder uitdagende lessen. Dit komt tevens hun eigen leerproces ten goede. Leerlingen vinden het ook wel fijn om bij de hand genomen te worden en zijn daardoor weinig eigenaar van het leerproces. Docenten en ouders geven aan dat de stap van vo naar mbo/havo/universiteit groot is.

Een kanttekening is hier op zijn plaats: Als we kijken naar de scores op de items 4, 5 en 6 van het lesobservatieformulier, dan valt op dat leerlingen met name in de onderbouw hier behoorlijk wat ruimte krijgen en nemen om te leren. Het gaat hier echter om aanzetten tot keuzemogelijkheden voor leerlingen. Van gepersonaliseerd leren is nog geen sprake.

#### *3. Worden leerlingen uitgedaagd om actief mee te doen in de lessen?*

We hebben heel verschillende lessen gezien. Over het algemeen zien we dat docenten een korte instructie geven en daarna de leerlingen aan het werk zetten. Dat kunnen gewoon de opdrachten in het boek zijn, maar ook andere werkvormen hebben we waargenomen zoals: een carrousel van opdrachten, groepswork, zelf examenstof in een groepje doornemen etc. Leerlingen zijn over het algemeen een groot deel van de les voldoende actief bezig.

Leerlingen kunnen bijvoorbeeld actief deelnemen aan de instructie wanneer de docent door uitdagende vragen te stellen de kennis die bij leerlingen zit, omhoog weet te halen en hen door deze vragen aanzet om verbanden te leggen. Dit actief vragen stellen en leerlingen zo bij de les te betrekken geeft dat leerlingen zich ook (mede) eigenaar voelen van de lesstof en meer

intrinsiek gemotiveerd raken. Voor de docent levert het informatie op om meer gedifferentieerde instructie te geven. We hebben deze activerende didactiek weinig tot niet gezien.

4. *Wordt er in de onderbouwlessen gerefereerd aan de eerste drie eigenschappen van Covey, te weten: wees proactief, heb het einddoel voor ogen, doe belangrijke zaken eerst?*

Tijdens lesbezoeken hebben we niet kunnen zien dat er expliciet gerefereerd wordt aan de eigenschappen van Covey. Hoe Covey bij leerlingen eigen gemaakt wordt, is wat onduidelijk. Veel van de lessen vallen uit volgens de brugklasleerlingen. Ook geven de leerlingen aan dat ze er weinig van leren, "je doet er in de praktijk niets mee", docenten noemen het bijna nooit. Leerlingen weten niet hoe ze het geleerde in de praktijk moeten brengen. De bovenbouwleerlingen gaven aan dat er soms zelfs cynisch over wordt gesproken.

### Conclusies

1. We zien bereidheid bij docenten om de weg van keuzemogelijkheden voor leerlingen in te slaan. In de praktijk zien we dit nu nog heel weinig in de lessen terug. De leerlingen zijn in de les veel actief bezig, maar de leerlingen hebben nog geen keuze in het kiezen van een activiteit die het beste bij hen past.
2. De leerlingen hebben nog weinig mogelijkheden om zelf eigenaar te zijn van hun leerproces.
3. De vraag of Covey zichtbaar is in de lessen moeten we ontkennend beantwoorden.

### Adviezen

1. Scholing over welke vormen van differentiatie mogelijk zijn en hoe deze zijn te realiseren in een groep, of good practice delen met elkaar, helpt om de drempel naar gedifferentieerd lesgeven te verlagen. Collegiale consultatie lijkt ons een goede stimulans. En vooral klein beginnen met concrete lesvormen.
2. Geef ter bevordering van eigenaarschap en verantwoordelijkheid leerlingen de keuze in
  - a. doe ik mee met de instructie
  - b. wil ik een verlengde instructie
  - c. zijn er meerdere verwerkingsopdrachten
  - d. geef als de lesstof dat toelaat meerdere verwerkingsmogelijkheden, zowel in moeilijkheidsgraad als in onderwerp
3. Om leerlingen in bredere zin actief te krijgen
  - a. Stel meer activerende vragen in de les
  - b. Houd instructie zo kort mogelijk wanneer deze alleen door de docent wordt gegeven.
  - c. Varieer regelmatig met uitdagende werkvormen.
4. Als je er werkelijk voor kiest om het gedachtegoed van Covey als basis te gebruiken, durf het dan ook Covey te noemen. En ga in gesprek met elkaar om pijnpunten weg te nemen.

## 7.3 Thema 2 – Betekenis van de kernwaarden voor gedrag

### Deelnemers

1. Hermine van Beek
2. Jeroen van Esseveld
3. Koos van Viegen

### Vragen van de school

Wij hebben ons gebogen over de plaats die de verschillende kernwaarden hebben op de Noordgouw.

#### **Hoofdvraag: Wat betekent het besef dat we kernwaarden hebben voor ons gedrag?**

De kernwaarden veiligheid, aandacht, respect en eerlijkheid binnen een ambitieuze leercultuur vormen de basis voor de schoolvisie. Deze kernwaarden zijn aangedragen door het personeel en worden schoolbreed gedragen. Het schooljaar 2017-2018 stond in het teken van EERLIJK. Dit schooljaar staat AMBITIE centraal. De verwachting van de schoolleiding is dat de kernwaarden richting zullen geven aan de onderwijsontwikkeling en een verandering in de schoolcultuur. Tijdens deze visitatiedag hebben we onvoldoende waar kunnen nemen dat deze waarden zijn geëxpliciteerd in de lessen. We zijn ons ervan bewust dat een verandering in schoolcultuur een kwestie is van een zeer lange adem. Duidelijk is dat de school aan het begin van het veranderingsproces staat. De huidige stand van zaken zullen we hieronder aan de hand van de drie deelvragen schetsen.

### Deelvragen

1. *in welke mate vormen de kernwaarden in het algemeen een anker voor de omgang met elkaar?*

*Leerlingen* geven aan slecht op de hoogte te zijn van de vijf kernwaarden. Aan het begin van het jaar heeft de rector–bestuurder er wel aan gerefereerd in zijn jaaropening, maar in de praktijk van alledag merken ze er weinig van. Aan de andere kant melden de leerlingen dat de Noordgouw een fijne, veilige school is. Docenten zijn toegankelijk en prettig in de omgang. Het vermoeden is dat dit de schoolcultuur is. De kernwaarden voegen daar niets aan toe.

Ook de *ouders van deze leerlingen* zijn slecht op de hoogte van het bestaan van de verschillende kernwaarden. De ouders delen de kernwaarden, maar krijgen er thuis via de officiële schoolcommunicatie of via de kinderen niets van mee.

*Docenten* zijn wel op de hoogte van de kernwaarden. Zij zijn van mening dat deze waarden vanzelfsprekend zijn. Zij geven aan dat de wijze waarop de kernwaarden tot stand zijn gekomen er mede toe geleid heeft dat de kloof tussen schoolleiding en personeel kleiner geworden is en dat men gezamenlijk verantwoordelijkheid draagt. Dit wordt als winst ervaren. Een enkele bovenbouwdocent gaf aan vraagtekens bij het draagvlak te zetten.

De *afdelingsleiders* tot slot bevestigen het draagvlak voor de kernwaarden. In gesprekken met de leden van team en secties worden deze kernwaarden besproken waardoor het draagvlak stevig blijft. Ook nieuwe collega's worden aan het begin van het schooljaar bijgepraat.

2. *We streven een aanspreekcultuur na, waarin we EERLIJK naar elkaar uitspreken wat wel of niet goed gaat. Waar staan we op dit moment en wat is er voor nodig om dit verder te ontwikkelen?*

Omdat leerlingen en ouders aangeven dat de kernwaarden niet te merken zijn in de praktijk van alledag, laten we deze groepen bij het beantwoorden van deelvraag 2 en 3 buiten beschouwing.

Door EERLIJK centraal te stellen is er volgens de onderbouwdocenten een aanspreekcultuur aan het ontstaan. Zij geven aan dat collega's sneller hun leidinggevende opzoeken om te bespreken wat ze op hun lever hebben.

3. *In welke mate speelt de nu centraal gestelde kernwaarde AMBITIE een rol in de eigen doelen voor dit jaar?*

De schoolleiding is ambitieus. Uit de schoolplannen en uit de panelgesprekken komt naar voren dat zij de komende jaren een grote slag wil slaan ten aanzien van onderwijsontwikkeling. Het ambitieniveau van de docenten wordt echter bepaald door de docenten zelf. Ze vinden allemaal dat leerlingen ambitieuzer moeten zijn, maar wij krijgen de indruk dat zij hun eigen rol daarin onvoldoende (h)erkennen. Ook het volgen van scholing gebeurt op eigen initiatief. Daar lijkt geen beleid op te worden gevoerd.

### *Conclusies*

1. De Noordgouw is een prettige school, zowel voor leerlingen als docenten. Uit alle gesprekken komt naar voren dat collega's hier graag werken en leerlingen hier graag naar school gaan.
2. De inmiddels gepresenteerde kernwaarden zijn bekend bij het personeel, maar weinig zichtbaar voor leerlingen en hun ouders
3. De eerste stappen in een aanspreekcultuur zijn wel gezet maar het is nog te vroeg om van een echte aanspreekcultuur te spreken.
4. De schoolleiding is ambitieus.
5. Het personeel is op de hoogte van de kernwaarde AMBITIE. Tegelijkertijd wordt er door docenten op verschillende manieren handen en voeten aan gegeven.

### *Adviezen*

1. Probeer duidelijk te maken wat je allemaal onder EERLIJK / AMBITIE verstaat en communiceer dit met alle betrokken partijen.
2. Doe een studiedag over de nieuwe kernwaarde *aan het begin* van het schooljaar.
3. Welke vertaling verwacht je in de praktijk van de verschillende kernwaarden? Maak dit duidelijk naar collega's.
4. Wees er alert op dat alle afdelingen op hoofdlijnen dezelfde ontwikkeling volgen.
5. Collega's krijgen veel ruimte en vertrouwen en dat is een groot goed. Dat neemt echter niet weg dat je elkaar mag bevragen op inzet, gegeven vertrouwen en resultaten. Ook dat is aanspreken.
6. Collega's hebben behoefte aan duidelijkheid. Ze verwachten leiding en die is soms te voorzichtig. Daardoor kunnen collega's onder hun verantwoordelijkheid uit komen.
7. Ontwikkel visie / beleid op scholing; de schoolleiding zou daar enige sturing moeten geven.

## 7.4 Uitkomsten van de lesbezoeken

Zie bijlage D voor het lesobservatieformulier.

Onderstaande conclusies dienen met voorzichtigheid gehanteerd te worden. Het zijn geen wetenschappelijk valide onderzoeksuitkomsten, maar signalen waaraan op grond van bredere informatie betekenis kan worden toegekend.

Niet-ingevulde items en items waar n.v.t. was ingevuld, zijn omwille van de duidelijkheid bij de weergave en interpretatie van de scores buiten beschouwing gelaten. Dat betekent dat de conclusies zijn gebaseerd op alleen de lessen waarvoor de betreffende vraag uit het observatieformulier met ja of nee is beantwoord. De totale aantallen (N) variëren daardoor per vraag. De docenten waren, zoals aan de Noordgouw gebruik is, van tevoren op de hoogte gebracht als er lesbezoek zou plaatsvinden.

In de bijlage E zijn de scores in aantallen ja/nee en in percentages ja-scores weergegeven voor onder- en bovenbouw en voor de hele school.

Doordat de aantallen niet al te groot zijn met name als er items niet ingevuld of n.v.t. waren, betreffen de percentageverschillen soms in werkelijkheid geringe aantallen. Daarmee dient bij de interpretatie rekening gehouden te worden.

Om de schijn van objectieve kwantitatieve informatie te vermijden is in de hiernavolgende beschrijving van de uitkomsten gekozen voor een globale beschrijving. Als onder- en bovenbouw niet noemenswaardig van elkaar verschillen, zijn alleen de uitkomsten voor de hele school vermeld. Waar er wel duidelijke verschillen zijn, is dit aangegeven.

NB Waar hieronder over lessen wordt gesproken betreft het steeds *geobserveerde lessen waarop de betreffende indicator van toepassing is*.

### Onderwijssituatie

- Minder dan de helft van de lessen wordt voor het grootste deel frontaal-klassikaal gegeven.
- In twee derde van de lessen vindt geen groepswerk plaats.
- In de onderbouw zijn de leerlingen in een derde van de lessen het grootste deel van de les leraar-gestuurd individueel aan het werk, in een derde van de lessen in beperkte mate en ook weer in een derde komt deze onderwijsvorm niet voor.
- In de bovenbouw wordt deze onderwijsvorm in een kwart van de lessen voor het grootste deel van de les gehanteerd, in beperkte mate in weinig lessen en in ruim de helft van de lessen komt deze niet voor.
- Dat leerlingen in eigen regie zelfstandig werken, gebeurt schoolbreed in een kwart van de lessen: in de onderbouw in een derde van de lessen en in de bovenbouw in een vijfde.
- Het bord wordt in ca. een derde van de lessen gebruikt, in de bovenbouw meer dan in de onderbouw.
- Dat een device als onderwijsmiddel door leerlingen wordt gehanteerd, komt in de bovenbouw nagenoeg niet voor, in de onderbouw in bijna de helft van de lessen.
- Onderbouwdocenten zetten een digitale tool in bijna twee derde van de lessen in, bovenbouwdocenten in een derde.

### Welke ruimte krijgen en nemen leerlingen om te leren?

- Afstemming van de instructie op verschillen tussen leerlingen gebeurt in ca. een op de zes lessen.
- Stimulansen tot denken worden in drie kwart van de lessen gegeven.

- In hetzelfde aantal lessen dagen docenten de leerlingen uit om actief zich met de lesstof bezig te houden, in de onderbouw iets meer dan in de bovenbouw.
- De verwerking wordt in bijna een derde van de lessen afgestemd op verschillen tussen leerlingen, in de onderbouw wat meer dan in de bovenbouw.
- Leerlingen in de onderbouw krijgen in de helft van de lessen ruimte om keuzes te maken in hun leerproces, in de bovenbouw in een kwart.
- Coaching van leerlingen in het eigenaarschap van het leerproces gebeurt in de onderbouw in bijna twee derde van de lessen, in de bovenbouw in een derde.
- Eigen werk controleren en beoordelen doen onderbouwleerlingen in een op de drie lessen, in de bovenbouw in een op de vijf.
- Leerlingen werken zowel in de onderbouw als in de bovenbouw in een derde van de lessen samen.

### *Didactisch*

- Onderbouwdocenten benoemen en concretiseren doorgaans het doel van de les. Bovenbouwdocenten doen dat in een derde van de lessen.
- Het overgrote deel van de lessen kent een duidelijk structuur. In de bovenbouw is dit in een op de vijf lessen niet het geval.
- Een vergelijkbare uitkomst is er ten aanzien van uitleg door de docent.
- In negen van de tien lessen wordt in de onderbouw ICT doelmatig ingezet, in de bovenbouw in vier van de tien.
- Nagenoeg in alle lessen betrekken onderbouwdocenten alle leerlingen bij de les, bovenbouwdocenten doen dat in zes van de tien lessen.
- Controle of de leerlingen de stof begrijpen vindt in de onderbouw in vier van de vijf lessen plaats, in de bovenbouw in de helft van de lessen.
- In de bovenbouw bestaat hetzelfde beeld ten aanzien van inhoudelijke feedback. In de onderbouw wordt in zes van de tien lessen inhoudelijke feedback gegeven.
- Ten aanzien van het met de leerlingen vaststellen of het doel is gehaald, komen de uitkomsten voor de onderbouw en de bovenbouw met elkaar overeen. Dit gebeurt dit in ruim een kwart van de lessen.
- De lestijd wordt doorgaans effectief benut.

### *Pedagogisch*

- De docenten stellen zowel in de onderbouw als in de bovenbouw in twee derde van de lessen hoge verwachtingen aan de leerlingen.
- Een positieve werksfeer is, met een enkele uitzondering in de bovenbouw, in alle lessen aangehouden.
- In de onderbouw is bijna altijd sprake van realistische eisen die docenten aan leerlingen stellen, in de bovenbouw in drie kwart van de lessen.
- Een vergelijkbare uitkomst betreft het corrigeren van ongewenst gedrag.
- Refereren aan Covey gebeurt in een vijfde van de lessen, in de onderbouw meer dan in de bovenbouw.
- Een beroep op 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden komt in de onderbouw in twee derde van de lessen voor, in de bovenbouw in een derde van de lessen.

## Bijlagen

### *A – Samenstelling visitatiecommissie*

Niels Beck	-	afdelingsleider Chr. Scholengemeenschap Veenendaal Het Perron
Hermine van Beek	-	docent Nederlands Chr. College Nassau-Veluwe
Henk Diephuis	-	secretaris
Jeroen van Esseveld	-	docent geschiedenis en maatschappijleer Ichthus College
Tanja Huisman	-	afdelingsdirecteur vmbo bovenbouw Chr. College Groevenbeek
Jannie Klein	-	toekomstig secretaris
Linda Lobenstein	-	docent natuurkunde Chr. Scholengemeenschap het Streek
Albert Stoffer	-	voorzitter
Koos van Viegen	-	afdelingsleider mavo Chr. Lyceum Veenendaal, docent Nederlands

## B - Samenstelling panels

Directie	Docenten bovenbouw
Marco de Vries, rector-bestuurder	Henri Dokter docent wiskunde/rekenen/assistent roostermaker
Hanny Bezuijen, conrector	Harry Post docent Nederlands/geschiedenis
<b>Afdelingsleiders</b>	Henk Krist docent NLT/natuurkunde
Heidi Pals afdelingsleider brugklassen	Arnoud Kamp docent aardrijkskunde/NLT/ICT-coach
Bertjan van Dijk afdelingsleider mavo	Jelle Belksma docent economie
Pieter van Eijsden secondant mavoteam	Jan van Bergeijk docent biologie/NLT
Peter Veldhuis afdelingsleider havoklassen	Edwin vd Vosse OOP: hoofdconciërge/commissie identiteit/commissie vieringen
Jiska Plaizier secondant havoteam	<b>Leerlingen onderbouw</b>
Vincent van Dekken afdelingsleider atheneumklassen	Ivana Visser - brugklas
René Wolters secondant atheneumteam	Yannick Landsdaal - brugklas
Dries Kelderman secondant brugklasteam.	Kristian Bloemers - mavo 3
<b>Docenten onderbouw</b>	Imke Harstra - havo 2
Wessel Achterberg docent aardrijkskunde/ ICT-coach	Marijn van Norel - vwo 3
Richard Nooteboom docent geschiedenis/coördinator juni- orcollege	<b>Leerlingen bovenbouw</b>
Paul Sterken docent biologie	Nicole Heres - mavo 4
Erick Urbanus docent natuur-/scheikunde en coördi- nator profiel research	Linde Schoutens - havo 4
	Julian Pols - havo 5
Karen-Anke van Galen docent tekenen/handvaardigheid en CKV	Nol Braam - vwo 5
	Emma Kamphorst - vwo 6
Vincent Rijntjes OOP: TOA, commissie identiteit, com- missie vieringen	<b>Ouders</b>
	Janneke de Jongh - ouderpanel brugklassen/lid MR
	Niels Albers - ouderraad/lid MR
	Andre Montfrooy - ouderpanel mavo



## *C1 – Gesprek met directie*

Dit gesprek dient voor de visitatiecommissie ter verheldering van onduidelijkheden en ter aanvulling op de eerder verstrekte informatie.

### **Inspectierapport**

*In hoeverre leefde de kritiek van de inspectie al in de school?*

Met de toekenning van ontwikkeltijd is al eerder een geleidelijk proces van onderwijsontwikkeling op gang gebracht. Niet goed duidelijk is bij hoeveel docenten dit ook werkelijk tot het beoogde resultaat heeft geleid. De inspectie bezocht slechts een beperkt aantal lessen, de visitatiecommissie aanzienlijk meer waardoor nu duidelijker dan bij het inspectiebezoek kan worden, in hoeverre docenten met onderwijsontwikkeling bezig zijn.

Dat docenten weten dat er lesbezoek komt, kan leiden tot de keuze voor een veilige weg door docenten.

### **Ontwikkelproces**

De bereidheid om met ontwikkelingen aan de slag te gaan en initiatieven te nemen is duidelijk aanwezig. De schoolleiding kiest voor een proces van onderaf, maar verwacht soms misschien meer dan mogelijk is.

In functioneringsgesprekken komt de besteding van ontwikkeltijd aan de orde en wordt geïnventariseerd waar die aan besteed wordt. Daaruit blijkt dat docenten breed bezig zijn met onderwijsontwikkeling. De bevindingen van de inspectie waren daarmee vergeleken teleurstellend, spannend is wat er nu bij de visitatie uit komt.

De wens van de schoolleiding is dat docenten vooral dingen samen gaan aanpakken. In hun onderlinge interactie ligt veel kracht.

*De waaier van activiteiten roept de vraag op of er sprake is van een focus op bepaalde doelen.*

De veelheid aan ideeën en initiatieven moet je niet te snel versmallen. Nu is het moment gekomen om te gaan stroomlijnen.

Via hoorzittingen stimuleert de schoolleiding het gesprek over ontwikkelingen, naar geloven kunnen docenten daaraan deelnemen. Dit komt steeds beter op gang. Een voorbeeld is het vak maatschappijwetenschappen waarvoor een vervangend vak gekozen moest worden. Via het gezamenlijke gesprek is daar een andere oplossing uit gekomen dan de schoolleiding aanvankelijk voor ogen stond.

Voor studiedagen is de schoolleiding huiverig gezien het oppervlakkige effect ervan, liever maakt ze gebruik van interne expertise.

Het proces van cultuurverandering is op gang gekomen. De school heeft eigen kaders neergezet en komt nu in de fase van stroomlijning. Wel wordt van buitenaf door de inspectie een thema als differentiatie ingebracht. Het is een zoektocht naar de combinatie van beide inbrengen, interne en externe input.

### **Kernwaarden**

Dit jaar is 'ambitie' het centrale thema, volgende week is er een studiedag om aandacht hiervoor te vragen. Docenten geven in hun functioneringsgesprek aan hoe zij hun eigen professionele ontwikkeling denken in te vullen en aandacht aan de kernwaarden denken te besteden. Het thema van vorig jaar 'eerlijk' moest leiden tot een vergroting van de gerichtheid op het zelf oplossen van problemen en op het elkaar aanspreken als er iets niet goed loopt. De effecten ervan zijn zichtbaar.

Kernwaarden gelden zowel voor docenten als voor leerlingen en voor hun onderlinge relatie.

Dit soort processen vergt tijd, maar er wordt schoolbreed aan gewerkt en geleidelijk zijn resultaten zichtbaar. Belangrijk is dat mensen er enthousiast voor blijven.

## *C2 – Gesprek met leerlingen onderbouw*

### **Schoolcultuur**

*Waar zit de gezellige sfeer in?*

Je kunt met leerlingen en leraren gemakkelijk praten.

Bij binnenkomst op open dag en tijdens een meeloop-dag kreeg je een goed gevoel.

### **Didactiek**

*Houden docenten rekening met verschillen?*

Soms geven ze aparte uitleg aan leerlingen die iets moeilijk vinden, de meesten doen dat voorafgaand aan een repetitie.

Tussen docenten is er verschil in hun benadering van leerlingen.

Je moet er zelf wel mee komen als je iets moeilijk vindt, maar sommige docenten komen uit zichzelf naar je toe als je bijv. slecht staat voor een vak.

*Hoe geven docenten aparte aandacht aan leerlingen?*

Ze vragen naar wat je moeilijk vindt en geven extra opdrachten om je te helpen.

Leerlingen die ergens erg goed in zijn, kunnen zelfstandig aan opdrachten doorwerken.

Het hangt ook wel van het vak af.

Soms krijg je speciale opdrachten als je ergens erg goed in bent (en, wi). Leerlingen kiezen ervoor om dat te doen vanwege de uitdaging.

*Krijgen leerlingen keuze uit verschillende opdrachten?*

Bij na en sk kun je uit verschillende routes kiezen, je leert hetzelfde maar op een andere manier. Bij wi is er ook verschil in programma qua moeilijkheid. Op de havo zijn er alleen bij wi verschillende opdrachten, bij andere vakken kun je alleen vooruit werken als je iets af hebt.

### **Covey**

*Ervaringen met Covey in de brugklas?*

Er was bij de Covey-lessen nogal wat lesuitval. De bedoeling is dat je leert zelfstandig dingen aan te pakken. Eigenlijk leer je er niet veel van, je doet er niet iets mee. Docenten verwijzen er niet naar, behalve één keer de mentor.

Leerlingen uit hogere klassen hebben er geen ervaring mee.

Misschien is het beter om eens in de zoveel tijd een terugblik te geven en een gesprek te houden hoe je het toe kunt passen.

### **Kernwaarden**

Bekend is dat er elk jaar een thema is, maar welk thema dit jaar aan bod komt, weten de leerlingen niet. Er is wel aan het begin van het jaar iets over verteld.

### **Differentiatie**

*Bestaat er behoefte aan meer keuzemogelijkheden?*

Misschien is dat goed als je slecht in een vak bent, maar op zich is het prima zoals het nu gaat. Bij keuzemogelijkheden zullen leerlingen gauw kiezen voor niets doen. Structuur is juist prettig.

Wel is het fijn als je kunt kiezen op welke manier je iets wilt leren, bijv. met uitleg of door het zelf uit te zoeken. De meesten vinden het prettig wanneer je weet waar je aan toe bent.

*Is er wel eens bij een docent een afwijkende stijl van lesgeven?*

Eén docent werkt met een planner waarin staat wat je kunt doen als je ergens klaar mee bent of behoefte hebt aan extra uitleg. Je kunt die docent ook mailen voor uitleg. Bij wi werkt dat goed, bij andere vakken niet.

Werken met een planner is bij wi gangbaar, bij andere vakken niet.

In brugklas worden volgend jaar laptops ingevoerd, de smartphone wordt nu al gebruikt.

### *C3 – Gesprek met leerlingen bovenbouw*

#### **Lesindeling**

Meestal is het eerste deel van de les uitleg, daarna gaan leerlingen aan het werk met opdrachten. Soms heb je keuzemogelijkheden, ook is er bij meerdere vakken een indeling in niveaugroepjes. Als leerlingen elkaar iets uitleggen is dat ook nuttig voor degene die uitlegt, die gaat de stof daardoor zelf vaak beter begrijpen. Ook snappen leerlingen elkaars vragen en problemen met de stof soms beter dan docenten dat doen.

#### **Afdelingen**

Er is verschil tussen havo waar samenwerking standaard is, en vwo waar ieder meer voor zich werkt met weinig onderling overleg. Op het vwo is dit een algemeen patroon. Afhankelijk van het vak verschilt de wenselijkheid van samenwerking. Afwisseling is meestal stimulerend. Docenten havo of vwo hebben over het algemeen een verschillende benadering.

Op de mavo doe je alles individueel, op de havo werk je meer samen waardoor je van elkaar leert. Bij TL geven docenten extra uitleg voor wie het niet snapt. Extra taken is meer iets om leerlingen bezig te houden dan dat je er wat aan hebt.

#### **Didactiek**

In het algemeen valt geen duidelijke toename van zelfstandig werken te constateren. De verschillen tussen docenten zijn groot, ook tussen lagere en hogere leerjaren. In de hogere leerjaren is meer sprake is van zelfstandigheid en differentiatie.

Jongere docenten hebben meer aandacht voor leerlingen en een betere band met hen. Ze zijn op de hoogte van gebruik van mobiele, doen ook meer aan digitaal en online testen. Oudere docenten werken traditioneler, maar hebben weer meer ervaring.

De leerwinst voor betere leerlingen door gedifferentieerder werken is niet duidelijk, waarschijnlijk geldt het wel voor zwakkere leerlingen.

In vwo-5 zijn zelfstudie-uren, bestemd voor iedereen.

Planners worden veel gebruikt. Er staan duidelijke deadlines in als stimulans voor zelfstandig werken. Leerlingen zouden vaak liever kortere deadlines hebben met tussentijdse controles. Voor hen is niet altijd duidelijk hoe de opdrachten over een heel jaar gespreid zijn, waardoor ze opeens met een opeenhoping van opdrachten worden geconfronteerd.

#### **Covey**

In de leerlingenraad is uitgelegd wat Covey inhoudt: nadruk op een proactieve houding en op toepassingsgericht leren. Docenten hebben er een cursus voor gekregen, maar de meesten vonden het niets behalve de leiding.

### **Activering van leerlingen**

Bij vwo wordt van je verwacht dat je zelf aantekeningen en opgaven maakt, op de mavo gaat de activering veel meer in de vorm van vermaningen. In het vwo geven vooral oudere docenten les die weinig met groepswork etc. doen.

### **Kernwaarden**

Het is grotendeels onbekend welke dat zijn. Leerlingen merken er niets van. In de relatie tussen docent en leerling is er altijd wel openheid geweest.

In de leerlingenraad wordt met de inbreng van leerlingen iets gedaan als de leiding en de docenten er zelf ook achterstaan, bijv. een voorstel voor plaatsing van statafels in de aula werd snel gerealiseerd, maar bij de gezonde-school-kantine duurde het 4,5 jaar voor die tot stand kwam. Hij functioneert nu tot tevredenheid.

Tussen afdelingen bestaan grote verschillen vooral door het soort docenten dat in een afdeling les geeft. De verschillen tussen afdelingen worden door docenten benadrukt, wat leerlingen afschrikt en afhoudt van een overstap. Begeleiding bij de overstap mavo-havo levert niets op. Door het kleinere aantal is dat bij de overstap havo-vwo beter. Regelingen voor het extra vak bij een overstap: in het vwo bestaat de mogelijkheid met het extra vak vanaf nul te starten, voor de overstap mavo-havo moet je het vak al in mavo-4 volgen.

Van het thema 'ambitie' merken de leerlingen niets.

## *C4 – Gesprek met docenten onderbouw*

### **Kernwaarden**

*Hoe zijn ze tot stand gekomen en in hoeverre worden ze gedragen?*

In een algemene personeelsvergadering is er een brede gedachtewisseling over geweest, vervolgens is een werkgroep met de uitkomsten aan de slag gegaan en heeft vragen geformuleerd, door een gezamenlijk gesprek binnen de school zijn tenslotte de vijf kernwaarden tot stand gekomen. Op deze wijze is een breed draagvlak verzekerd.

*Hoe is het thema 'eerlijkheid' uitgerold?*

Het is meegenomen in de presentatie van de school naar buiten toe, intern is gesproken over de toepassing. Als leidraad geldt de toepassing in de omgang met leerlingen, als docent en als mentor.

Tussen collega's is het gangbare praktijk om elkaar aan te spreken als er iets niet goed lijkt te gaan. Zo is er in het afgelopen jaar een geleidelijk proces op gang gekomen rond dingen die we met elkaar belangrijk vinden. Er is altijd bereidheid tot verbetering, maar aandacht voor een thema als 'eerlijkheid' concurreert met andere aandachtspunten binnen de school. De kernwaarden zijn zeker een ankerpunt in de onderlinge omgang, in feite horen ze vanzelfsprekend te zijn.

*Constateren jullie verschillen tussen nu en vroeger?*

Verschillen zijn er niet zozeer in de omgang tussen collega's, meer in ons gedrag naar leerlingen toe. Het wij-zijgevoel tussen schoolleiding en docenten is verminderd. Regelmatig worden kernwaarden onder de aandacht gebracht. Het ambitieniveau bij leerlingen zou hoger mogen zijn, ook de lat bij onderwijsvernieuwingen kan hoger.

### **Ontwikkeling van de school en het onderwijs**

Tegenwoordig wordt meer variatie in werkvormen toegepast met het accent op eigenaarschap van leerlingen en op maatwerk. In de secties wordt daaraan gewerkt (bijv. ckv, sk). Effecten in positieve zin zijn merkbaar.

### *Hoe passen docenten 'eigenaarschap' toe?*

Dat gebeurt o.m. door keuzemogelijkheden te bieden bij de verwerking van leerinhouden en door flipping-the-classroom. In de sectie ak is er ruimte voor een eigen invulling per docent binnen gezamenlijke afspraken over leerdoelen. Deels vindt zelfstandig werken niet in de les, maar daarbuiten plaats. Autonomie van leerlingen vereist vertrouwen van de docent dat je leerlingen los kunt laten in de uitvoering van taken, wel op basis van verantwoordelijkheid. Leerlingen verschillen onderling daarin.

In diverse vakken is er een onderscheid tussen onderdelen die je centraal aanbiedt en onderdelen waarmee leerlingen zelf aan de slag kunnen.

In de brugklas hebben leerlingen de behoefte om tamelijk gestructureerd te werken, waarbij je als docent moet doseren wat je ze zelfstandig laat doen. Voor eigenaarschap moet er wel een bepaalde kennisbasis zijn die deels docentgestuurd lesgeven met zich meebrengt. Dat kan heel goed een element van het werken aan eigenaarschap blijven.

### *Hoe is de inzet van docenten voor onderwijsvernieuwing?*

Die inzet wordt door de schoolleiding gestimuleerd. Het is niet altijd makkelijk de goede vorm ervoor te vinden, zo is het best lastig om op persoonsniveau (gepersonaliseerd) les te geven. Het ene vak leent zich daar meer toe (bijv. ckv, lo) dan andere vakken.

De verantwoordelijkheid voor onderwijsvernieuwing moet niet alleen bij de schoolleiding worden gelegd. Zelf als docent initiatieven nemen is noodzakelijk bijv. met ICT-toepassingen of samenwerken met collega's van andere vakken.

Voor onderwijsvernieuwing is scholing en enthousiasme nodig. De Noordgouw biedt geen gezamenlijke scholing over differentiatie aan, alleen op individuele basis en door te leren van elkaar.

### **Secties**

Binnen secties is samenwerking altijd mogelijk. Afstemming tussen leerjaren is regelmatig een onderwerp van bespreking. Meer ontwikkeltijd voor onderwijsontwikkeling in secties is wenselijk. De studiemiddagen zijn algemeen van opzet voor alle vakken. Het ontwikkelen van een eigen methode met de sectie is een dankbare activiteit.

De besteding van ontwikkeltijd zou meer gestructureerd kunnen plaatsvinden. Daar zou 's middags na afloop van de lessen ruimte voor geboden kunnen worden.

### **Covey**

Met Covey is ooit in het brugklasteam begonnen, inmiddels komt men er wel wat op terug doordat het in de bovenbouw en in de andere teams weinig doorgetrokken werd. Aanvankelijk is het stevig neergezet, maar daarna geleidelijk vervluchtigd. Aanzetten vanuit de Covey-werkgroep roepen weerstand op, het is beter andere termen te gebruiken. Covey is top-down geïntroduceerd, de kernwaarden in tegenstelling daartoe op basis van draagvlak.

## *C5 – Gesprek met docenten bovenbouw*

### **Kernwaarden**

#### *In hoeverre worden de kernwaarden gedragen door het personeel?*

Per jaar houdt een werkgroep zich er actief mee bezig, dit jaar met het thema ambitie. Dat betekent niet dat het daarmee automatisch leeft onder het personeel en de leerlingen, ook al worden daar afspraken over gemaakt. De kernwaarden zijn wel gezamenlijk ontwikkeld.

Leerlingen zouden een ambitieuzere instelling mogen hebben, dat is iets anders dan een al dan niet ambitieuze school.

*Wanneer voelt een leerling zich eigenaar?*

Van eigenaarschap bij een leerling is sprake, als hij intrinsiek gemotiveerd is, eigen keuzes maakt. Daar moet je ze als docent telkens op wijzen, dat gaat niet vanzelf.

Door geen huiswerk te controleren en de antwoorden online beschikbaar te stellen kun je bij leerlingen eigenaarschap stimuleren. Op een gegeven moment zie je ze eigen keuzes maken.

Stimulerend is ook feed-backvragen stellen om ze te laten ontdekken hoe ze zelf tot antwoorden en oplossingen kunnen komen.

### **Differentiatie**

Toepassing van differentiatie is een eis van de inspectie. Dat kan bijv. door leerlingen aan het begin van een les de keuze te geven tussen verschillende leerroutes zoals de les van de docent volgen of zelf aan opdrachten werken. Vrijheid om een les al dan niet bij te wonen zou ook een goede optie zijn. Dat komt nu al voor in vwo-5 en in de overige klassen bij leerlingen met een extra vak.

Vaak bevat een les weinig keuzemogelijkheden doordat je je als docent op het examenprogramma richt. Vrijheid voor leerlingen kan betekenen dat ze achterop raken. De ene methode biedt meer aanknopingspunten dan de andere.

Onder docenten bestaat ten aanzien van differentiatie een gevoel van enige urgentie vanuit behoefte bij leerlingen en niet zozeer vanuit dwang door de inspectie. Echter, loslaten is niet altijd makkelijk.

### **Ambitie**

Het thema 'ambitie' speelt bijv. in het functioneringsgesprek een rol door de vraag 'waar sta je over zoveel jaar?'. Op het bord in de lerarenkamer staan veel ambitieuze doelen van docenten.

Ten aanzien van hun gedrag in de schoolruimtes vertonen leerlingen een weinig ambitieuze instelling vanuit eigen initiatief. Wel tonen ze veel bereidwilligheid als je ze vraagt iets te doen.

### **Rol directie**

De rector geeft de verwachtingen van de directie ten opzichte van docenten duidelijk aan. De bereidheid om daarin mee te gaan, is er zeker, maar het is niet altijd makkelijk daaraan te voldoen.

### **Onderwijsontwikkeling**

Soms is gewoon goed lesgeven en leerlingen voorbereiden op hun examen ook een gezonde ambitie. Het totale takenpakket van een docent laat maar beperkt ruimte voor extra inzet. Ontwikkeltijd wordt wisselend gebruikt, soms intensief, soms valt het tegen. Vakoverstijgende projecten (ak, ec) nemen veel tijd in beslag. Verschillen tussen docenten en tussen secties zijn er. Extra tijd betekent niet altijd meer energie. De tijd die je als docent aan je gewone lessen besteedt, slurpt al veel op.

*Is onderwijsontwikkeling in de school merkbaar?*

Vergeleken met zo'n vijf jaar geleden is er sprake van ontwikkeling, hoewel er vroeger ook al ontwikkeling was. Traditioneel lesgeven wordt langzamerhand losgelaten. Rond het strakke lesgeven gebeuren er nu meer leuke dingen.

*Hoe wordt onderwijsontwikkeling aangestuurd?*

Nu wordt onderwijsontwikkeling meestal via de afdeling aangestuurd. Dat zou bij inhoudelijke aspecten meer via vaksecties moeten gebeuren. Bijv. door vragen ernaar bij de secties neer te leggen.

De rol van afdelingsleiders is niet helemaal duidelijk. Tussen afdelingen en tussen secties is geen noemenswaardige uitwisseling, er is weinig sprake van een gezamenlijke aanpak.

In de teams vindt geen centrale aansturing plaats van bijv. ontwikkeling van differentiatie. De eigen leerstijl van leerlingen komt vooral thuis aan bod, daarvoor is een goed contact docent-leerling belangrijk.

## *C6 – Gesprek met afdelingsleiders en secondanten*

### **Kernwaarden**

*In hoeverre worden deze gedeeld binnen de school en binnen de afdeling?*

De kernwaarden zijn ontstaan vanuit twee studiedagen waarin besproken is wat we als school belangrijk vinden. Toen zijn een aantal kernwoorden naar boven gekomen, die zijn geïnventariseerd door een commissie, daarna is gewerkt aan de concretisering ervan. Door deze procedure is draagvlak gecreëerd.

Er wordt in contacten tussen afdelingsleiders en collega's regelmatig naar verwezen. Elk jaar beziet een werkgroep hoe een van de kernwaarden de school in gebracht kan worden.

*Hoe wordt met het thema 'ambitie' omgegaan?*

Binnen de werkgroep is een brainstorm gehouden, volgende week vindt een studiemiddag plaats om de collega's erbij te betrekken. Een expert van buitenaf houdt een inleiding en de collega's delen hun eigen ambities met elkaar. Het jaarthema komt regelmatig terug, bijv. in wijdingen, dagopeningen en via posters.

Op die manier zit een thema verweven in het schooljaar, maar het blijft niet altijd bij leerlingen hangen. Als school vinden we het belangrijk om er aandacht aan te besteden en willen we er wat mee, ook al leeft dat voor leerlingen niet zo. Vermoedelijk zal er na de studiemiddag meer van te merken zijn.

### **Implementatie van veranderingen**

In feite vraagt het heel veel jaren om zo'n cultuurverandering te voltrekken. Pas over vijf jaar valt echt te beoordelen wat ervan terecht komt.

Nieuwe collega's worden erin bijgepraat. Drie keer per jaar is er een gesprek hoe je de kernwaarden toepast.

*De afdelingsleiders zijn duidelijk ambitieus, hoe maken zij een slag samen met het personeel?*

De schoolvisie is gezamenlijk opgesteld. Nagenoeg iedereen is akkoord gegaan. In de jaren daarvoor zijn missie en visie nooit op deze manier duidelijk aanwezig geweest. De school wil nu bepaalde stappen zetten om de positie van leerlingen anders neer te zetten, iets wat niet vanzelf komt. De onderwijskwaliteit is aan de Noordgouw altijd al goed geweest, maar nu wil de school er verder in zien te komen.

Op dit moment wordt een begin gemaakt met een proces, ook vanuit de eisen van de inspectie.

*In hoeverre trekken de afdelingsleiders gezamenlijk op?*

Het is niet de bedoeling dat het één mal wordt voor alle soorten leerlingen. Het gaat erom dat er iets zichtbaar wordt van differentiatie en eigenaarschap. De manier waarop is afhankelijk van allerlei omgevingsfactoren. Over een jaar moeten secties en docenten kunnen verantwoorden hoe ze dat waar maken.

Waar het zwaartepunt van de ontwikkelingen ligt, is een grijs gebied. Tussen afdelingen en secties bestaan allerlei verschillen en de mate van betrokkenheid varieert ook. De kernwaarden staan wel voor iedereen overeind.

### **Onderwijsontwikkeling**

*Een belangrijk doel is gepersonaliseerd leren, welke plaats neemt differentiatie daarbij in?*

Het gesprek daarover is belangrijk, maar we staan nu nog aan het begin. Daarbij hoort dat we van en met elkaar leren. Vanuit de schoolbreed vastgestelde visie is duidelijk dat we dat ook willen en zal het ook zichtbaar worden. Druk van buitenaf door de inspectie helpt, maar de urgentie komt ook heel duidelijk van binnenuit.

*In afdelingsplannen wordt aan heel veel gewerkt, hoe komt dit tot een goede uitvoering?*

Tussen differentiatie en veel elementen in het huidige onderwijs bestaat al overeenkomst. Allerlei elementen vormen een samenhang met elkaar. Wel moet je keuzes maken en prioriteiten stellen.

*Is er een scholingsbeleid?*

In de brugklas wordt *blended learning* volgend jaar ingevoerd, daar wordt gezamenlijke scholing op gezet. Gaandeweg moet de implementatie naar resultaten leiden. Een vaste component bij zo'n ontwikkeling moet de aanspreekcultuur zijn, bijv. over laptop-gebruik en differentiatie, om elkaar scherp te houden.

Er zijn studiedagen gehouden, maar niet zo positief ontvangen. Vanuit die ervaring zal de school voorzichtig met een dergelijk aanbod zijn. Scholing is pas zinvol als er echt behoefte aan is. Secties hebben daar een taak in. Deskundigheid die binnen de school aanwezig is, moet ook meer worden benut.

### **Afdelingen - secties**

Het algemene gevoel is dat secties meer bij ontwikkelingen betrokken moeten worden. Spannend is dat dit in lijn moet blijven met wat in de teams gebeurt.

Differentiatie moet een zwaar aandachtspunt in de secties worden. Wederzijdse uitwisseling tussen secties vindt in de teams plaats.

Afdelingsleiders kunnen aan secties vragen stellen, opdrachten geven en daarover rapportage terug krijgen.

### **Covey**

Er is gezocht naar een goede modus voor implementatie. Covey is middel, geen doel op zich en kan aan 21<sup>e</sup> -eeuwse vaardigheden gekoppeld worden.

De term Covey roept weerstanden op, maar de eraan verbonden inhouden op zich zijn makkelijker te delen. De weerstanden hebben veel te maken met het proces van implementatie.

## **C7 – Gesprek met ouders**

### **Covey**

Leerlingen zijn er verre van enthousiast over. Ze snappen het niet en vinden er niets aan. Ze krijgen – althans zo beleven ze het - te horen dat je vriendjes moet laten vallen en begrijpen niet waarom. Covey is te veel een ding van de school(leiding) en niet van leerlingen.

In de brugklas is er nu één keer in de twee weken een les over.



### **Kernwaarden**

In de MR en de ouderraad zijn missie en visie van de school aan de orde geweest. Daarbij is ook Covey langs gekomen, maar het bestond al eerder als project binnen de school.

Van de thema's 'eerlijkheid' en 'ambitie' is bij leerlingen niets te merken geweest. Op zich zijn ze prima. Bij docenten bestaat ten aanzien van Covey een zekere reserve. Ouders zien er ook weinig in. Het project is als onderscheidend kenmerk van de school gekozen, maar het zit niet in de genen van de docenten.

### **Onderwijskwaliteit**

Van gepersonaliseerd leren is in de brugklas niets merkbaar. De verwachting bij de ouders is dat er na invoering van laptops meer mogelijkheden voor zijn. Bij wi in de brugklas worden als enige vak keuzemogelijkheden geboden. In de bovenbouw is er nergens sprake van.

Het beeld bij ouders is dat van een traditionele school die zoekt naar verandering. Verschil met de eigen vroegere ervaringen als leerling is niet waarneembaar. Met het oog op overstapproblemen naar het vervolgonderwijs zijn aanpassingen vereist.

In onderwijs is een zekere degelijkheid op zijn plaats en allerlei projectonderwijs schiet daar gauw aan voorbij. De ambitie om te veranderen is aan de Noordgouw aanwezig, maar er is nog niet iets van te merken. Dit standpunt staat los van de vraag of je het met veranderingen eens bent.

De aanpak in de les is sterk docentafhankelijk. Sommigen hebben differentiatie in hun vingers. Mogelijkheden voor gepersonaliseerd leren zijn gezien de tijdsdruk waaronder docenten moeten werken, niet groot.

Zekere vormen van differentiatie zijn beslist zinvol, bijv. examens op verschillende niveaus zodat die bij een individuele leerling passen. Alleen als daar in het vervolgonderwijs geen aansluiting op is, heeft zo iets weinig nut.

Differentiatie wordt als aandachtspunt door de ouders sterk benadrukt.

### **Contact met school**

Ouders ervaren een eigen verantwoordelijkheid om aan de bel te trekken als er dingen niet goed lopen met een kind. In zulke gevallen reageert de school zeer betrokken en tegemoetkomend. Je moet wel zelf een signaal afgeven naar de school.

## ***C8 – Nagesprek met directie***

### **Verloop visitatie**

De visitatiedag is tot dusver prima verlopen: iedereen was steeds op tijd voor een panelgesprek, het waren goede gesprekken en de uitkomsten lagen in lijn met de zelfevaluatie.

Vanuit deelnemers kwam een reactie dat de gesprekstijd te kort was.

### **Ruimte - sturing**

*Is er in de veelheid van activiteiten en vormen van gedifferentieerd leren een beleid van vrijheid-blijheid of van sturing en door wie?*

De school is pas net met een ontwikkelingstraject gestart, in het tweede jaar komt nu de vraag om meer sturing. Die veelheid is eerst opgekomen en het is zaak daar nu keuzes uit te maken. Als directie zullen we de ingezette lijn van gesprekken met collega's voortzetten om dilemma's met elkaar te delen en de keuzes gezamenlijk te maken. Waar nodig kan er sturing gegeven worden.

Differentiatie is een voorwaarde voor gepersonaliseerd leren. Deze voorwaarde is nog onvoldoende in beeld en zal nu versterkt opgepakt worden.

In de schoolleiding spreken we veel en regelmatig over onderwijs. Vier keer per jaar is er extern schoolleidersoverleg.

### **Onderwijskundig leiderschap**

Die functie ligt vooral bij de afdelingen. Wat breed door de hele school speelt, zullen we gezamenlijk oppakken en vandaar weer naar de afdelingen terug spelen. Waar onderwijskundig leiderschap vanuit de schoolleiding nodig is, zetten we dat in.

*De visie is helder maar hoe vindt aansturing plaats?*

De secties zullen meer dan voorheen aangestuurd worden. Het is de bedoeling om zowel de teams als de secties sterker te maken. Er moet geen al te grote nadruk op de teams liggen, maar naar een goede balans gezocht worden.

De teams komen acht á tien keer per jaar bij elkaar. Secties minder, vier keer per jaar.

*Wat is de volgende stap naar de werkvloer?*

Dat is vooral het gesprek in de afdelingsvergadering en tijdens studiedagen. We gaan geen externe deskundige invliegen maar zelf ontwikkelingen vormgeven.

Met de rol van secondant wordt versterking van het onderwijskundig beleid nagestreefd, bijv. aansturing van werkgroepen door een secondant. De secondanten vormen ook een kweekvijver.

*Is er controle/sturing op het gebruik van ontwikkeltijd?*

Docenten leggen daarover verantwoording af aan hun afdelingsleider. Hoe ze ontwikkeltijd gebruiken, maken ze via een lijst in de personeelskamer bekend. Die lijst wordt heel wisselend ingevuld.

### **Nascholing**

*Is het de bedoeling om daarin te sturen of handelt iedereen naar eigen keus?*

Er is bewust geen lijn opgelegd, mits iedereen echt een eigen, gerichte keus maakt. De afdelingsleiders delen met elkaar waar ze mee bezig zijn.

*Vindt er binnen de school collegiale visitatie plaats?*

Dat gebeurt mondjesmaat. Via een bord in de personeelskamer deelt men met elkaar waar men mee bezig is. Dat is inmiddels verwaterd.

De school staat midden in een ontwikkelingsproces. Het doel op dit moment is om zoveel mogelijk bottom up te laten opkomen.

### **Covey**

Het verzet tegen Covey is opgeroepen door de manier waarop het CPS dit project in de school heeft geïntroduceerd.

### **Onderwijskwaliteit**

*Hoe wordt bij docenten de hantering van basisdidactiek, bijv. de vijf rollen van de docent, aangestuurd?*

Dat zou via het POP-gesprek moeten.

Er zal meer aansturing komen in wat een goede les is, met een nadrukkelijke plaats voor didactiek daarbij. Dit is ook een van de aanwijzingen van de inspectie geweest. Dit schooljaar zullen we differentiatie verder ontwikkelen en implementeren.

Het bij de visitatie gebruikte lesobservatieformulier is een passende omschrijving van wat een goede les inhoudt.

## D – Lesobservatieformulier

Lesobservatieformulier_1 (1)									
naam visitator	observator_1								
vak		onderwijssituatie	grotendeels	klein deel	niet				
lesdeel		frontaal-klassikaal				gebruik bord	ja	nee	
lesuur		groepswerk				gebruik device door (deel van de) leerlingen			
leerjaar		individueel werken (leraar gestuurd)				gebruik device/beamer/smartboard door docent			
afdeling		zelfstandig werken (leerling gestuurd)							
							ja	nee	n.v.t.
<b>A - RUIMTE: welke ruimte krijgen en nemen leerlingen om te leren?</b>									
1 De docent stemt de instructie af op verschillen tussen leerlingen									
2 De docent stimuleert de leerlingen tot nadenken									
3 De leerlingen worden uitgedaagd actief met de lesstof aan de gang te gaan/zijn									
4 De docent stemt de verwerking af op verschillen tussen de leerlingen									
5 De docent geeft leerlingen de ruimte om keuzes te maken in hun leerproces									
6 De docent coacht de leerlingen in het eigenaarschap van het leerproces									
7 De docent laat leerlingen eigen werk controleren en beoordelen									
8 De docent laat leerlingen samenwerken									
<b>B - DIDACTISCH</b>									
9 De docent benoemt en concretiseert het doel van de les									
10 De docent brengt een duidelijke structuur aan in de les									
11 De docent legt duidelijk uit									
12 ICT wordt doelmatig ingezet									
13 De docent betreft alle leerlingen bij de les									
14 De docent gaat na of de leerlingen de stof begrijpen									
15 De docent geeft de leerlingen inhoudelijke feedback op hun leren									
16 De docent stelt met de leerlingen vast of het doel is gehaald									
17 De lestijd wordt effectief benut									
<b>C - PEDAGOGISCH</b>									
18 De docent stelt hoge verwachtingen aan de leerlingen									
19 De docent creëert een positieve werksfeer									
20 De docent stelt realistische eisen									
21 De docent corrigeert ongewenst gedrag									
22 In de les wordt gerefereerd aan één of meer van de eerste drie eigenschappen van Covey*									
23 In de les wordt een beroep gedaan op 21 <sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden**									
*proactief, einddoel voor ogen, belangrijke zaken eerst									
**communiceren, samenwerken, probleemoplossendvermogen, creativiteit, kritisch denken, sociale en culturele vaardigheden, ICT-basisvaardigheden, informatievaardigheden, mediawijsheid, computational thinking, zelfregulering									

## E – Resultaten lesobservaties

r e s u l t a t e n t o t a a l		percentage zonder n.v.t.									
afdeling		alle klassen	totaal		totaal		hele school				
leerjaar			onderbouw		bovenbouw		alle afdelingen				
N=		OB en BB totaal	15		20		35				
eerste helft			9		9		18				
tweede helft		OB per afdeling	6		11		17				
frontaal-klassikaal	grotendeels		6	40%	9	45%	15	43%			
frontaal-klassikaal	klein deel	BB per afdeling	7	47%	7	35%	14	40%			
frontaal-klassikaal	niet		2	13%	4	20%	6	17%			
groepswerk	grotendeels		4	27%	7	35%	11	31%			
groepswerk	klein deel		1	7%	0	0%	1	3%			
groepswerk	niet		10	67%	13	65%	23	66%			
individueel werken (leraar gestuurd)	grotendeels		5	33%	5	25%	10	29%			
individueel werken (leraar gestuurd)	klein deel		5	33%	3	15%	8	23%			
individueel werken (leraar gestuurd)	niet		5	33%	12	60%	17	49%			
zelfstandig werken (leerling gestuurd)	grotendeels		2	13%	4	20%	6	17%			
zelfstandig werken (leerling gestuurd)	klein deel		3	20%	0	0%	3	9%			
zelfstandig werken (leerling gestuurd)	niet		10	67%	16	80%	26	74%			
gebruik bord	ja		4	27%	9	45%	13	37%			
gebruik bord	nee		11	73%	11	55%	22	63%			
gebruik device door (deel van de) leerlingen	ja		6	40%	1	5%	7	20%			
gebruik device door (deel van de) leerlingen	nee		9	60%	19	95%	28	80%			
gebruik device/beamer/smartboard door docent	ja		9	60%	7	35%	16	46%			
gebruik device/beamer/smartboard door docent	nee		6	40%	13	65%	19	54%			
<b>A - RUIMTE: welke ruimte krijgen en nemen leerlingen om te leren?</b>			<b>ja</b>	<b>nee</b>	<b>% - ja</b>	<b>ja</b>	<b>nee</b>	<b>% - ja</b>	<b>ja</b>	<b>nee</b>	<b>% - ja</b>
1	De docent stemt de instructie af op verschillen tussen leerlingen		2	11	15%	3	15	17%	5	26	16%
2	De docent stimuleert de leerlingen tot nadenken		12	3	80%	14	5	74%	26	8	76%
3	De leerlingen worden uitgedaagd actief met de lesstof aan de gang te gaan/zijn		12	3	80%	13	6	68%	25	9	74%
4	De docent stemt de verwerking af op verschillen tussen de leerlingen		5	8	38%	4	14	22%	9	22	29%
5	De docent geeft leerlingen de ruimte om keuzes te maken in hun leerproces		6	7	46%	5	15	25%	11	22	33%
6	De docent coacht de leerlingen in het eigenaarschap van het leerproces		9	6	60%	6	12	33%	15	18	45%
7	De docent laat leerlingen eigen werk controleren en beoordelen		4	8	33%	4	14	22%	8	22	27%
8	De docent laat leerlingen samenwerken		5	9	36%	7	12	37%	12	21	36%
<b>B - DIDACTISCH</b>											
9	De docent benoemt en concretiseert het doel van de les		10	3	77%	7	12	37%	17	15	53%
10	De docent brengt een duidelijke structuur aan in de les		12	2	86%	16	4	80%	28	6	82%
11	De docent legt duidelijk uit		13	1	93%	15	5	75%	28	6	82%
12	ICT wordt doelmatig ingezet		12	2	86%	8	12	40%	20	14	59%
13	De docent betreft alle leerlingen bij de les		12	2	86%	12	8	60%	24	10	71%
14	De docent gaat na of de leerlingen de stof begrijpen		11	3	79%	9	10	47%	20	13	61%
15	De docent geeft de leerlingen inhoudelijke feedback op hun leren		8	5	62%	9	9	50%	17	14	55%
16	De docent stelt met de leerlingen vast of het doel is gehaald		3	8	27%	4	10	29%	7	18	28%
17	De lestijd wordt effectief benut		12	2	86%	17	3	85%	29	5	85%
<b>C - PEDAGOGISCH</b>											
18	De docent stelt hoge verwachtingen aan de leerlingen		9	5	64%	12	6	67%	21	11	66%
19	De docent creëert een positieve werksfeer		14	1	93%	17	3	85%	31	4	89%
20	De docent stelt realistische eisen		13	2	87%	13	4	76%	26	6	81%
21	De docent corrigeert ongewenst gedrag		12	1	92%	15	3	83%	27	4	87%
22	In de les wordt gerefereerd aan één of meer van de eerste drie eigenschappen van Covey*		3	9	25%	2	16	11%	5	25	17%
23	In de les wordt een beroep gedaan op 21ste eeuwse vaardigheden**		9	5	64%	7	13	35%	16	18	47%