

EINDRAPPORT van  
de visitatiecommissie

over het

*CSG COMENIUS*

op grond van een visitatie  
op 15 tot en met 17 januari 2019

als onderdeel van het traject

Collegiale visitatie

vanuit de

*Fricolore*-onderwijsgroep

vastgesteld op 12 februari 2019



# INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b>	4
<b>1 Informatie over de visitatie</b>	5
1.1 Samenstelling van de visitatiecommissie	
1.2 Verloop van de visitatie	
1.3 Richtinggevende vragen van de school	
1.4 Aandachtsterreinen van de commissie	
<b>2 Algemene opmerkingen bij de lesbezoeken en bij het lesobservatieformulier</b>	6
2.1 Het karakter van de lessen – de onderwijssituatie	
2.2 De kwaliteit van de lessen	
2.3 De beoordeling van de lessen	7
<b>3 Locatie <i>Mariënborg</i></b>	8
3.1 Resultaten van de lesobservaties	
3.2 Antwoorden op de eigen vragen van de locatie <i>Mariënborg</i>	12
3.3 Conclusies en aanbevelingen	13
<b>4 Locatie <i>Zamenhof</i></b>	14
4.1 Locatie <i>Zamenhof (vmbo)</i>	
4.1.1 Resultaten van de lesobservaties	
4.1.2 Antwoorden op de eigen vragen van de locatie <i>Zamenhof (vmbo)</i>	17
4.1.3 Conclusies en aanbevelingen	19
4.2 Locatie <i>Zamenhof (PrO)</i>	20
4.2.1 Resultaten van de lesobservaties	
4.2.2 Antwoorden op de eigen vragen van de locatie <i>Zamenhof (PrO)</i>	23
4.2.3 Conclusies en aanbevelingen	25
<b>5 Locatie <i>Esdoorn</i></b>	26
5.1 Resultaten van de lesobservaties	
5.2 Antwoorden op de eigen vragen van de locatie <i>Esdoorn</i>	29
5.3 Conclusies en aanbevelingen	30
<b>6 Locatie <i>@Forum</i></b>	31
6.1 Resultaten van de lesobservaties	
6.2 Antwoorden op de eigen vragen van de locatie <i>@Forum</i>	34
6.3 Conclusies en aanbevelingen	36
<b>Tenslotte</b>	38
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1 Verslag van het gesprek met de bestuurder van <i>CVO Noord-Fryslân</i>	40
Bijlage 2 Locatie <i>Mariënborg</i>	43
2.1 Verslag van de gesprekken met de directie van locatie <i>Mariënborg</i>	
2.2 Verslag van het gesprek met docenten van locatie <i>Mariënborg</i>	47
2.3 Verslag van het gesprek met leerlingen van locatie <i>Mariënborg</i>	50
2.4 Uitkomsten van de lesobservaties op de locatie <i>Mariënborg</i>	53

Bijlage 3	Locatie <i>Zamenhof</i>	56
	3.1 Verslag van de gesprekken met de directie de locatie <i>Zamenhof</i>	
	3.2 Verslag van het gesprek met docenten van de locatie <i>Zamenhof (vmbo)</i>	60
	3.3 Verslag van het gesprek met leerlingen van de locatie <i>Zamenhof (vmbo)</i>	63
	3.4 Uitkomsten van de lesobservaties op de locatie <i>Zamenhof (vmbo)</i>	65
	3.5 Verslag van het gesprek met docenten van de locatie <i>Zamenhof (PrO)</i>	68
	3.6 Verslag van het gesprek met leerlingen van de locatie <i>Zamenhof (PrO)</i>	70
	3.7 Uitkomsten van de lesobservaties op de locatie <i>Zamenhof (PrO)</i>	72
Bijlage 4	Locatie <i>Esdoorn</i>	75
	4.1 Verslag van het gesprek met de directie van de locatie <i>Esdoorn</i>	
	4.2 Verslag van het gesprek met docenten van de locatie <i>Esdoorn</i>	78
	4.3 Verslag van het gesprek met leerlingen van de locatie <i>Esdoorn</i>	82
	4.4 Uitkomsten van de lesobservaties op de locatie <i>Esdoorn</i>	85
Bijlage 5	Locatie <i>@Forum</i>	88
	5.1 Verslag van de gesprekken met de directie van de locatie <i>@Forum</i>	
	5.2 Verslag van het gesprek met docenten van de locatie <i>@Forum</i>	92
	5.3 Verslag van het gesprek met leerlingen van de locatie <i>@Forum</i>	95
	5.4 Uitkomsten van de lesobservaties op de locatie <i>@Forum</i>	98
Bijlage 6	Leden van de visitatiecommissie	101
Bijlage 7	Programma van de visitaties op 15, 16 en 17 januari 2019	102
Bijlage 8	<i>Fricolore</i> -lesobservatieformulier	106

## INLEIDING

In het samenwerkingsverband van de Fricolore-onderwijsgroep is het initiatief genomen tot het organiseren van een serie collegiale visitaties. Opzet hierbij is dat een school wordt bezocht en bevestigd door een visitatiecommissie, bestaande uit collega's van andere scholen binnen Fricolore. Na een eerste (2006 – 2009) en een tweede (2011 – 2014) ronde is door de Algemene Ledenvergadering besloten tot een derde ronde, die zijn beslag krijgt tussen 2015 en 2019. In *De Fricolore Spiegel, derde visitatieronde, periode 2015 – 2019* wordt uitgebreid ingegaan op de achtergronden van dit vervolgproject en wijzigingen ten opzichte van de vorige rondes.

Op 15 tot en met 17 januari 2019 heeft in het kader van dit vervolgtraject een derde visitatie aan *CSG Comenius* in Leeuwarden plaatsgevonden.

*CSG Comenius* biedt praktijkonderwijs en de opleidingen vmbo, havo en vwo aan. Op de locatie *Mariënborg* kunnen leerlingen terecht voor de opleidingen havo en vwo. Op de locatie *Zamenhof* wordt vmbo-onderwijs en praktijkonderwijs aangeboden. Op de locatie *Esdoorn* kunnen leerlingen mavo-onderwijs volgen. Op de locatie *@Forum* kunnen leerlingen van mavo, havo en atheneum terecht voor eigentijds, vernieuwend onderwijs (tot en met leerjaar 3).

De visitatie is voorbereid door:

- dhr. F. Riemersma (voorzitter van de visitatiecommissie), dhr. J. Visser (interim bestuurder van *CVO Noord-Fryslân*) en dhr. M. Luimstra (kwaliteitsmedewerker *CVO Noord-Fryslân*) tijdens een gesprek op 2 oktober 2018;
- de visitatiecommissie tijdens een voorbereidingsmiddag op 8 januari 2019, waarop de vragen en thema's zijn opgesteld die de commissie op de visitatiedagen centraal wilde stellen.

De visitatie is afgerond op een afsluitende bijeenkomst van de commissie op 12 februari 2019. Tijdens deze bijeenkomst werd het rapport vastgesteld.

Ter voorbereiding heeft *CSG Comenius* een zelfevaluatie geschreven, die de visitatiecommissie op haar voorbereidingsmiddag besproken heeft. Verder heeft de commissie bij de voorbereiding gebruik gemaakt van diverse door de school beschikbaar gestelde stukken.

In deze rapportage komen achtereenvolgens aan de orde:

1. informatie over de visitatie;
2. algemene opmerkingen bij de lesbezoeken en bij het lesobservatieformulier;
3. voor elke locatie van *CSG Comenius*:
  - bespreking van de (kwaliteit van de) lessen;
  - antwoorden op de vragen van de locatie;
  - conclusies en aanbevelingen.

# 1 INFORMATIE OVER DE VISITATIE

## 1.1 Samenstelling van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie voor *CSG Comenius* bestond uit schoolleiders en docenten afkomstig van verschillende scholen binnen de *Fricolore*-onderwijsgroep. De commissie werd aangestuurd door een voorzitter, die bij zijn activiteiten ondersteund werd door een secretaris. In *bijlage 6* zijn de namen en functies opgenomen van de commissieleden.

## 1.2 Verloop van de visitatie

Aan het begin van de eerste visitatiedag is een gesprek gevoerd met de bestuurder a.i., de heer J. Visser. Tijdens de visitatie zijn er op alle vier locaties van *CSG Comenius* lessen bezocht, gesprekken gevoerd met de locatiemanagementteams, met docentenpanels en met leerlingenpanels.

Aan het einde van elke visitatiedag zijn de voorlopige conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie gepresenteerd aan docenten en het managementteam van de bezochte locatie.

Het precieze programma van de visitatiedagen is terug te vinden in *bijlage 7*.

## 1.3 Richtinggevende vragen van de school

De focus van de visitatie ligt op het vaststellen van de kwaliteit van de bezochte lessen. Daarnaast kan de school de commissie één of meerdere vragen voorleggen met het verzoek daar tijdens de visitatie aandacht aan te besteden. Alle locaties van *CSG Comenius* hebben van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Verderop in dit rapport wordt op de gestelde vragen ingegaan.

## 1.4 Aandachtsterreinen van de commissie

In de verschillende gesprekken die de commissie heeft gevoerd met directie, docenten en leerlingen kwamen meestal de volgende onderwerpen aan de orde:

- de organisatie van de school;
- de visie van waaruit het onderwijs wordt gegeven;
- de kwaliteit van de bezochte lessen;
- de leerlingondersteuning;
- het personeelsbeleid in directe relatie tot het primaire proces;
- het schoolklimaat.

## 2 ALGEMENE OPMERKINGEN BIJ DE LESBEZOEKEN EN BIJ HET LESOBSERVATIEFORMULIER

Tijdens de visitatie zijn er op alle vier locaties van *CSG Comenius* lessen bezocht: 38 halve lessen op de locatie *Mariënburg*, 25 halve lessen op de locatie *Zamenhof (vmbo)*, 20 halve lessen op de locatie *Zamenhof (PrO)*, 20 halve lessen op de locatie *Esdoorn* en 18 halve lessen op de locatie *@Forum*.

De leden van een *Fricolore*-visitatiecommissie bezoeken altijd halve lessen: ofwel het begin ofwel het eind van de les. Bij voorkeur krijgt een docent slechts eenmaal lesbezoek. Bij het beoordelen van de algemene kwaliteit van de lessen wordt geen onderscheid gemaakt tussen de opleidingen die een school aanbiedt. Evenmin wordt onderscheid gemaakt naar niveau, leerjaar, theorie- of praktijkles.

De lessen worden beoordeeld met behulp van het daartoe opgestelde formulier uit de *Fricolore Spiegel*, dat in het najaar van 2017 is aangepast aan de nieuwe standaarden van het Onderzoekskader van de Inspectie van het onderwijs. Het gebruikte lesobservatieformulier is opgenomen in *bijlage 8*.

In de onderstaande paragrafen wordt een aantal algemene opmerkingen gemaakt over drie onderdelen van het lesobservatieformulier: de onderwijssituatie, de kwaliteit van de lessen en de beoordeling van de lessen.

### 2.1 Het karakter van de lessen – de onderwijssituatie

Op het observatieformulier konden de commissieleden aangeven welke werkvormen in de bezochte les door de docent werden gehanteerd: frontaal klassikaal, samenwerken en individueel/zelfstandig werken (leraar- of leerlinggestuurd). Daarbij was de keuze steeds 'groot deel' of 'klein deel'. In *bijlage 2, 3, 4* en *5* is hiervan per locatie een overzicht gegeven in resp. tabel 2.4.2, 3.4.2, 3.7.2, 4.4.2 en 5.4.2.

### 2.2 De kwaliteit van de lessen

De lessen zijn beoordeeld aan de hand van het door *Fricolore* opgestelde observatieformulier. Het observatieformulier onderscheidt drie fasen in de les, en koppelt daaraan een of meer van de vijf rollen van de docent en een aantal standaarden die door de Inspectie worden gehanteerd in het Onderzoekskader 2017.

Een indicator levert een voldoende bijdrage aan de goede les als er een gemiddelde gescoord wordt van 2,5 – 3,49. Daaronder draagt hij onvoldoende of niet bij aan de goede les (de gemiddelde score is dan resp. 1,5 – 2,49 en 1 – 1,49), en daarboven draagt hij hier in hoge mate aan bij (score 3,5 – 4).

Het is goed op te merken dat binnen de commissie de afspraak is gemaakt dat als er getwijfeld wordt tussen het geven van een '2' (de indicator levert in onvoldoende mate een

bijdrage aan de goede les) en een '3' (de indicator levert in voldoende mate een bijdrage aan de goede les), de observant kiest voor een '3'.

## 2.3 De beoordeling van de lessen

Binnen de *Werkgroep collegiale visitaties* van Fricolore is ervoor gekozen dat een aantal indicatoren van doorslaggevende betekenis is als het gaat om de beoordeling of een les voldoende is of niet. Het gaat om de volgende indicatoren die afgeleid zijn van de standaard OP3 van het Onderzoekskader 2017 van de Inspectie van het onderwijs:

- de leraar houdt rekening met verschillen tussen leerlingen bij instructie, verwerking of begeleiding;
- de leraar structureert het lesaanbod op een logische manier met geschikte opdrachten en heldere uitleg;
- de leraar creëert een klimaat waardoor leerlingen actief en betrokken zijn bij de les; en
- de leraar zorgt ervoor dat leerlingen taakgericht en efficiënt werken.

Drie van deze vier indicatoren, waarvan in ieder geval de indicator die betrekking heeft op actieve en betrokken leerlingen, moeten voldoende zijn wil de conclusie ten aanzien van de kwaliteit van de hele les als 'voldoende' beschouwd worden.

Naast de indicatoren van het *Fricolore*-observatieformulier kan de te bezoeken school ervoor kiezen om (ook) eigen kwaliteitseisen mee te laten nemen in de beoordeling of een les voldoende is of niet. Op de scholen van *CSG Comenius* is van deze gelegenheid geen gebruik gemaakt.

In de volgende hoofdstukken wordt per locatie besproken wat de bevindingen van de commissie waren. In *bijlage 2.4 (Mariënborg)*, *3.4 (Zamenhof (vmb))*, *3.7 (Zamenhof (PrO))*, *4.4 (Esdoorn)* en *5.4 (@Forum)* zijn de uitkomsten van de lesobservaties per locatie samengevat. De resultaten van de observaties vormen de basis voor de conclusies die ten aanzien van de leskwaliteit in de volgende hoofdstukken beschreven worden. Voor de beantwoording van de door de locaties gestelde vragen en de conclusies en aanbevelingen heeft de commissie zich gebaseerd op eigen waarnemingen binnen en buiten de les, gesprekken met directies, docenten en leerlingen.

## 3 LOCATIE MARIËNBURG

### 3.1 Resultaten van de lesobservaties op de locatie *Mariënborg*

In totaal werden 38 delen van lessen bezocht, waarvan 22 keer de start en 12 keer de afsluiting werd meegemaakt. Van de overige vier lessen werd een deel van een blokuur (een middendeel) bezocht. Om deze reden is het aantal lessen waarvan het afsluitende deel werd bezocht, verhoudingsgewijs geringer.

De toetsweek van de bovenbouw startte de dag na de visitatiedag. Voor bijna alle lessen in de bovenbouw betekende dat dat leerlingen bezig mochten met het voorbereiden van hun toetsen, al dan niet voor het vak dat op het rooster stond. Er waren een of twee lessen waarin de docent op een heel doelgerichte manier met de leerlingen de toets voorbereidde, maar voor de meeste van deze lessen gold, dat leerlingen meer of minder actief en gemotiveerd met de toetsstof bezig waren. Het aantal leerlingen dat afwezig was, was opvallend.

Daarnaast werden er op de visitatiedag in de onderbouw vijf á zes toetsen gegeven, waardoor ook hier niet het meest representatieve beeld wat betreft de kwaliteit van de lessen gegeven werd.

De planning was dat er 44 halve lessen door de commissieleden bezocht zouden worden. Uiteindelijk hebben zij dus 38 lessen kunnen beoordelen. De voorbereidingslessen van de bovenbouw zijn meegenomen in de beoordeling.

De commissie is van mening dat de opbrengst van de visitatie groter had kunnen zijn als de dag erna geen toetsweek was gepland / als er in de planning van de toetsen rekening mee was gehouden dat er op 15 januari een visitatiedag was. Het is jammer dat de commissie onvoldoende lessen op hun waarde heeft kunnen beoordelen.

#### 3.1.1 het karakter van de bezochte lessen – de onderwijssituatie

De commissieleden konden aangeven of ze een bepaalde werkvorm voor een groot deel of een klein deel in de les gezien hadden. Van drie bezochte lessen werd niet aangegeven hoeveel en welke werkvormen gezien zijn. Omdat de definitie 'groot deel' of 'klein deel' niet eenduidig is, is 'groot deel' niet door alle commissieleden op dezelfde wijze geïnterpreteerd en ingevuld. Vandaar dat het totale aantal werkvormen dat voor een groot deel in de lessen gezien werd (44), groter is dan totale aantal bezochte lessen waarvoor het onderdeel is ingevuld (35). In negen lessen zullen dus twee werkvormen gezien zijn die ongeveer evenveel tijd van de les in beslag namen.

Wat betreft de werkvormen die tijdens een groot deel van de les gezien werden, werden docentgestuurde werkvormen vaker gezien dan leerlinggestuurde werkvormen (resp. 33 en 11 keer). Dit is inclusief de werkvorm 'frontaal klassikaal'. Zie ook tabel 2.4.2 van *bijlage 2*. In 20 lessen (= 57%) maakte frontaal klassikaal lesgeven een groot deel uit van de les. Als leerlingen



bezig waren met het verwerken van de lesstof dan werd dat vaker individueel gedaan (19 keer) dan samenwerkend in een groepje (vijf keer).

### 3.1.2 het gebruik van ICT tijdens de les

Door de school was niet gevraagd om te letten op het gebruik van ICT tijdens de les. Hierover werd door de observanten bij 34 van de 38 bezochte lessen wel genoteerd of er gebruik van werd gemaakt of niet. In iets meer dan de helft van deze 34 lessen (19 van de 34 = 55%) werd door de docent en/of de leerlingen een vorm van ICT gebruikt. In drie van deze lessen maakten zowel de docent als de leerlingen gebruik van ICT, in 13 lessen maakte alleen de docent hiervan gebruik en in drie lessen deden alleen de leerlingen dat. In 15 lessen werd dus noch door de docent noch door de leerlingen gebruik gemaakt van ICT. Over de wijze waarop met ICT gewerkt werd, werden door de observanten geen opmerkingen gemaakt.

### 3.1.3 de kwaliteit van de lessen

In het vervolg van deze paragraaf worden de bevindingen van elk van de drie fasen van de les aan de orde gesteld, daarna wordt beschreven wat het algemene beeld is van de kwaliteit van de lessen op de locatie *Mariënburg* in termen van voldoende/onvoldoende.

In tabel 2.4.3 van *bijlage 2* zijn de resultaten van de lesobservaties op de locatie *Mariënburg* van *CSG Comenius* in beeld gebracht.

#### 3.1.3.1 *begin van de les: gastheer/presentator*

De drie indicatoren die horen bij de fase 'begin van de les' droegen volgens de commissie gemiddeld in voldoende of in ruim voldoende mate bij aan de goede les.

De indicator 'aandacht richten op de les' scoort het hoogst (gemiddeld 3,00), de andere twee indicatoren ('aandacht voor de relatie' en 'activeren van voorkennis') scoren gemiddeld resp. 2,81 en 2,73.

Wat opvalt is dat de spreiding bij de indicatoren 'aandacht voor de relatie' en 'activeren van voorkennis' vrij groot is. Voor beide indicatoren geldt dat in zeven lessen werd vastgesteld dat deze indicatoren niet of nauwelijks bijdroegen aan de goede les (= in 32% van de 22 lessen waarvan het eerste deel bezocht werd). Verder valt op dat in meer dan een derde van de lessen het lesdoel niet voldoende uit de verf kwam (in acht van de 22 lessen = 36%).

#### 3.1.3.2 *tijdens de les: pedagoog/didacticus*

Op één na alle indicatoren die horen bij de fase 'tijdens de les', komen gemiddeld op een voldoende of ruim voldoende uit. De opvallendste resultaten ten aanzien van deze indicatoren worden hieronder besproken.

De twee indicatoren die te maken hebben met schoolklimaat, 'respectvol gedrag' en 'harmonische leeromgeving', scoorden gemiddeld ruim voldoende (resp. 3,29 en 3,18).

Voor beide indicatoren geldt dat er drie lessen waren waarin ze niet of onvoldoende bijdroegen aan de goede les. Deze drie lessen scoorden ook in zijn totaliteit onvoldoende (zie tabel 2.4.5 van *bijlage 2*). Daar staat tegenover dat er 14 lessen zijn gezien waarin de indicator 'respectvol gedrag' in hoge mate bijdroeg aan de goede les (= 37%). Wat betreft de indicator 'harmonische leeromgeving' waren dat er 11 (= 29%).

Een derde indicator die gemiddeld ruim voldoende bijdroeg aan de goede les, was de indicator 'actieve en betrokken leerlingen' (gemiddeld 3,03). Toch droeg deze indicator in acht lessen (= 21%) onvoldoende bij aan de goede les. Deze acht lessen werden 'gecompenseerd' door negen andere lessen waarin de indicator in hoge mate bijdroeg aan de goede les.

De indicator die in de fase 'tijdens de les' het minst bijdroeg aan de goede les, was de indicator 'rekening houden met verschillen'. In 23 van de 38 lessen (= 61%) was deze indicator niet of onvoldoende zichtbaar.

Alle andere indicatoren droegen gemiddeld voldoende bij aan de goede les, maar de meeste laten wel een grote spreiding zien, wat betekent dat er nogal wat kwaliteitsverschil tussen de lessen is. In het bijzonder noemen we hier de indicator 'lesactiviteiten dragen bij aan het behalen van het lesdoel': deze indicator scoort erg laag (gemiddeld 2,51) en in 14 lessen (= 37%) droeg de indicator niet of nauwelijks bij aan de goede les. Voor een deel is dit te wijten aan het feit dat het voorbereidingslessen op de toetsweek betrof. Het lesdoel leek in een aantal van deze lessen niet anders te zijn dan 'kijk de lesstof nog eens door en stel een vraag als je iets niet duidelijk is'. De commissie heeft overigens ook voorbereidingslessen gezien waarin heel doelgericht en gedifferentieerd gewerkt werd.

### 3.1.3.3 *eind van de les: afsluiter*

In een derde van lessen waarin het einde van de les bezocht werd (vier van de 12) werd gecontroleerd of het lesdoel behaald was. Tien lessen (= 83%) werden op tijd afgesloten. Vaak was opgeven van huiswerk niet van toepassing (in 10 van de 12 lessen).

### 3.1.3.4 *beoordeling van de lessen*

24 van de 38 bezochte lessen (= 63%) op de locatie *Mariënborg* van *CSG Comenius* werden als 'voldoende' beoordeeld. Dat betekent dat 14 lessen als onvoldoende werden beoordeeld.

In acht van deze 14 lessen vond de commissie dat de indicator 'actieve en betrokken leerlingen' onvoldoende bijdroeg aan de goede les. Deze indicator is van doorslaggevende betekenis in de beoordeling voldoende/onvoldoende. In zeven van deze acht lessen waren er behalve deze indicator nog 3 - 12 indicatoren die onvoldoende bijdroegen aan de goede les. De indicatoren 'rekening houden met verschillen', 'gestructureerd les aanbod' en 'taakgericht en efficiënt werken' waren hierbij in ruime mate vertegenwoordigd (resp. elf, zes en acht keer).

Voor 13 van de 14 lessen die als onvoldoende zijn beoordeeld, geldt dat er twee of meer indicatoren uit de categorie 'van doorslaggevende betekenis voor het bepalen van een (on)voldoende les' niet of onvoldoende bijdroegen aan de goede les (inclusief de indicator 'actieve en betrokken leerlingen').

Voor een compleet overzicht van indicatoren die onvoldoende scoorden in de als onvoldoende beoordeelde lessen: zie tabel 2.4.5 van *bijlage 2*. Uit deze tabel kan afgeleid worden dat er in de als onvoldoende beoordeelde lessen heel weinig indicatoren waren die bijdroegen aan de goede les. Wat hierbij (ook) opvalt, is dat in maar drie van de 14 als onvoldoende beoordeelde lessen de doelgerichtheid op orde was.

Door de locatie is gevraagd de lessen van de locatie *Klein Mariënborg* ook apart te bekijken wat betreft het aantal (on)voldoende lessen. Op deze locatie werden zes lessen beoordeeld waarvan er vier voldoende waren. Er zijn meer dan zes lessen bezocht, maar in de overige lessen werden toetsen gegeven en om die reden werden deze lessen niet meegenomen in de beoordeling.

## 3.2 Antwoorden op de eigen vragen van de locatie *Mariënborg*

De locatie *Mariënborg* heeft de commissie in de zelfevaluatie drie vragen gesteld die in deze paragraaf beantwoord worden.

1. Uitgaande van de gangbare theorieën over onderwijsvernieuwing: ziet u in de onderwijspraktijk van de docenten op *Mariënborg* voldoende vernieuwingspotentieel?

De commissie heeft in zes van de 38 lessen (= 16%) iets van vernieuwend onderwijs gezien (differentiatie, keuzemogelijkheden, gebruik ICT). Dat is heel weinig. Ervan uitgaande dat de lessen die de commissie bezocht heeft, representatief zijn voor het totale aantal lessen dat op *Mariënborg* gegeven wordt, dan moet de conclusie zijn dat er op dit moment nog niet veel vernieuwing te zien is.

Aan de andere kant: de docenten van het panel gaven aan dat er op de locatie wel veel bereidheid is na te denken over vernieuwingen en dat het traject dat hiertoe op 7 januari gestart is, door een meerderheid van de docenten van de locatie als positief gezien wordt. Uit de onderzoeksvoorstellen die dat oplevert moet duidelijk worden wat de vernieuwingsideeën zijn en of ze haalbaar zijn.

2. Als het antwoord ontkennend is: wat mist u in het gedrag van onze docenten?

De commissie zag in de lessen weinig activerende werkvormen, er werd weinig gebruik gemaakt van ICT, differentiatie liet zeer te wensen over.

3. Wat is naar uw mening vooral nodig om met het *Mariënborg*-team de in de zelfevaluatie beschreven ambities te realiseren?

Het vernieuwingstraject waarmee op 7 januari een start gemaakt is, wordt door docenten op prijs gesteld. Dat geldt ook voor de wijze waarop het gefaciliteerd wordt. Het LMT denkt dat de richting waar het naar toe moet, al voldoende ingekaderd is. Dat is bij docenten niet gebleken. Een paar docenten van het panel gaven aan dat die kaders niet duidelijk zijn, maar dat ze ook geen duidelijke kaders nodig hebben. Andere docenten gaven aan dat ze die juist wel willen hebben, en ze schatten in dat dat voor de meerderheid van de docenten van het team op de locatie geldt.

Het geven van (te) weinig kaders kan riskant zijn: als naderhand onderzoeksvoorstellen te veel moeten worden bijgesteld of zelfs afgekeurd worden, kan het aanvankelijke enthousiasme van docenten tenietgedaan worden. Het is volgens de commissie belangrijk dat het LMT de kaders/randvoorwaarden waarbinnen vernieuwingen plaats moeten vinden (opnieuw) verheldert. Het gegeven 'meer keuzemogelijkheden bieden en meer zelfstandigheid voor de leerling' behoeft nog toelichting en onderbouwing vanuit een heldere visie.

### 3.3 Conclusies en aanbevelingen

Wat betreft de lessen op de locatie *Mariënburg*:

- Het schoolklimaat is in orde, waarmee de basis voor goede resultaten aanwezig is.
- De doelgerichtheid van de lessen kan beter (tijdens alle drie de fasen van de les).
- 37% van de lessen werden als onvoldoende beoordeeld; dat is best wel veel (opmerking: ook voorbereidingslessen voor een toets kunnen voldoende lessen zijn).
- In de lessen wordt onvoldoende rekening gehouden met verschillen.
- Op de locatie wordt gewerkt aan vernieuwing van het onderwijs; differentiatie en afwisseling van verschillende werkvormen zouden hierbij een aandachtspunt moeten zijn.
- Er kan nog winst behaald worden w.b. het stimuleren tot hoge prestaties en denk- en leerstrategieën. De Inspectie was van oordeel dat er meer uit de leerlingen te halen is. Het stimuleren tot hoge prestaties en denk- en leerstrategieën zou daarbij een middel kunnen zijn.
- De dag voor de toetsweek is een lesdag. Die kan effectiever en efficiënter gebruikt worden. Het zou goed zijn na te denken over hoe je zo'n dag inricht. Wat is het doel? Welke afspraken zijn er ten aanzien van aanwezigheid van leerlingen? De commissie heeft een paar lessen gezien waarin docenten heel gestructureerd werkten aan toetsvoorbereiding. Deze zouden voorbeelden van good practice kunnen geven.
- Bij hedendaags onderwijs hoort ook gebruik van ICT door de leerlingen. Daarvan hebben we weinig gezien.
- Er is discrepantie tussen hoe een les er volgens de onderwijsverklaring eruit zou moeten zien en hoe de lessen er in de praktijk zagen. Hoe relevant is die onderwijsverklaring?

Overig:

- Geef duidelijk kaders aan waarbinnen vernieuwingen moeten plaatsvinden.
- Docenten en leerlingen zijn tevreden over de school. Docenten geven de school gemiddeld een 7,8, de leerlingen 7,4.
- De commissie heeft de indruk dat het grootste deel van de docenten mee wil in de vernieuwingen. Maak gebruik van de ideeën die er zijn en voorstellen die er gedaan worden, en voorkom dat docenten teleurgesteld worden omdat plannen na de ontwerpfase in de ijskast worden gezet (zoals gebeurd is bij de plannen voor klas 3), of omdat ze niet uitgevoerd kunnen worden (omdat ze niet passen binnen de kaders). Dat zou heel frustrerend zijn voor de docenten en voor het vernieuwingsproces.

## 4 LOCATIE ZAMENHOF

### 4.1 Locatie Zamenhof (vmbo)

#### 4.1.1 Resultaten van de lesobservaties op de locatie Zamenhof (vmbo)

In totaal werden 25 delen van lessen bezocht, waarvan 12 keer de start en zeven keer de afsluiting werd meegemaakt. Van de overige zes lessen werd een deel van een blokkuur (een middendeel) bezocht. Om deze reden is het aantal lessen waarvan het afsluitende deel werd bezocht, verhoudingsgewijs geringer is.

##### 4.1.1.1 het karakter van de bezochte lessen – de onderwijssituatie

De commissieleden konden aangeven of ze een bepaalde werkvorm voor een groot deel of een klein deel in de les gezien hadden. Van twee bezochte lessen werd niet aangegeven hoeveel en welke werkvormen gezien zijn. Omdat de definitie 'groot deel' of 'klein deel' niet eenduidig is, is 'groot deel' niet door alle commissieleden op dezelfde wijze geïnterpreteerd en ingevuld. Vandaar dat het totale aantal werkvormen dat voor een groot deel in de lessen gezien werd (26), groter is dan totale aantal bezochte lessen waarvoor het onderdeel is ingevuld (25). In één les zullen dus twee werkvormen gezien zijn die ongeveer evenveel tijd van de les in beslag namen.

Wat betreft de werkvormen die tijdens een groot deel van de les gezien werden: docentgestuurde werkvormen werden ruim vier keer zo vaak gezien dan leerlinggestuurde werkvormen (resp. 21 en 5 keer). Dit is inclusief de werkvorm 'frontaal klassikaal'. Zie ook tabel 3.4.2 in *bijlage 3*.

Verder valt op dat in bijna 39% van de lessen (9 van 23) slechts één werkvorm werd ingezet door de docent. (Hierbij wordt uitgegaan van 23 lessen in plaats van 25, omdat bij twee lessen de observant immers niet heeft genoteerd hoeveel werkvormen hij heeft gezien.)

##### 4.1.1.2 het gebruik van ICT tijdens de les

Door de school was niet gevraagd om te letten op het gebruik van ICT tijdens de les. Hierover werd door de observanten bij 22 van de 25 bezochte lessen wel genoteerd of er gebruik van werd gemaakt of niet. In het grootste deel van deze 22 lessen (18 van de 22 = 82%) werd door de docent en/of de leerlingen een vorm van ICT gebruikt. In negen van deze lessen maakten zowel de docent als de leerlingen gebruik van ICT, in zes lessen maakte alleen de docent hiervan gebruik en in drie lessen deden alleen de leerlingen dat. In vier lessen werd dus noch door de docent noch door de leerlingen gebruik gemaakt van ICT. Over de wijze waarop met ICT gewerkt werd, werden door de observanten geen opmerkingen gemaakt.

#### 4.1.2.3 de kwaliteit van de lessen

In het vervolg van deze paragraaf worden de bevindingen van elk van de drie fasen van de les aan de orde gesteld, daarna wordt beschreven wat het algemene beeld is van de kwaliteit van de lessen op de locatie *Zamenhof (vmbo)* in termen van voldoende/onvoldoende.

In tabel 3.4.3 van *bijlage 3* zijn de resultaten van de lesobservaties op de locatie *Zamenhof (vmbo)* van *CSG Comenius* in beeld gebracht.

##### 4.1.2.3.1 begin van de les: gastheer/presentator

De drie indicatoren die horen bij de fase 'begin van de les' droegen volgens de commissie gemiddeld in voldoende of in ruim voldoende mate bij aan de goede les.

Op de indicator 'aandacht richten op de les' werd het hoogst (gemiddeld 3,08) gescoord, op de andere twee indicatoren ('aandacht voor de relatie' en 'activeren van voorkennis') was dat gemiddeld resp. 2,83 en 2,67.

Wat opvalt is dat de drie lessen waarin de indicator 'aandacht voor de relatie' onvoldoende bijdroeg aan de goede les, ook als totale les als onvoldoende werden beoordeeld (zie tabel 3.4.5 van *bijlage 3*).

In het grootste deel van de lessen werd het lesdoel op een duidelijke manier kenbaar gemaakt aan de leerlingen (in 10 van de 12 lessen waarvan het eerste deel bezocht werd = 83%).

##### 4.1.2.3.2 tijdens de les: pedagoog/didacticus

Op één na alle indicatoren die horen bij de fase 'tijdens de les' komen gemiddeld op een voldoende uit. De opvallendste resultaten ten aanzien van deze indicatoren worden hieronder besproken.

De twee indicatoren die te maken hebben met schoolklimaat, 'respectvol gedrag' en 'harmonische leeromgeving', scoorden gemiddeld ruim voldoende (beide 3,36). Voor beide indicatoren geldt dat ze in alle lessen in voldoende of in hoge mate bijdroegen aan de goede les.

Twee andere indicatoren die gemiddeld ruim voldoende bijdroegen aan de goede les, waren de indicatoren 'actieve en betrokken leerlingen' (gemiddeld 3,24) en 'gestructureerd lesaanbod' (gemiddeld 3,04).

De indicator die in de fase 'tijdens de les' het minst bijdroeg aan de goede les, was de indicator 'rekening houden met verschillen'. Deze indicator kwam gemiddeld op 2,36 uit. In 16 van de 25 lessen (= 64%) was deze indicator voldoende zichtbaar. In acht lessen (= 32%) droeg de indicator echter helemaal niet bij aan de goede les (score '1').

De vijf overige indicatoren droegen gemiddeld voldoende bij aan de goede les, maar vooral de indicatoren 'stimuleren tot hoge prestaties', 'stimuleren tot denk- en leerstrategieën' en 'effectieve feedback' laten, in vergelijking met de indicatoren die

ruim voldoende bijdroegen aan de goede les, een grote spreiding zien, wat betekent dat er nogal wat kwaliteitsverschil tussen de lessen was.

#### *4.1.2.3.3 eind van de les: afsluiter*

In twee van de zeven lessen waarvan het einde van de les bezocht werd, werd gecontroleerd of het lesdoel behaald was (= 29%). Alle lessen werden op tijd afgesloten. Als er huiswerk werd opgegeven (in drie van de zeven lessen), werd dat op een voor de leerlingen duidelijke manier gedaan.

#### *4.1.2.3.4 beoordeling van de lessen*

21 van de 25 bezochte lessen (= 84%) op de locatie *Zamenhof (vmbo)* van *CSG Comenius* werden als 'voldoende' beoordeeld. Dat betekent dat er in vier lessen (te veel) indicatoren waren die niet of onvoldoende bijdroegen aan de goede les.

Over het algemeen was de doelgerichtheid in de fases 'begin van de les' en 'tijdens de les' op orde, maar aan het einde van de les werd te weinig gecontroleerd of het lesdoel behaald was. Het aantal lessen waarvan het laatste deel van de les bezocht werd, was relatief gering (zeven). Het is dus de vraag in hoeverre dit beeld representatief is.

Voor één van de vier onvoldoende lessen geldt dat de indicator 'actieve en betrokken leerlingen' onvoldoende bijdroeg aan de goede les. Deze indicator is van doorslaggevende betekenis in de beoordeling voldoende/onvoldoende. In de drie andere als onvoldoende beoordeelde lessen, was het vooral de combinatie van de indicatoren 'rekening houden met verschillen' en 'taakgericht en efficiënt werken' die ervoor zorgde dat de les niet voldoende was. Voor alle vier als onvoldoende beoordeelde lessen geldt dat behalve de hiervoor genoemde indicatoren ook andere indicatoren niet of onvoldoende bijdroegen aan de goede les.

Voor een compleet overzicht van indicatoren die onvoldoende scoorden in de als onvoldoende beoordeelde lessen: zie tabel 3.4.5 van *bijlage 3*.



#### 4.1.2 Antwoorden op de eigen vragen van de locatie *Zamenhof (vmbo)*

De locatie *Zamenhof (vmbo)* heeft de commissie in de zelfevaluatie drie vragen gesteld die in deze paragraaf beantwoord worden.

1. In welke mate houden onze leraren zich aan de geformuleerde gedragsverwachtingen en vindt correctie van respectloos gedrag plaats?

Er werd door de commissieleden weinig respectloos gedrag gezien, maar als het gezien werd, werd het door de docent(en) gecorrigeerd.

De commissie heeft wel het idee dat het hanteren van PBS vergeleken met de praktijk iets te positief neergezet is in de gesprekken die gevoerd zijn met directie en docenten. Een praktijkvoorbeeld. Een leerling komt binnen met de jas aan. De docent vraagt de leerling de jas uit te trekken. Reactie van de leerling: "Ik heb het koud." Docent: "Nee, hij moet uit, dat is *regel*." Bovendien wordt niet altijd even consequent gereageerd op onverwacht gedrag (gebruik mobiele telefoons, eten/drinken in de klas, jassen aan, tassen op tafel). Eigenlijk was het docentgedrag (en leerlinggedrag) niet anders dan op scholen waar PBS niet is geïmplementeerd.

De docenten van het panel gaven aan dat PBS door ziekte binnen de werkgroep PBS verwatert. Dat is heel jammer. Aan de andere kant zou het niet zo mogen zijn dat het handhaven van PBS afhankelijk is van een werkgroep: het gedrag zou door het hele team uitgedragen en voorgeleefd moeten worden. Los van het feit dat de sfeer op de locatie prima is, zou PBS een speerpunt moeten blijven. De locatie heeft juist vanwege ongewenst gedrag van leerlingen een tijdlang een minder goede naam gehad. Het imago is inmiddels sterk verbeterd. Sturen op gedrag moet prioriteit blijven houden.

2. Is er in *iedere* les sprake van het denken en handelen vanuit (bij aanvang van de les benoemde) lesdoelen en het (aan het einde van de les) terugkijken op deze doelen met de leerlingen?

Nee, dat is niet het geval (zie ook tabel 3.4.3 van *bijlage 3*) Het lesdoel werd in de meeste lessen wel benoemd, maar de commissieleden zetten vraagtekens bij de kwaliteit van het lesdoel: er werd vaker verteld *wat* er in de les gedaan ging worden dan dat het *waarom* uitgelegd werd. Het lesdoel werd soms alleen mondeling meegedeeld en was (ook) daarom niet altijd even duidelijk voor de leerlingen.

Aan het eind van de bezochte lessen werd vaker niet (vijf keer) dan wel (twee keer) teruggekeken naar het lesdoel.

3. Hoe wordt de relatie tussen activerende didactiek van leraren, o.a. door differentiatie, en taakgerichtheid van leerlingen beoordeeld?

De indicator 'taakgericht en efficiënt werken' scoort gemiddeld 2,91. In vijf van de 25 lessen (= 20%) droeg de indicator niet of onvoldoende bij aan de goede les. De indicator 'rekening houden met verschillen' scoorde onvoldoende (2,36): in negen van 25 lessen (= 36%) droeg de indicator niet of onvoldoende bij aan de goede les. Het is de commissie overigens niet duidelijk

waarom de locatie verwacht dat differentiatie zou kunnen zorgen voor activerende didactiek. Omdat ze zelf die relatie niet direct ziet, is het beantwoorden van de vraag lastig.

#### 4.1.3 Conclusies en aanbevelingen

Wat betreft de lessen op de locatie *Zamenhof* (vmbo):

- Het schoolklimaat (de basis voor goed onderwijs en effectief leren) is ruim voldoende. De aandacht die besteed is aan het verbeteren van het schoolklimaat, o.a. door de implementatie van PBS, werpt zijn vruchten af. Dat de locatie *Zamenhof* een veel betere naam heeft gekregen, komt o.a. hierdoor. Houd de focus op het pedagogisch klimaat: het onderhouden kost minder inspanning dan het opnieuw opstarten. En zorg ervoor dat het hele team PBS uitdraagt, dat het niet afhankelijk is van het wel of niet functioneren van een werkgroep. Introduceer dit ook bij nieuwe docenten.
- Probeer (nog) consequenter te zijn in het handhaven van verwachtingen/regels.
- Kijk bij elkaar in de les: leer van elkaar hoe je kunt differentiëren, activerende werkvormen kunt toepassen. Wissel voorbeelden van good practice uit, ook voor wat betreft het bevorderen van de taakgerichtheid (in de praktijklessen heeft de commissie hiervan goede voorbeelden gezien).
- In de bezochte lessen werd weinig gecontroleerd of het lesdoel behaald werd. Het aantal lessen waarvan het laatste deel van de les bezocht werd, was overigens relatief gering (zeven). Het is dus de vraag in hoeverre dit beeld representatief is. De teams zouden hier eventueel zelf nog onderzoek naar kunnen doen.
- Er kan ook nog (leer)winst behaald worden door leerlingen effectievere feedback te geven op hun leerproces en ze meer dan nu het geval is te stimuleren tot denk- en leerstrategieën.

Verder:

- Op de locatie *Zamenhof* heerst een goede, ontspannen sfeer.
- Maak vernieuwingen af en kom dan met een nieuwe stap. Stel prioriteiten. Doe niet te veel tegelijk, maak een pas op de plaats om nieuw ingezette dingen te borgen. Zorg wel voor een duidelijke koers.
- De schoolleiding is betrokken en draagt bij aan de goede sfeer.
- Het bovenbouwteam krijgt vertrouwen om zelf sturing aan het team te geven. Er kan en mag veel. En er gebeurt dan ook veel. Neem onduidelijkheid weg w.b. de grenzen van de autonomie: wie beslist over welke zaken en met wie moet je bij welke zaken afstemmen (directie, andere teams)?
- Zowel leerlingen als docenten hebben het naar hun zin op de locatie. Leerlingen waarderen de school met een 8,0, docenten met een 8,1. Docenten merken meer eigenaarschap.

## 4.2 Locatie *Zamenhof (PrO)*

### 4.2.1 Resultaten van de lesobservaties op de locatie *Zamenhof (PrO)*

In totaal werden 20 delen van lessen bezocht, waarvan acht keer de start en drie keer de afsluiting werd meegemaakt. Van de overige negen lessen werd een deel van een blokkur (een middendeel) bezocht. Dit is de reden waarom het aantal lessen waarvan het afsluitende deel werd bezocht, erg gering is.

#### 4.2.1.1 het karakter van de bezochte lessen – de onderwijssituatie

De commissieleden konden aangeven of ze een bepaalde werkvorm voor een groot deel of een klein deel in de les gezien hadden. Van zeven bezochte lessen werd niet aangegeven hoeveel en welke werkvormen gezien zijn. Omdat de definitie 'groot deel' of 'klein deel' niet eenduidig is, is 'groot deel' niet door alle commissieleden op dezelfde wijze geïnterpreteerd en ingevuld. Vandaar dat het totale aantal werkvormen dat voor een groot deel in de lessen gezien werd (20), groter is dan totale aantal bezochte lessen waarvoor het onderdeel is ingevuld (13). In zeven van de 13 lessen waarvan wel is bijgehouden welke en hoeveel werkvormen door de docent gehanteerd werden, zullen dus twee werkvormen gezien zijn die ongeveer evenveel tijd van de les in beslag namen.

Wat betreft tot de werkvormen die tijdens een groot deel van de les gezien werden: docentgestuurde werkvormen werden vaker gezien dan leerlinggestuurde werkvormen (resp. 12 en 8 keer). Dit is inclusief de werkvorm 'frontaal klassikaal'. Zie ook tabel 3.7.2 van *bijlage 3*. In vier lessen (= 20%) maakte frontaal klassikaal lesgeven een groot deel uit van de les. Verder valt op dat leerlingen vooral zelfstandig werkten (al dan niet docentgestuurd) en dat er weinig werkvormen gekozen waren waarbij leerlingen mochten samenwerken.

#### 4.2.1.2 het gebruik van ICT tijdens de les

Door de school was niet gevraagd om te letten op het gebruik van ICT tijdens de les. Over het gebruik van ICT werd door de observanten bij 17 van de 20 lessen wel genoteerd of er gebruik van werd gemaakt of niet. In bijna alle 17 lessen (16 van de 17 = 94%) werd door de docent en/of de leerlingen een vorm van ICT gebruikt. In twee van deze lessen maakten zowel de docent als de leerlingen gebruik van ICT, in 13 lessen maakte alleen de docent gebruik van ICT en in één les deden alleen de leerlingen dat. In één les maakten dus noch de docent noch de leerlingen gebruik van ICT. Over de wijze waarop gebruik gemaakt werd van ICT werden door de observanten geen opmerkingen gemaakt.

#### 4.2.2.3 de kwaliteit van de lessen

In tabel 3.7.3 van *bijlage 3* zijn de resultaten van de lesobservaties op de locatie *Zamenhof (PrO)* van *CSG Comenius* in beeld gebracht.

In het vervolg van deze paragraaf worden de bevindingen van elk van de drie fasen van de les aan de orde gesteld, daarna wordt beschreven wat het algemene beeld is van de kwaliteit van de lessen op de locatie *Zamenhof (PrO)* in termen van voldoende/onvoldoende.

#### *4.2.2.3.1 begin van de les: gastheer/presentator*

De drie indicatoren die horen bij de fase 'begin van de les' droegen volgens de commissie gemiddeld in voldoende of in ruim voldoende mate bij aan de goede les.

De indicator 'aandacht richten op de les' scoorde het hoogst (gemiddeld 3,13), de andere twee indicatoren ('aandacht voor de relatie' en 'activeren van voorkennis') scoorden beide gemiddeld 2,88.

In het grootste deel van de lessen waarvan het eerste deel werd bezocht, werd het lesdoel op een duidelijke manier kenbaar gemaakt aan de leerlingen (in zes van de acht lessen waarvan het eerste deel bezocht werd = 75%).

#### *4.2.2.3.2 tijdens de les: pedagoog/didacticus*

Op één na alle indicatoren die horen bij de fase 'tijdens de les' komen gemiddeld op een voldoende of ruim voldoende uit. De opvallendste resultaten ten aanzien van deze indicatoren worden hieronder besproken.

De twee indicatoren die te maken hebben met schoolklimaat, 'respectvol gedrag' en 'harmonische leeromgeving', scoorden gemiddeld ruim voldoende (resp. 3,15 en 3,40). Voor beide indicatoren geldt dat deze indicatoren in op één na alle lessen in voldoende of hoge mate bijdroegen aan de goede les. De les waarin dit niet het geval was, werd ook in zijn geheel als onvoldoende beschouwd (zie tabel 3.7.5 van *bijlage 3*).

Een derde indicator die gemiddeld ruim voldoende bijdroeg aan de goede les, was de indicator 'actieve en betrokken leerlingen' (gemiddeld 3,1). In twee lessen droeg deze indicator onvoldoende bij aan de goede les; deze lessen werden o.a. om die reden als onvoldoende beoordeeld (zie tabel 3.7.5 van *bijlage 3*).

De indicator die in de fase 'tijdens de les' het minst bijdroeg aan de goede les, was de indicator 'lesactiviteiten dragen bij aan het behalen van het lesdoel'. Deze indicator kwam gemiddeld op 2,35 uit. In twee van de 20 lessen (= 10%) was deze indicator voldoende zichtbaar, terwijl deze in zes lessen (= 30%) helemaal niets bijdroeg.

De zes overige indicatoren droegen gemiddeld voldoende bij aan de goede les, maar vooral op de indicatoren 'stimuleren tot hoge prestaties', 'stimuleren tot denk- en leerstrategieën' werd relatief vaak '1' of '2' gescoord terwijl daar niet veel lessen tegenover stonden waarin op deze indicatoren '4' werd gescoord. Bij de andere vier indicatoren was de spreiding wat groter, maar dat betekent ook dat er kwaliteitsverschil tussen de lessen was.

#### 4.2.2.3.3 eind van de les: afsluiter

In alle drie lessen waarvan het einde van de les bezocht werd, werd gecontroleerd of het lesdoel behaald was. Alle lessen werden op tijd afgesloten. Er werd geen huiswerk opgegeven.

#### 4.2.2.3.4 beoordeling van de lessen

14 van de 20 bezochte lessen (= 70%) op de locatie *Zamenhof (PrO)* van *CSG Comenius* werden als 'voldoende' beoordeeld. Dat betekent dat er in zes lessen (te veel) indicatoren waren die niet of onvoldoende bijdroegen aan de goede les.

Voor twee van de zes onvoldoende lessen geldt dat de indicator 'actieve en betrokken leerlingen' onvoldoende bijdroeg aan de goede les. Deze indicator is van doorslaggevende betekenis in de beoordeling voldoende/onvoldoende. In drie andere als onvoldoende beoordeelde lessen, was het de combinatie van de indicatoren 'gestructureerd lesaanbod' en 'taakgericht en efficiënt werken' die ervoor zorgde dat de les niet voldoende was.

Voor bijna alle zes als onvoldoende beoordeelde lessen geldt dat behalve de hiervoor genoemde indicatoren ook andere indicatoren niet of onvoldoende bijdroegen aan de goede les.

Voor een compleet overzicht van indicatoren die onvoldoende scoorden in de als onvoldoende beoordeelde lessen: zie tabel 3.7.5 van *bijlage 3*.

#### 4.2.2 Antwoorden op de eigen vragen van de locatie *Zamenhof (PrO)*

De locatie *Zamenhof (PrO)* heeft de commissie in de zelfevaluatie drie vragen gesteld die in deze paragraaf beantwoord worden.

1. In welke mate houden onze leraren zich aan de geformuleerde gedragsverwachtingen en vindt correctie van respectloos gedrag plaats? (Deze vraag is dezelfde als die door de afdeling vmbo werd gesteld, vandaar dat op deze vraag hetzelfde antwoord wordt gegeven.)

Er werd door de commissieleden weinig respectloos gedrag gezien, maar als het gezien werd, werd het door de docent(en) gecorrigeerd.

De commissie heeft wel het idee dat het hanteren van PBS vergeleken met de praktijk iets te positief neergezet is in de gesprekken die gevoerd zijn met directie en docenten. Een praktijkvoorbeeld. Een leerling komt binnen met de jas aan. De docent vraagt de leerling de jas uit te trekken. Reactie van de leerling: "Ik heb het koud." Docent: "Nee, hij moet uit, dat is *regel*." Bovendien wordt niet altijd even consequent gereageerd op onverwacht gedrag (gebruik mobiele telefoons, eten/drinken in de klas, jassen aan, tassen op tafel). Eigenlijk was het docentgedrag (en leerlinggedrag) niet anders dan op scholen waar PBS niet is geïmplementeerd.

De docenten van het panel gaven aan dat PBS door ziekte binnen de werkgroep PBS verwatert. Dat is heel jammer. Aan de andere kant zou het niet zo mogen zijn dat het handhaven van PBS afhankelijk is van een werkgroep: het gedrag zou door het hele team uitgedragen en voorgeleefd moeten worden. Los van het feit dat de sfeer op de locatie prima is, zou PBS een speerpunt moeten blijven. De locatie heeft juist vanwege ongewenst gedrag van leerlingen een tijdlang een minder goede naam gehad. Het imago is inmiddels sterk verbeterd. Sturen op gedrag moet prioriteit blijven houden.

2. Hoe wordt het gebruik van *Profijt* in de les beoordeeld, uitgedrukt in zowel kwantiteit als kwaliteit?

De commissie heeft slechts weinig lessen gezien waarin *Profijt* gebruikt werd: in zes van de 20 lessen (= 30%). En als het gebruikt werd, werd het niet heel erg intensief/optimaal gebruikt.

Leerlingen geven aan dat het programma niet consequent gebruikt wordt. Docenten van het panel zeggen dat dat wel het geval is. Het was immers een teamafspraken van een aantal jaren geleden.

Volgens de commissie kan het gebruik van *Profijt* wel een injectie gebruiken en ligt er nog een taak voor de '*Profijt*coach' om docenten en leerlingen het optimale uit het programma te laten halen.

3. Welke voorbeelden van het stimuleren van denk- en leerstrategieën kunnen uit de lessen worden gedestilleerd?

In een paar bezochte lessen werd dit heel goed gedaan. Eén docent gaf bijvoorbeeld structureel geen antwoord op een vraag van leerlingen, maar stelde een wedervraag, vroeg door ("Wat weet je al?" "Hoe zou je het anders kunnen doen?"). Een paar andere docenten deden dit door voorkennis op te halen.

Over het algemeen was het beeld in de lessen wat deze indicator betreft, wat wisselend. Dat blijkt ook uit de uitkomsten van de lesobservaties (zie tabel 3.7.3 van *bijlage 3*): gemiddeld droeg de indicator (net) voldoende bij aan de goede les (gemiddeld 2,60). In negen van de 20 lessen (= 45%) droeg de indicator onvoldoende bij aan de goede les, in één les deed hij dat in hoge mate.



#### 4.2.3 Conclusies en aanbevelingen

Wat betreft de lessen op de locatie *Zamenhof (PrO)*:

- Het schoolklimaat is prima in orde. Dit verdient een pluim, zeker gezien het feit dat de school (m.n. de afdeling vmbo) een aantal jaren geleden helemaal niet zo'n goede naam had.
- 70% van de lessen was voldoende; er valt winst te behalen op doelgerichtheid (vooral wat betreft de activiteiten die gekozen worden om het lesdoel te behalen en het formuleren van de lesdoelen).
- Het aantal lessen waarvan het laatste deel van de les bezocht werd, was relatief gering (drie). In alle drie de lessen werd teruggekoppeld naar het lesdoel. Gezien ervaringen op andere scholen is het de vraag of dit een representatief beeld is. Het team zou hier eventueel zelf nog onderzoek naar kunnen doen.
- 30% onvoldoende lessen is redelijk veel. Bij de als onvoldoende beoordeelde lessen waren behoorlijk wat indicatoren niet in orde. Zorg ervoor dat je als locatieleiding zicht krijgt op deze lessen en werk samen met de docenten en de teams aan verbetering.
- De commissie had verwacht dat de indicator 'gestructureerd lesaanbod' vanwege het gebruik van het programma *Profijt* gemiddeld hoger zou scoren dan nu het geval is. Het werken met *Profijt* wordt nog niet optimaal gedaan. Er ligt nog een taak voor de '*Profijt*coach' om docenten en leerlingen het optimale uit het programma te laten halen (zie ook het antwoord op vraag 2).

Overig:

- Leerlingen gaan met plezier naar school. De leerlingen van het panel gaven de school gemiddeld een 8,3. Het is belangrijk dat leerlingen met plezier naar school gaan. Tegelijkertijd heeft de commissie het idee dat er meer uit de leerlingen gehaald kan worden dan nu het geval is. Er kan meer geleerd worden. Het ambitieniveau kan wat dit betreft wel wat omhoog.

## 5 LOCATIE *ESDOORN*

### 5.1 Resultaten van de lesobservaties op de locatie *Esdoorn*

In totaal werden 20 delen van lessen bezocht, waarvan negen keer de start en negen keer de afsluiting werd meegemaakt. Van de overige twee lessen werd een deel van een blokkur (een middendeel) bezocht, en kon dus niet het begin of het einde beoordeeld worden.

#### 5.1.1 het karakter van de bezochte lessen – de onderwijssituatie

De commissieleden konden aangeven of ze een bepaalde werkvorm voor een groot deel of een klein deel in de les gezien hadden. Van vijf bezochte lessen werd niet aangegeven hoeveel en welke werkvormen gezien zijn. Omdat de definitie 'groot deel' of 'klein deel' niet eenduidig is, is 'groot deel' niet door alle commissieleden op dezelfde wijze geïnterpreteerd en ingevuld. Vandaar dat het totale aantal werkvormen dat voor een groot deel in de lessen gezien werd (16), groter is dan totale aantal bezochte lessen waarvoor het onderdeel is ingevuld (15). In één van de 15 lessen waarvan wel is bijgehouden welke en hoeveel werkvormen door de docent gehanteerd werden, zullen dus twee werkvormen gezien zijn die ongeveer evenveel tijd van de les in beslag namen.

Wat betreft de werkvormen die tijdens een groot deel van de les gezien werden: docentgestuurde werkvormen werden vaker gezien dan leerlinggestuurde werkvormen (resp. 16 en 10 keer). Dit is inclusief de werkvorm 'frontaal klassikaal'. Zie ook tabel 4.4.2 van *bijlage 4*. In zeven lessen (= 35%) maakte frontaal klassikaal lesgeven een groot deel uit van de les. Als leerlingen bezig waren met het verwerken van de lesstof dan werd dat iets vaker individueel gedaan (11 keer) dan samenwerkend in een groepje (acht keer).

#### 5.1.2 het gebruik van ICT tijdens de les

Door de school was niet gevraagd om te letten op het gebruik van ICT tijdens de les. Hierover werd door de observanten bij 19 van de 20 bezochte lessen wel genoteerd of er gebruik van werd gemaakt of niet. In bijna alle 19 lessen (18 van de 19 = 95%) werd door de docent en/of de leerlingen een vorm van ICT gebruikt. In zes van deze lessen maakten zowel de docent als de leerlingen gebruik van ICT, in 12 lessen maakte alleen de docent hiervan gebruik. In één les werd dus noch door de docent noch door de leerlingen gebruik gemaakt van ICT. Over de wijze waarop met ICT gewerkt werd, werden door de observanten geen opmerkingen gemaakt.

#### 5.1.3 de kwaliteit van de lessen

In het vervolg van deze paragraaf worden de bevindingen van elk van de drie fasen van de les aan de orde gesteld, daarna wordt beschreven wat het algemene beeld is van de kwaliteit van de lessen op de locatie *Esdoorn* in termen van voldoende/onvoldoende.

In tabel 4.4.3 van *bijlage 4* zijn de resultaten van de lesobservaties op de locatie *Esdoorn* van *CSG Comenius* in beeld gebracht.

#### 5.1.3.1 *begin van de les: gastheer/presentator*

De drie indicatoren die horen bij de fase 'begin van de les' droegen volgens de commissie gemiddeld in voldoende of in ruim voldoende mate bij aan de goede les.

De indicator 'activeren van voorkennis' scoorde het hoogst (gemiddeld 3,44), de indicator 'aandacht voor de relatie' scoorde gemiddeld 3,22 en 'aandacht voor de relatie' gemiddeld 2,89. Alleen wat betreft deze laatste indicator was er één les waarin de indicator onvoldoende bijdroeg aan de goede les.

In het grootste deel van de lessen waarvan het eerste deel werd bezocht, werd het lesdoel op een duidelijke manier kenbaar gemaakt aan de leerlingen (in zeven van de negen lessen waarvan het eerste deel bezocht werd = 78%).

#### 5.1.3.2 *tijdens de les: pedagoog/didacticus*

Alle indicatoren die horen bij de fase 'tijdens de les' komen gemiddeld op een voldoende of ruim voldoende uit. De opvallendste resultaten ten aanzien van deze indicatoren worden hieronder besproken.

Vijf indicatoren scoorden ruim voldoende, dus gemiddeld 3,00 of hoger. De twee indicatoren die te maken hebben met schoolklimaat, 'respectvol gedrag' en 'harmonische leeromgeving', scoorden gemiddeld ruim voldoende (allebei 3,15). Voor beide indicatoren geldt dat ze in bijna alle lessen in voldoende of hoge mate bijdroegen aan de goede les.

De drie andere indicatoren die gemiddeld ruim voldoende bijdroegen aan de goede les, waren de indicator 'stimuleren tot hoge prestaties' (3,00), 'actieve en betrokken leerlingen' (gemiddeld 3,05) en 'gestructureerd lesaanbod (3,40). In drie lessen droeg de indicator 'actieve en betrokken leerlingen' onvoldoende bij aan de goede les; deze lessen werden o.a. om die reden als onvoldoende beoordeeld (zie tabel 4.4.5 van *bijlage 4*). Omdat deze lessen werden 'gecompenseerd' door vier lessen waarin de indicator in hoge mate bijdroeg aan de goede les, kwam de gemiddelde score boven de 3,00 uit.

De overige vijf indicatoren in de fase 'tijdens de les' droegen gemiddeld voldoende bij aan de goede les. Opvallend is dat in slechts twee van alle 20 lessen een '1' werd gescoord, en wel op de indicator 'lesactiviteiten dragen bij aan het behalen van het lesdoel'. Voor drie van deze vijf indicatoren geldt dat er twee keer zo vaak '2' gescoord werd dan '4'. ('1' = de indicator draagt onvoldoende bij aan de goede les; '4' = de indicator draagt in hoge mate bij aan de goede les).

#### 5.1.3.3 *eind van de les: afsluiter*

In zes van de negen lessen waarvan het einde van de les bezocht werd, werd gecontroleerd of het lesdoel behaald was (= 67%). Zeven lessen werden op tijd afgesloten. In zes lessen werd huiswerk opgegeven. In drie daarvan werd dat op een voor de leerlingen duidelijke manier gedaan.

#### 5.1.3.4 *beoordeling van de lessen*

15 van de 20 bezochte lessen (= 75%) op de locatie *Esdoorn* van *CSG Comenius* werden als 'voldoende' beoordeeld. Dat betekent dat er in vijf lessen (te veel) indicatoren waren die niet of onvoldoende bijdroegen aan de goede les.

Voor drie van de vijf onvoldoende lessen geldt dat de indicator 'actieve en betrokken leerlingen' onvoldoende bijdroeg aan de goede les. Deze indicator is van doorslaggevende betekenis in de beoordeling voldoende/onvoldoende. In twee andere als onvoldoende beoordeelde lessen, was het de combinatie van de indicatoren 'rekening houden met verschillen' en 'taakgericht en efficiënt werken' die ervoor zorgde dat de les niet voldoende was.

Voor bijna alle vijf als onvoldoende beoordeelde lessen geldt dat behalve de hiervoor genoemde indicatoren ook andere indicatoren niet of onvoldoende bijdroegen aan de goede les.

Voor een compleet overzicht van indicatoren die onvoldoende scoorden in de als onvoldoende beoordeelde lessen: zie tabel 4.4.5 van *bijlage 4*.

## 5.2 Antwoorden op de eigen vragen van de locatie *Esdoorn*

De locatie *Esdoorn* heeft de commissie in de zelfevaluatie drie vragen gesteld die in deze paragraaf beantwoord worden.

1. In welke mate staat de resultaatgerichtheid dusdanig centraal binnen de lessen, dat de (pedagogische) relatie met de leerlingen hieraan te veel ondergeschikt wordt gemaakt?

Het pedagogische klimaat is prima. Dat blijkt ook uit de resultaten in tabel 4.4.3 van *bijlage 4*: op de indicatoren die horen bij het pedagogisch klimaat ('respectvol gedrag' en 'harmonische leeromgeving') werd gemiddeld ruim voldoende gescoord en voor beide indicatoren geldt dat er in slechts één les geconstateerd is dat ze onvoldoende bijdroegen aan de goede les.

Een goed pedagogisch klimaat is voorwaarde voor het kunnen behalen van resultaten en niet daaraan ondergeschikt. Het is de basis voor het geven van goed onderwijs, en die basis is op de locatie *Esdoorn* op orde. Waar nog wel winst te behalen is, is in de wijze waarop de lesstof aangeboden wordt. In de didactische werkvormen dus.

2. In welke mate en op welke wijze wordt er in de les zichtbaar en actief aandacht besteed aan de omgang met verschillen tussen leerlingen?

De indicator 'omgaan met verschillen' scoorde gemiddeld voldoende (2,80), maar in acht lessen droeg de indicator onvoldoende bij aan de goede les. Commissieleden hebben bijvoorbeeld niet gemerkt dat er in bepaalde klassen zowel mavo- als mavo-XL-leerlingen zaten. Ook leerlingen geven aan dat de aandacht voor XL na het eerste leerjaar erg afneemt.

Wat betreft differentiatie kan er nog meer uit de lessen gehaald worden dan op dit moment het geval is.

3. Welke mogelijkheden ziet men om het pedagogisch klimaat in de school in positieve zin verder te versterken?

Zie het antwoord op vraag 1. De commissie is van mening dat het klimaat niet versterkt hoeft te worden, maar dat het wel een aandachtspunt moet blijven om ervoor te zorgen dat het goed blijft.

### 5.3 Conclusies en aanbevelingen

Wat betreft de lessen op de locatie *Esdoorn*:

- Gemiddeld scoorden alle indicatoren van het lesobservatieformulier voldoende: dat is een mooie prestatie! Op vijf indicatoren werd zelfs ruim voldoende gescoord. Stel, je zou alleen de indicatoren van de als onvoldoende beoordeelde lessen van score '2' naar '3' kunnen brengen, dan zou je op tien indicatoren ruim voldoende scores, hoe mooi zou dat zijn. Het is dus de moeite waard daarin te investeren. Er is een prima team docenten die kunnen helpen bij de begeleiding/intervisie, en die voorbeelden van good practice kunnen geven.
- Het schoolklimaat prima in orde. De basis voor leren ligt er. Nu nog werken aan middelen om meer uit de leerlingen te halen (rekening houden met verschillen, effectieve feedback geven en stimuleren tot denk- en leerstrategieën).
- Doe de XL-leerlingen meer recht. En zorg ervoor dat ze echt een goede overstap kunnen maken richting *Mariënborg*: neem koudwatervrees weg, zorg samen met *Mariënborg* voor een goed introductieprogramma.

Overig:

- Maak meer werk van profilering. Zet een duidelijke koers uit.
- Blijf de XL-leerlingen de aandacht geven die ze verdienen.
- Doe nou eindelijk eens iets aan die wc's.
- De leerlingen van het panel waarderen de school met een 7,9, docenten met een 8.
- Leerlingen zijn tevreden over de het aantal computers op school. In de lessen werd ook vaak gebruik gemaakt van ICT.
- Alle voorwaarden om van de *Esdoorn* een excellente school te maken lijken aanwezig. Daarmee kan de locatie een goede concurrent van *@Forum* en *Zamenhof* worden: laat je sterke punten naar buiten zien. Werk aan je eigen kracht en doe niet langer aan externe attributie.

## 6 LOCATIE @FORUM

### 6.1 Resultaten van de lesobservaties op de locatie @Forum

In totaal werden 18 delen van lessen bezocht, waarvan 12 keer de start en vijf keer de afsluiting werd meegemaakt. Van één les werd een deel van een blokkur (een middendeel) bezocht, en daarvan kon dus niet het begin of het einde beoordeeld worden. Er zijn docenten geweest die vaker dan één keer lesbezoek hebben gehad. Gezien het lesrooster op de visitatiedag kon dat helaas niet anders.

#### 6.1.1 het karakter van de bezochte lessen – de onderwijssituatie

De commissieleden konden aangeven of ze een bepaalde werkvorm voor een groot deel of een klein deel in de les gezien hadden.

Wat betreft de werkvormen die tijdens een groot deel van de les gezien werden: docentgestuurde werkvormen werden vaker gezien dan leerlinggestuurde werkvormen (resp. 16 en twee keer). Dit is inclusief de werkvorm 'frontaal klassikaal'. Zie ook tabel 5.4.2 van *bijlage 5*. In vier lessen (= 22%) maakte frontaal klassikaal lesgeven een groot deel uit van de les. Als leerlingen bezig waren met het verwerken van de lesstof dan werd dat iets vaker individueel gedaan (acht keer) dan samenwerkend in een groepje (zes keer).

#### 6.1.2 het gebruik van ICT tijdens de les

Door de school was niet gevraagd om te letten op het gebruik van ICT tijdens de les. Hierover werd door de observanten bij 16 van de 18 bezochte lessen wel genoteerd of er gebruik van werd gemaakt of niet. In bijna alle 16 lessen (15 van de 16 = 94%) werd door de docent en/of de leerlingen een vorm van ICT gebruikt. In tien van deze lessen maakten zowel de docent als de leerlingen gebruik van ICT, in vijf lessen maakte alleen de docent hiervan gebruik. In één les werd dus noch door de docent noch door de leerlingen gebruik gemaakt van ICT. Over de wijze waarop met ICT gewerkt werd, werden door de observanten geen opmerkingen gemaakt.

Over het algemeen viel het wel op dat van de digitale middelen (laptops, mobiele telefoons) door leerlingen in de les nauwelijks oneigenlijk gebruik werd gemaakt.

#### 6.1.3 de kwaliteit van de lessen

In het vervolg van deze paragraaf worden de bevindingen van elk van de drie fasen van de les aan de orde gesteld, daarna wordt beschreven wat het algemene beeld is van de kwaliteit van de lessen op de locatie @Forum in termen van voldoende/onvoldoende.

In tabel 5.4.3 van *bijlage 5* zijn de resultaten van de lesobservaties op de locatie @Forum van CSG Comenius in beeld gebracht.

#### 6.1.3.1 *begin van de les: gastheer/presentator*

De drie indicatoren die horen bij de fase 'begin van de les' droegen volgens de commissie gemiddeld in voldoende of in ruim voldoende mate bij aan de goede les.

De indicator 'aandacht richten op de les' scoorde het hoogst (gemiddeld 3,45), de indicator 'aandacht voor de relatie' scoorde gemiddeld 2,73 en 'activeren van voorkennis' gemiddeld 3,10. Opvallend was dat in drie lessen de indicator 'aandacht voor de relatie' '1' of '2' scoorde.

In het overgrote deel van de lessen waarvan het eerste deel werd bezocht, werd het lesdoel op een duidelijke manier kenbaar gemaakt aan de leerlingen (in tien van de 12 lessen waarvan het eerste deel bezocht werd = 83%).

#### 6.1.3.2 *tijdens de les: pedagoog/didacticus*

Zeven indicatoren die horen bij de fase 'tijdens de les', komen gemiddeld op een voldoende of ruim voldoende uit. Drie indicatoren droegen in hoge mate bij aan de goede les. De opvallendste resultaten ten aanzien van deze indicatoren worden hieronder besproken.

Drie indicatoren droegen in hoge mate bij aan de goede les, dus gemiddeld 3,50 of hoger. Twee van deze indicatoren hebben betrekking op het schoolklimaat: 'respectvol gedrag' en 'harmonische leeromgeving'. Op deze indicatoren werd resp. 3,56 en 3,61 gescoord. Voor beide indicatoren geldt dat ze in alle lessen in voldoende of in hoge mate bijdroegen aan de goede les. De derde indicator die in hoge mate hieraan bijdroeg, was de indicator 'gestructureerd lesaanbod' (gemiddeld 3,56).

In geen van de lessen werd op de drie hiervoor genoemde indicatoren '1' of '2' gescoord, wat betekent dat ze in alle lessen in voldoende of in hoge mate bijdroegen aan de goede les.

De volgende vier indicatoren scoorden gemiddeld tussen de 3,00 en 3,50: 'stimuleren tot hoge prestaties' (3,00), 'taakgericht en efficiënt werken' (3,39), 'lesactiviteiten dragen bij aan het behalen van het lesdoel' (3,44) en 'actieve en betrokken leerlingen' (3,44). De laatste twee indicatoren droegen in alle bezochte lessen voldoende of in hoge mate bij aan de goede les (er werd dus geen enkele keer '1' of '2' gescoord).

De grootste spreiding zat bij de indicatoren 'effectieve feedback' en 'stimuleren tot denk- en leerstrategieën', wat betekent dat als er kwaliteitsverschil tussen de lessen was, dat terug te voeren is op deze indicatoren.

In vier lessen werd op de indicator 'rekening houden met verschillen' een '1' gescoord, wat betekent dat de indicator in die lessen niet bijdroeg aan de goede les. Gemiddeld kwam deze indicator uit op 2,78.



#### 6.1.3.3 *eind van de les: afsluiter*

In twee van de vijf lessen waarvan het einde van de les bezocht werd, werd gecontroleerd of het lesdoel behaald was (= 40%). Vier lessen werden op tijd afgesloten. In vier lessen werd huiswerk opgegeven. In drie daarvan werd dat op een voor de leerlingen duidelijke manier gedaan.

#### 6.1.3.4 *beoordeling van de lessen*

Alle bezochte lessen op de locatie *@Forum* van *CSG Comenius* werden als 'voldoende' beoordeeld.

## 6.2 Antwoorden op de eigen vragen van de locatie @Forum

De locatie @Forum heeft de commissie in de zelfevaluatie drie vragen gesteld die in deze paragraaf beantwoord worden.

1. In welke mate en op welke wijze komt gepersonaliseerd leren nu daadwerkelijk naar voren in de lessen op @Forum?

De commissie heeft veel vormen van differentiatie gezien: differentiatie naar niveau, manier van afsluiten en verwerken van de lesstof en differentiatie naar interesse. Tempodifferentiatie is niet gezien. Dat zou de volgende stap kunnen zijn.

Gepersonaliseerd leren heeft de commissie niet gezien: ze heeft niet kunnen vaststellen dat er voor leerlingen individuele leerroutes waren of gevolgd konden worden. De commissie vraagt zich af in hoeverre het team/de vakdocent zicht heeft op de ontwikkeling van de individuele leerling en gericht stuurt op het bereiken van de zone van naaste ontwikkeling. Zij heeft niet kunnen vaststellen dat leerlingen een individuele route konden kiezen. Ze vraagt zich ook af hoe bepaald wordt wat de zone van naaste ontwikkeling is, waar die vastgelegd wordt en welke afspraken er worden gemaakt over het behalen van de zone van naaste ontwikkeling. Het is mogelijk dat dit vastgelegd is in het leerlingvolgsysteem, maar in de lessen heeft de commissie niet gezien dat hier actief aan gewerkt werd.

2. In welke mate kan het docentfunctioneren op @Forum resultaat- dan wel ontwikkelgericht worden genoemd en waaruit blijkt dat vooral?

Het was de commissie niet helemaal duidelijk op welke manier deze vraag geïnterpreteerd moest worden. De vraag was of hier het functioneren van de docent binnen of buiten de les bedoeld werd.

Wat betreft het functioneren van de docent buiten de les: de commissie is ervan overtuigd dat docenten heel bewust kiezen voor deze school in ontwikkeling en zij zijn bereid een bijdrage aan die ontwikkeling te leveren. Ze ervaren ook eigenaarschap bij het ontwikkelen. Er is veel enthousiasme en werklust. Er ligt wel een gevaar op de loer, namelijk dat er te veel tegelijk aangepakt wordt. Docenten geven aan het erg druk te hebben. Voorkomen moet worden dat het te druk wordt, want daaronder gaan zowel de docenten als de school lijden. Een duidelijk schoolplan waarin prioriteiten worden gesteld, kan dit wellicht tegengaan.

Als het gaat om het functioneren van de docent in de klas, dan zien wij dat docenten zich vooral richten op de ontwikkeling van de leerlingen en de leerprocessen. Uit het gesprek met de docenten blijkt dat dit ook spannend is: de vraag is of leerling voldoende geleerd hebben. Uit de methodeonafhankelijke toetsen bij de kernvakken blijkt dat de resultaten gemiddeld zijn. De uitdaging is om de focus te blijven houden op het leerproces en daarbij te zorgen voor meer dan gemiddelde resultaten.

De conclusie kan zijn dat de docenten vooral ontwikkelingsgericht zijn.

3. In hoeverre komen de werkvormen en leeractiviteiten binnen de lessen tegemoet aan het omgaan met verschillen tussen de leerlingen in het kader van gepersonaliseerd onderwijs?

Dit is een relevante vraag. Al het lesmateriaal is digitaal, leerlingen werken veel met hun laptop. Hier schuilt het gevaar in dat leerlingen achter de computer vooral met hun eigen 'ding' bezig zijn. Dat was bij een paar vakken inderdaad het geval, maar daarbij is ook gezien dat leerlingen toch betrokken bleven bij hun omgeving en elkaar om hulp vroegen en hulp boden.

In de meeste lessen werden veel verschillende werkvormen gezien. Het waren voornamelijk leraargestuurde werkvormen.

Op deze school hebben leerlingen wat te kiezen. Binnen de vakken, maar ook als het gaat om masterclasses en projecten. Van gepersonaliseerd leren was daarbij echter geen sprake (zie ook het antwoord op vraag 1).

## 6.3 Conclusies en aanbevelingen

Wat betreft de lessen op de locatie *@Forum*:

- De lessen zijn prima op orde. Er zit nog wat kwaliteitsverschil tussen de lessen wat betreft de indicatoren stimuleren tot denk- en leerstrategieën, effectieve feedback en rekening houden met verschillen. We weten dat leerlingen naast een beoordeling op de eindverwerking/toets ook inhoudelijk feedback krijgen. Bij wijze van een soort van 'formatieve evaluatie' zouden leerlingen gedurende het proces in een aantal lessen/van een aantal docenten nog meer (mondelinge) feedback kunnen krijgen. Eerder is al aangegeven dat een paar docenten meer dan één keer lesbezoek hebben gehad. Er is niet naar gekeken in hoeverre dat de resultaten positief of negatief beïnvloed heeft (er is bijvoorbeeld drie keer een '1' gescoord op het geven van effectieve feedback; het zou mogelijk zijn dat dit twee keer een les van dezelfde docent betreft).
- Mooie les Frans: enorm actieve leerlingen die met behulp van de methode 'aim' Frans leren. De observanten waren er onder de indruk van wat de eersteklassers al kunnen zeggen!
- Leerlingen gebruiken ICT om te leren. Mooi om te zien. Docenten gebruiken ICT om lesstof te structureren (inclusief doelgerichtheid). De indicator levert daarvoor gemiddeld 3,56 op. Zo werkt ICT op een goede manier.
- Het pedagogisch klimaat is dik in orde (gemiddeld hoger dan 3,5).

Overig:

- De uitdaging is om naast superenthousiaste en tevreden leerlingen ook goede resultaten te behalen (gemiddeld past dan eigenlijk niet). Maar hoe bereik je dat zonder de nadruk op die resultaten te leggen? Hoe zorg je ervoor dat het leerproces nog meer oplevert?
- En hoe zorg je ervoor dat je voorafgaande aan een toetsmoment goed zicht hebt op de ontwikkeling en het kennisniveau van de leerlingen, zodat je niet verrast wordt door de resultaten van bijv. methodeonafhankelijke toetsen?
- We hebben het niet kunnen controleren - maar geloven de leerlingen op hun woord -: het huiskameruur is net een lesuur. Zorg ervoor dat het huiskameruur ook - zoals bedoeld en beloofd - een huiskamersfeer krijgt.
- Het wordt tijd om te institutionaliseren: leg de normen en waarden, de manier van werken vast. Voor het bepalen van de koers heb je dan een goed vertrekpunt en voor nieuwe docenten heb je dan vastgelegd wat er van ze verwacht wordt.
- In het verlengde daarvan: maak een schoolplan waarin je stapsgewijs de ontwikkelingen vastlegt en waarin je aangeeft waar je prioriteiten de komende jaren liggen: wat ga je verder ontwikkelen, wat ga je borgen?
- Wees niet alleen trots, maar vooral ook zuinig op je personeel: verdeel de taken evenredig en naar draagkracht. Dat hoeft niet via een ingewikkeld systeem, maar wel voor iedereen inzichtelijk. Dat heeft ook als voordeel dat je weet wie voor welke klus verantwoordelijk is en wie je dus kunt aanspreken.
- Bedenk ook hoe het verder moet als de geldstromen iets minder royaal worden (en er in de formatie misschien minder tijd uitgegeven kan worden aan ontwikkeltijd).

- Probeer zicht te krijgen op de zone van naaste ontwikkeling van de leerlingen en stel daarbij ook concreet doelen vast.
- Docenten werken graag op *@Forum* ook al hebben ze het erg druk. Ze geven de school gemiddeld een 7,9. Leerlingen hebben het ontzettend naar hun zin, waarderen wat de school aanbiedt en geven de school gemiddeld een 8,6. Houd deze mooie waardering vast!
- Als gepersonaliseerd onderwijs je doel is, heb je nog een slag te slaan.

## TEN SLOTTE

De commissie heeft drie intensieve maar mooie dagen mogen meemaken op *CSG Comenius*. In het beginesprek gaf de bestuurder a.i. aan dat met de nieuwe organisatiestructuur de scholen ook meer autonomie krijgen en zich als zelfstandige scholen naar buiten mogen profileren maar naar binnen een eenheid moeten vormen. Na drie dagen *CSG Comenius* denken we voorzichtig te mogen concluderen dat de school wat dat betreft al aardig op weg is. We hebben vier mooie scholen gezien. Op alle vier de scholen was het schoolklimaat ruim voldoende of goed. Dat is een prima basis op om voort te bouwen: werken aan didactische vernieuwing en daarmee aan motivatie en resultaten van leerlingen.

We hebben ook gezien dat het vier verschillende scholen waren, elk met eigen sterke en minder sterke punten, en elk in een eigen stadium van ontwikkeling. We hebben enthousiaste leerlingen, docenten en locatiemanagementteams gesproken. Er is volgens ons over het algemeen voldoende basis daadkracht om de ingezette ontwikkelingen en vernieuwingen door te zetten, waarbij richting, kaders, koersvastheid en stuurkunst nodig zijn. We wensen ieder die daarbij betrokken is veel succes.

## BIJLAGEN

## BIJLAGE 1 – Verslag van het gesprek met de bestuurder van CVO Noord-Fryslân

**Datum:** 15 januari 2019

**Aanwezig:** dhr. J. Visser (bestuurder ad interim)

Aan het begin van de visitatie heeft de commissie gesproken met de bestuurder van *CVO Noord-Fryslân*. Onderstaande geeft een indruk van de onderwerpen die tijdens het gesprek aan de orde zijn geweest.

### bestuurder

De heer Visser is aanvankelijk aangesteld om de continuïteit van bestuur te garanderen (vanaf juni 2018 tot de herfstvakantie), maar al snel werd duidelijk dat er bestuurlijk gezien veel werk te doen was: per 1 januari 2018 was de bestuurlijke omvorming op papier weliswaar geregeld, maar in de dagelijkse gang van zaken moest er nog veel gebeuren. Zo was de voormalige bestuurder van *CVO Noord-Fryslân* ook directeur van *CSG Comenius*. Uit oogpunt van effectief besturen is dat niet handig: de bestuurder heeft de MR als gesprekspartner, maar als er op *CSG Comenius* iets aan de hand is, wie is dan de gesprekspartner van de directeur?

De Raad van Toezicht heeft aangegeven dat de heer Visser moet doen wat nodig is om de governance op orde te krijgen. En een extra opdracht was om het strategisch beleidsplan voor *CVO Noord-Fryslân* vast te stellen. Het verificatie-onderzoek van de Inspectie heeft veel input opgeleverd voor het strategisch handelen voor de komende jaren. Het strategisch beleidsplan is voor een groot deel al voor de zomervakantie tot stand gekomen. O.l.v. Femme Riemersma is een SWOT-analyse gemaakt. Voor deze analyse is gebruik gemaakt van een brede input van ouders, leerlingen en personeel. De beleidsmedewerker kwaliteitszorg heeft een plan gemaakt, waarvan na de zomervakantie werd gezegd dat het een mooie basis was, maar dat het nog aangescherpt kon worden wat betreft de te maken keuzes. De directie heeft accenten gelegd.

Een van die keuzes is dat locaties meer autonomie krijgen, bijvoorbeeld door het installeren van een eigen MR. Een andere keuze betreft het onderwijs: uit de schoolplannen moet blijken hoe in iedere les leerlingen die meer kunnen en willen aan hun trekken kunnen komen, waarbij uitgaande van de zone van naaste ontwikkeling. De kwaliteitszorg was goed, maar is altijd gebaseerd geweest op de ondergrens van de Inspectie. Het aanbod van maatwerk buiten de les is goed en wordt verder uitgebouwd. De norm die gesteld wordt in het nieuwe strategisch beleidsplan wordt de nieuwe ondergrens, waarop ook de kwaliteitszorg wordt ingericht.

Een veel gestelde vraag van docenten is, hoe je in een les kunt differentiëren als er 32 leerlingen in de klas zitten. Voor het beantwoorden van die vraag is het goed te kijken naar de voorbeelden van good practice die er al binnen de school zijn. Wat zijn de succesfactoren? Wat dit betreft kan er veel van elkaar geleerd worden.



De nieuw aan te stellen bestuurder is straks echt bestuurder die te maken heeft met drie directeuren binnen *CSG Comenius*, de rector van *CG Beyers Naudé* en de directeur van *CSG Ulbe van Houten* en hun eigen medezeggenschapsraden. Binnen *CVO Noord-Fryslân* zijn er dan vijf gelijkwaardige eenheden, die een eenheid vormen naar buiten, maar verschillend mogen zijn naar binnen. Dat betekent dat de organisatie op verschillende locaties ook anders geregeld kan zijn: bij *@Forum* zijn bijvoorbeeld geen teamleiders zoals op andere locaties.

#### leerlingenprognoses / contacten met collega-scholen

*@Forum* zit in het oude gebouw van het *Gomarus College*, dat een nieuw gebouw heeft gekregen in Nijlân waar het met instemming van *CVO NF* begonnen is met een havo-top. In Sint-Annaparochie zit *CSG Ulbe van Houten* samen met *Piter Jelles* op dezelfde campus. Verder komen de scholen elkaar voortdurend tegen via de gemeente in verband met huisvesting.

De leerlingengroei bij *CSG Comenius* gaat ten koste van *Piter Jelles* waar men de zaken iets minder goed op orde heeft. De concurrentiepositie is goed. Er zijn zoveel aanmeldingen van nieuwe leerlingen dat vorig jaar besloten is geen zij-instromers van buiten *CVO NF* toe te laten, vanwege een capaciteitsprobleem. Het niet-voorzien effect was dat ouders hun kinderen die normaal gesproken in havo-4 zouden instromen, nu bij *Mariënborg* gingen aanmelden voor het eerste leerjaar. Dit ging ten koste van het aantal leerlingen bij bijvoorbeeld het *Lauwers College* en het *Dockinga College*. Omdat *CSG Comenius* de andere Fricolore-scholen niet actief in de wielen wil rijden, is het besluit zij-instromers niet toe te laten weer teruggedraaid.

Het *Nordwin College* is vorig jaar in zwaar weer terechtgekomen en dat heeft gezorgd voor meer leerlingen bij *Zamenhof*. *@Forum* kan niet alle leerlingen plaatsen die aangemeld worden.

Er zijn interne en externe factoren die er voor zorgen dat *CSG Comenius* groeit. Vorig jaar was er binnen *CVO NF* een aanwas van 200 leerlingen en de prognoses laten tot 2023 groei zien. In deze prognoses is de ontwikkeling van nieuwbouwwijk de Zuidlanden niet meegenomen.

Bij het *PrO* worden wel effecten van de krimp verwacht, omdat het voedingsgebied van *PrO* groter is. Dit geldt ook voor *CG Beyers Naudé*. Verder heeft passend onderwijs een nadelige invloed op het aantal leerlingen binnen *PrO*: bij goed passend onderwijs gaan sommige leerlingen naar het reguliere onderwijs die vroeger naar het *PrO* gingen.

*CVO NF* heeft de wind mee door het techniekpact. De komende jaren komt daarvoor veel geld binnen. Er wordt ten aanzien van dit project samengewerkt met *Anna Maria van Schurman* uit Franeker en de *Maritieme Academie Harlingen*. In dit proces kan het *PrO* meeliften.

#### strategisch beleidsplan

De bestuurder a.i. bespreekt het nieuwe strategisch beleidsplan op elk van de locaties. Hij constateert op basis van de vragen en de respons dat docenten er enthousiast over zijn dat ze worden meegenomen in het vergezicht. Uit de zelfevaluatie blijkt dat er zorgen zijn over de locatie *Mariënborg*: de resultaten zijn goed en de leerlingen komen wel, maar de vraag is of er bij de leerlingen uitgehaald wordt wat erin zit. Het team en de leiding hebben dit goed in de gaten en nemen initiatieven om het aan te pakken (BMC is in huis gehaald, er wordt nagedacht over hoe de bovenbouw van *@Forum* een

eigen plek binnen de locatie kan krijgen). Volgens de bestuurder zat er in het gesprek met de docenten van *Mariënborg* veel energie.

Zoals hiervoor al werd aangegeven, is differentiatie een van de speerpunten binnen het strategisch beleidsplan. Hierbij gaat de school uit van de zone van naaste ontwikkeling: klein beginnen (voorlopig wordt niet voor elke leerling eigen leerweg uitgestippeld). Leerlingen die minder kunnen worden op dit moment voldoende ondersteund, maar de vraag is wat er gedaan wordt voor de leerling die meer kan en wil. Als dat zichtbaar is in elke school, is er een grote stap gemaakt. Een ander aandachtspunt is feedback. Feedback is de smeerolie van de samenwerking. Ook dat is iets wat altijd aandacht behoeft.

Goed schoolbeleid kan volgens de bestuurder a.i. niet achter een scherm bedacht worden en dan geïmplementeerd worden. Wie het beleid moet uitvoeren, moet ervan af het begin bij betrokken worden. De bestuurder a.i. ziet bij *CVO NF* mogelijkheden en kansen.

## BIJLAGE 2 – Locatie *Mariënborg*

### 2.1 Verslag van de gesprekken met de directie van locatie *Mariënborg*

**Datum:** 15 januari 2019

**Aanwezig:** dhr. W. Bok, mevr. S. Weewer, mevr. R. De Vries, dhr. L. van Brunschot, dhr. N. Tuiner

Op 15 januari heeft de visitatiecommissie twee keer een gesprek gevoerd met de directie van de locatie *Mariënborg*. Het verslag hieronder geeft weer wat er in beide gesprekken over de volgende onderwerpen aan de orde is geweest:

- SWOT / zelfevaluatie;
- pilot herontwerp didactische praktijk;
- leerjaar 3 – scharnierjaar;
- vernieuwingsproces;
- @Forum;
- leerlingenaantallen;
- leerlingondersteuning;
- onderwijsverklaring / de goede les;
- autonomie.

#### SWOT / zelfevaluatie

De SWOT komt voort uit de omvorming die per 1 januari 2018 plaatsvond, waarbij het bestuur van de school vervangen werd door een Raad van Toezicht.. Per locatie is toen een SWOT-analyse gemaakt die input geeft voor het nieuwe strategisch beleidsplan. In de zelfevaluatie worden de ontwikkelingen beschreven die gaande zijn. De directie is in gesprek met het team: *Mariënborg* doet het goed als school, maar de tevredenheidsonderzoeken laten ook zien dat er op een aantal punten verbetering mogelijk is. Er moet bijvoorbeeld kritisch naar de rendementen gekeken worden. Er is een beleidsnotitie gemaakt (de samenvatting in de zelfevaluatie is onderdeel van deze beleidsnotitie). Deze is tot stand gekomen in samenspraak met de docenten. Er zijn studiemiddagen aan voorafgegaan, regiegroepen hebben zich erover gebogen.

#### pilot herontwerp didactische praktijk

De dagelijkse praktijk wordt tegen het licht gehouden en opnieuw vormgegeven. Het doel is te komen tot meer flexibiliteit en meer keuzemogelijkheden voor de leerling, zodat hij meer eigenaar kan zijn van zijn eigen leerproces. Voorwaarde daarbij is dat de leerling beter dan nu het geval is, in staat is op zelfstandige wijze zijn eigen keuzes te maken.

Op 7 januari jl. is er een studie-ochtend geweest waarin met elkaar is nagedacht over waar *Mariënborg* nu staat en waar men als locatie naar toe wil. Er zijn onderzoeksgroepen gevormd die vóór 5 februari met voorstellen komen hoe het onderwijs opnieuw vormgegeven kan worden. Dit levert 20 bouwstenen op die vervolgens verder doorontwikkeld moeten/kunnen worden.

### leerjaar 3 - scharnierjaar

Leerjaar 3 wordt gezien als een scharnierjaar: in leerjaar 1 en 2 moet de leerling op de goede plek terechtkomen. In leerjaar 3 moet de leerling goed voorbereid worden op de profielkeuze. Daartoe volgt hij bijvoorbeeld in de tweede helft van leerjaar 3 lessen in havo-4, zodat hij een goed beeld krijgt van wat het vak inhoudt. Aan het eind van leerjaar 3 heeft hij zo een optimaal profiel samengesteld. Bovendien is er een betere doorlopende leerlijn tussen onder- en bovenbouw gecreëerd.

### vernieuwingsproces

De locatie *Mariënborg* heeft een luxeprobleem: de locatie groeit wat betreft leerlingenaantallen. Dit maakt de noodzaak om te veranderen minder intrinsiek. Mogelijk sluipt daar het gevaar in van zelfgenoegzaamheid. Uit tevredenheidsonderzoeken blijkt dat leerlingen de goede sfeer waarderen, maar ook vinden dat de lessen erg traditioneel zijn. Er kan wat dat betreft een omslagpunt komen waarop leerlingen kiezen voor concurrentiescholen waar het onderwijs eigentijdser is.

In de les moet de verandering zichtbaar worden. Dat gaat langzaam, want er zijn veel docenten bij betrokken. Vakken worden geclusterd en er worden onderzoekscasusïetieken ontworpen. Na de meivakantie is er tijd en ruimte om met e.e.a. te experimenteren.

Het gaat erom dat de docent bij alle ontwikkelingen zijn professionele rol pakt. De directie is van mening dat het werken op *Mariënborg* nu wat te veel op routine gebeurt. De Inspectie heeft het onderwijs als voldoende beoordeeld, maar heeft wel de vraag gesteld wanneer de veelheid aan ideeën die er is, omgezet wordt in actie. Het nieuwe onderzoekskader van de Inspectie biedt ruimte; de vraag is wat men hiermee gaat doen.

Bij het vernieuwingsproces is het nodig om van tevoren een goed plan van aanpak te hebben. Het locatiemanagementteam (LMT) geeft aan in de afgelopen twee jaar veel gesprekken gevoerd te hebben met de docenten. Het urgentiebesef om te vernieuwen is niet bij iedereen even groot, maar volgens het LMT is er voldoende bereidwilligheid om het onderwijs eigentijdser te maken. Het probeert zo weinig mogelijk op te leggen, maar wel te sturen en kaders te stellen.

Op 7 januari zijn door de docenten thema's gekozen waarin ze zelf geïnteresseerd zijn of waaraan ze behoefte hebben. De kaders daarbij zijn: meer keuze en meer zelfstandigheid voor de leerlingen. De manier waarop dit wordt ingevuld kan per groep verschillen. Het is voor docenten en het LMT een proces van zoeken naar wat het beste past. Het LMT wil dit proces maximaal faciliteren, omdat het belangrijk is.

De stuurgroep in het vernieuwingsproces bestaat uit het LMT, en er zijn docenten die als projectleiders fungeren. Iemand van BMC bewaakt het proces. De docenten worden gefaciliteerd om plannen te maken: tot de meivakantie zijn er vijf dagdelen uitgeroosterd waarop ze binnen de onderzoeksgroepen aan de slag kunnen. Op die manier is de benodigde rust en ruimte gecreëerd om met elkaar te kunnen overleggen.

Op *Klein Mariënborg* komt inmiddels een onderwijskundige discussie op gang. Er worden regelmatig bijeenkomsten georganiseerd door de projectleiders. Dit heeft een positieve uitwerking: zodra het over onderwijs gaat, blijkt dat eigenlijk iedereen wel dezelfde kant op wil. Dit bevordert de sfeer en zorgt ervoor dat de docent zijn professionele rol oppakt. Sommigen vinden het spannend, maar er is ook veel enthousiasme.

Het LMT hoopt op kruisbestuiving. Om die reden zijn op 7 januari de groepen ook gemixt (er is dus niet per vakgroep met elkaar gesproken).

### @Forum

Volgend cursusjaar komen havo- en vwo-leerlingen van @Forum naar *Mariënborg* om op deze locatie hun opleiding af te maken. Ze stromen in in havo-4 of vwo-4. Het cursusjaar 2019-2020 wordt een hybridejaar waarin masterclasses en huiskameruren worden aangeboden. Dan wordt ook besproken hoe op de lange termijn leerlingen van @Forum 'passend onderwijs' kan worden geboden. Het is niet de bedoeling dat er op de hele locatie *Mariënborg* op dezelfde manier als op @Forum gewerkt gaat worden.

### leerlingenaantallen

Vorig cursusjaar werd uit de prognoses duidelijk dat *Mariënborg* de aanwas van nieuwe leerlingen niet aan zou kunnen. Om die reden werden leerlingen van buiten *CVO NF* die zich aanmeldden voor havo-4 op een wachtlijst gezet. Maar uiteindelijk bleek dat geen van de leerlingen die op die wachtlijst was geplaatst, op *Mariënborg* terechtkon omdat vanuit *CVO NF* al te veel leerlingen binnenkwamen.

Een neveneffect van deze maatregel was dat leerlingen die zich eerder zouden aanmelden bij een school dichterbij hen in buurt, zich nu aanmeldden bij *Mariënborg* voor leerjaar 1. Op die manier verzekerden ze zich van een plaats in de bovenbouw. De vraag is of deze handelwijze goed is voor deze leerlingen.

Op basis van voortschrijdend inzicht is de maatregel teruggedraaid. In plaats daarvan wordt de huisvestingsproblematiek duidelijker voor het voetlicht gebracht. Komend cursusjaar wordt elke leerling die naar *Mariënborg* wil en plaatsbaar is, toegelaten.

### leerlingondersteuning

De zorg is goed georganiseerd: er zijn mentoren, mentor-coaches, counselors, een ZAT. De kwaliteit van de zorg is goed geborgd: tot en met havo-3 en vwo-4 zijn er mentoren, en sinds drie jaar zijn er in havo-4 en -5 en vwo-5 en -6 (studie)coaches. Daarvoor waren er geen mentoren/coaches in de bovenbouw.

Coach en leerling zien elkaar twee á drie uur in de week, omdat de coach ook lesgeeft aan de leerling. Coaching is ontstaan vanuit de visie dat leerlingen beter begeleid moeten worden bij het maken van keuzes en dat daarbij de juiste vragen gesteld moeten worden. De centrale vraag is: Wat kunnen we doen om leerlingen meer eigenaar te maken van hun leerproces? In de bovenbouw heeft de studiecoach 15 leerlingen uit havo-4 en 15 leerlingen uit havo-5 onder zijn hoede. Hij krijgt op jaarbasis

40 uur voor de begeleiding. De studiecoach, de decaan en de leerjaarcoördinator vormen samen het vangnet voor de leerling. Leerlingen vinden het prettig dat ze iemand hebben bij wie ze terecht kunnen.

De studiecoach krijgt een training via Fricolore. Zijn werkzaamheden zijn toegevoegd aan de taakomschrijving. Op *Mariënborg* zijn verschillende coaches. Om een duidelijk onderscheid te maken met deze coaches en de mentoren in de onderbouw, worden de coaches in de bovenbouw 'studiecoaches' genoemd, maar dat betekent niet dat leerlingen met sociaal-emotionele problemen niet bij deze coaches terecht kunnen.

#### onderwijsverklaring / de goede les

Het fenomeen 'onderwijsverklaring' lijkt niet zo te leven bij het LMT: één lid geeft aan die verklaring ondertekend te hebben en een ander lid vertelt dat de onderwijsverklaring een jaar of drie geleden vernieuwd is. Beiden weten niet (meer) precies wat erin staat. Een derde lid weet dat de verklaring in het mapje zit dat nieuwe personeelsleden krijgen.

De locatiedirecteur geeft aan dat de verklaring een paar jaar geleden opnieuw onder de loep is genomen. In sollicitatiegesprekken komen de vijf rollen van de docent (die opgenomen zijn in de verklaring) aan de orde. Volgens hem zou er een *CVO NF*-brede verklaring moeten komen.

Voorafgaande aan voortgangsgesprekken worden lesbezoeken afgelegd. In het lesobservatieformulier komen de punten van de onderwijsverklaring terug. Wat daarvan teruggezien wordt in de les varieert per les/vak.

De verschillen tussen docenten zijn groot. Docenten die op bepaalde punten onvoldoende scoren wordt ondersteuning geboden en (interne en externe) coaching. Na verloop van tijd moet daarvan in het ontwikkelproces wel iets terug te zien zijn. Het is niet meer zoals vroeger dat minder goed functionerende docenten jarenlang aan hun lot overgelaten worden. Op dit moment zijn er vier docenten die docenten die minder functioneren coachen. Er is in de afgelopen tijd ook afscheid genomen van minder goed functionerende docenten.

#### autonomie

De locatiedirecteur van *Mariënborg* ervaart autonomie. Alle scholen binnen *CSG Comenius* vallen onder één brinnummer, maar elke school kan haar eigen profiel ontwikkelen en zich als zodanig naar buiten laten zien. Naar binnen toe wordt er door de scholen samen gebouwd aan een sterk *CVO NF*. De locatiedirecteur wordt steeds meer in positie gezet.

## 2.2 Verslag van het gesprek met docenten van locatie *Mariënborg*

**Datum:** 15 januari 2019

**Aanwezig:** M. van der Steege, G. de Boer, L. van Raan, I. Miedema, J. Snijder, P. Bernhardt, N. Kuiphof en A. Veen

Op 15 januari heeft de visitatiecommissie gesproken met docenten van de locatie *Mariënborg*. Het verslag hieronder geeft weer wat er in dit gesprek over een aantal onderwerpen gezegd is. De volgende onderwerpen zijn aan de orde geweest:

- onderwijsvernieuwing;
- onderwijsverklaring / de goede les;
- schoolklimaat;
- gewenste veranderingen.

Het onderstaande is een weergave van dit gesprek. Eventuele meningen die in het verslag worden beschreven, zijn niet de mening van de commissie maar van een of meer docenten.

### onderwijsvernieuwing

De docenten van het panel hebben de zelfevaluatie gelezen. Ze herkennen de uitspraak in de zelfevaluatie dat het op de locatie *Mariënborg* ontbreekt aan veranderkracht (p. 11). Volgens hen geldt voor sommige docenten dat er geen veranderingen hoeven te worden aangebracht, omdat de leerlingen toch wel komen. Zij denken echter ook dat er onder de meeste docenten veel bereidheid is om na te denken over het onderwijs. De vraag is alleen hoe je ideeën omzet in daden. Over die vraag is nagedacht op een studiedag. Er wordt niet gesproken over 'veranderen', maar over 'vernieuwen': 'veranderen' impliceert te veel dat het op dit moment niet goed gaat. Heel veel docenten geven aan dat het onderwijs anders kan en dat ze het ook anders willen.

Het LMT is zoekende wat betreft het creëren van draagvlak voor nieuwe ideeën. Het wijst op de noodzaak tot vernieuwen in verband met examenresultaten en de doorgaande leerlijnen, en het motiveren van leerlingen door meer keuzevrijheid te bieden. Een grote groep docenten is bereid mee te gaan in de vernieuwingen, een tussengroep is afwachtend. De inschatting van het panel is dat je die wel meekrijgt. Na de studiedag zijn er nog vijf momenten waarop groepen docenten samen kunnen overleggen over mogelijke vernieuwing (nadat een onderzoeksvoorstel is gemaakt). Een van de docenten geeft aan dit waardevol te vinden. De onderzoeksgroepen zijn niet samengesteld uit docenten die deel uitmaken van dezelfde vakgroepen, maar van clusters van vakgroepen.

Een van de docenten is niet op de studiedag geweest, maar geeft aan dat het hem al inspireert zonder erbij te zijn geweest. Reacties van andere docenten: de vraag 'waarom' werd niet meer gesteld door docenten, er was een goed verhaal van de locatiedirecteur, het is nog niet zo concreet welke kant het

op gaat. Hopelijk komt er door het formuleren van een onderzoeksvoorstel en het uitwerken daarvan beweging in de school.

Er zijn 20 groepjes gemaakt die werken aan een onderzoeksvoorstel voor een nieuwe didactische praktijk. De kaders waarbinnen dat gebeuren moet, zijn niet helemaal helder. Volgens een van de docenten is dat prima, maar anderen missen de kaders wel. Een panellid merkte op: "Het zou mooi zijn als er een onderbouwde visie staat waarmee je aan het werk gaat. Een wat duidelijker punt op de horizon."

Wat er gebeurt met de onderzoeksvoorstellen van de groepen is nog niet helemaal duidelijk. Ze moeten 8 februari ingeleverd worden. Een van de docenten geeft aan dat men dan ook hoort of het goed is of niet en dat het LMT in het laatste geval bijstuurt.

De docenten geven aan dat in klas 1 'de vlag is geplant' wat betreft de richting van de vernieuwing en dat daarmee verder gegaan zal worden. Maar wat die richting precies is, vinden veel docenten in de school nog vaag. Een van de docenten van het panel vindt dat ook het LMT nog geen concreet genoeg beeld heeft van die richting. Hij is wel mening dat er ruimte moet zijn voor experimenteren, en dat op grond van de evaluatie van die experimenten het ene idee wel een vervolg zal krijgen en het andere niet. Het is een proces. Een proces dat wel goed begeleid moet worden door het LMT.

Volgens een andere docent moeten vakgroepen kritisch naar hun eigen programma kijken: hoe kunnen de lessen anders ingevuld worden? Een bezwaar daarvan is wel dat dan op microniveau allerlei vernieuwingen ontstaan, maar dat de richting waar de hele school naar toe gaat, niet helder is. Er is nog geen gedeeld beeld hoe de school eruit zou moeten zien.

Het is in de school wel merkbaar dat de schoolleiding meer ondersteuning krijgt: het werken is doelgerichter dan het geweest is. Het LMT geeft tijd en vertrouwen, dat wordt gewaardeerd. Tegelijkertijd is er ook zorg of er werkelijk iets met de ideeën gedaan wordt: er zijn plannen gemaakt voor het beter neerzetten van klas 3 als scharnierklas, maar door ontwikkelingen van buitenaf is er nu meer aandacht voor klas 1 waardoor de plannen voor klas 3 in de ijskast terechtkwamen. Dat is jammer.

De voorzitter vat het gesprek over het onderwerp als volgt samen: "Jullie zijn blij dat dit in gang is gezet en je hoopt binnenkort te weten binnen welke visie. Dat er gedeeld wordt. Communicatie is belangrijk."

#### onderwijsverklaring / de goede les

De onderwijsverklaring bestaat volgens sommige docenten al langer. Een docent geeft aan het document niet te kennen, een andere is er in het verleden mee geconfronteerd maar weet als lid van de sollicitatiecommissie dat deze tijdens sollicitatiegesprekken niet op tafel komt.

In de verklaring staat wat de school terug wil zien in de les. De Inspectie heeft aangegeven dat de kwaliteit van de lessen op orde is. Over de vraag wat een goede les is, wordt op school gesproken. Er zijn lesbezoeken waarbij een observatieformulier gebruikt wordt. Docenten van verschillende vakken in onder- en bovenbouw hebben groepjes van vijf personen gevormd die bij elkaar in de les kijken en aan de hand van het observatieformulier de lessen nabespreken.



## schoolklimaat

De leerlingen van klas 1 zitten dit jaar op *Klein Mariënborg*. De leerlingen van het leerlingenpanel hebben aangegeven dat ze het nog net zo druk in het gebouw vinden als vorig jaar. De docenten van het panel merken op dat er minder geschreeuw in de gangen is, maar dat het inderdaad nog steeds druk in de school is: er zijn niet echt veel minder leerlingen.

Docenten spreken leerlingen aan op gedrag. Ook voor nieuwe docenten zijn de normen en waarden op *Mariënborg* duidelijk. Die komen aan de orde bij de intervisie.

## gewenste veranderingen

Op de vraag wat de docenten van het panel zouden willen veranderen op de locatie *Mariënborg* zodat het onderwijs / het werken er nog beter wordt, worden de volgende antwoorden gegeven:

- voor docenten: maximaal 26 leerlingen in de klas (verschillende docenten van het panel stemmen hiermee in);
- voor leerlingen: minder verschillende vakken op één dag;
- meer formatief toetsen (en tijd om toetsen te maken/evalueren);
- meer middelen voor beter maatwerk (formatief, maar ook inhoudelijk);
- ruimtes waar leerlingen met of zonder computers zelfstandig kunnen werken;
- 60-minutenroosters (geeft een betere mogelijkheid om maatwerk in de les te bieden). "Het 45-minutenrooster is de allerslechtste bezuinigingsmaatregel die toegepast is."

Gemiddeld geven de docenten van het docentenpanel hun school een 7,8.

## 2.3 Verslag van het gesprek met leerlingen van locatie *Mariënborg*

**Datum:** 15 januari 2019

**Aanwezig:** Hessel Bakker (A1D), Irene Breukers (A1D), Mayke Halma (A2E), Nynke Steenbeek (A2E), Sanne Wassenaar (A3C), Thirza Algra (A5B), Jan Oldhoff (A6B), Klaas Wijnsma (H4D), Sabine Alting (H4B) en Sanne Beimers (H5B)

In het gesprek met leerlingen van locatie *Mariënborg* op 15 januari zijn de volgende onderwerpen zijn aan de orde geweest:

- gebouwensituatie;
- keuze voor *Mariënborg*;
- schoolklimaat;
- studiecoach;
- differentiatie / lessen;
- aanbod buiten de lessen;
- aansluiting / profielkeuze;
- gewenste veranderingen.

### gebouwensituatie

Leerlingen uit de bovenbouw vinden het nog steeds erg druk in het gebouw, ondanks het feit dat de leerlingen van leerjaar 1 nu op *Klein Mariënborg* zitten. Maar het "kleine, beweeglijke grut" is wel weg. Dat merken ze wel.

### keuze voor *Mariënborg*

Voor veel leerlingen van het panel heeft de keuze voor *Mariënborg* te maken gehad met het 'goede gevoel' dat ze hebben als ze de school binnenstappen. Een enkeling heeft voor *Mariënborg* gekozen vanwege de christelijke identiteit van de school of omdat broer of zus ook op de school zit.

### schoolklimaat

Op de locatie *Mariënborg* wordt volgens de leerlingen niet veel gepest, maar als het gebeurt, wordt het meteen goed opgepakt door de mentor en de leerlingcoördinator. Soms krijgt een klas dan een externe cursus.

## studiecoach

Volgens een van de leerlingen is de studiecoach er alleen voor studieproblemen: met persoonlijke problemen kun je bij de coördinator terecht. Een andere leerling: je gaat met problemen naar de persoon met wie je de meeste klik hebt. Weer een andere leerling geeft aan dat het per studiecoach verschilt of je bij hem/haar met je persoonlijke problemen terecht kunt. Als je een mentor of coach hebt met wie je een minder goede klik hebt, kun je altijd terecht bij de coördinator of een andere docent.

## differentiatie / lessen

De meningen over het aanbod van gedifferentieerd werken lopen uiteen. Een leerling vindt dat aanbod voldoende, anderen hebben geen mening of vinden het onvoldoende. Een leerling geeft aan dat hij met het oog op zijn vervolgstudie bij wiskunde D een ander onderwerp aan de orde mag stellen dan in het boek staat. Voor technische vakken is verbreding mogelijk, maar daar moet je als leerling dan wel zelf achteraan. Hij is van mening dat de effectiviteit van de les beter kan (zowel wat betreft de inzet van de docenten als van hemzelf). "Niet elke leraar is even gedreven."

Een andere leerling merkt dat je in de bovenbouw uitgebreider met de gekozen vakken bezig bent dan in de onderbouw. In de les (bij zelfstandig werken) of na de les kun je met vragen terecht bij de docent. Sommige docenten geven aan dat leerlingen zelf kunnen aangeven wat ze willen weten of dat ze iets niet begrepen hebben. Sommige docenten geven met passie les, maar als alleen het boek gevolgd wordt, is het lastig om als leerling gemotiveerd te blijven.

Een leerling uit de examenklas vertelt dat het lesgeven in de jaren dat hij op school zit, weinig is veranderd. Er zijn altijd lessen waar je veel of weinig doet. De laatste jaren wordt er wel meer gebruik gemaakt van digitale middelen (een filmpje, een Kahoot! of een PowerPointpresentatie).

Een goede docent heeft passie en straalt die uit. En hij haalt het beste uit zijn vak en uit de leerling.

De leerlingen denken dat in zo'n 60% van de lessen aan het begin van de les duidelijk wordt gemaakt wat er gedaan gaat worden, maar het doel van de les ontbreekt meestal.

## aanbod buiten de lessen

In de onderbouw is er de talentstroom, in de bovenbouw maatwerkuren. Het wiskundemaatwerkuren dat aangeboden was voor een deel van de leerlingen van het panel niet nuttig, omdat de begeleidende wiskundedocent alleen aan de onderbouw lesgeeft en de bovenbouwstof niet voldoende beheerst. Leerlingen kunnen kiezen voor een maatwerkuren, maar als ze onvoldoende resultaten behaald hebben op een bepaald vak, kunnen ze er ook naar toe gestuurd worden door de docent.

Op *Klein Mariënborg* is er op vrijdag om 8.15 uur de mogelijkheid om toetsen in te halen. Op dat moment kunnen leerlingen ook een extra uur voor een vak volgen. In februari kunnen ze kiezen voor een talentstroom.

Wat betreft de talentstroom: niet elke leerling kan geplaatst worden in de talentstroom van zijn/haar keuze. De leerling die niet geplaatst kan worden, wordt naar 'experience' gestuurd.

### aansluiting / profielkeuze

De mentor spreekt met de leerlingen over de profielkeuze. Er wordt gesproken over een droomloopbaan en er is een vakkencarrousel waarbij informatie wordt gegeven over de vakken in de bovenbouw.

Een leerling die afkomstig is van *CSG Ulbe van Houten* geeft aan dat de informatie bij de overstap naar *CSG Comenius* gering was. Er was ook geen mogelijkheid om bijvoorbeeld een dag mee te lopen. Ook de aansluiting tussen de vakken was niet goed. Het gevolg was dat heel veel leerlingen die die overstap hebben gemaakt, zijn blijven zitten. In vergelijking met *CSG Ulbe van Houten* vindt deze leerling dat er op *CSG Comenius* weinig persoonlijke aandacht voor de leerlingen is.

### gewenste veranderingen

De leerlingen geven aan dat de school op de volgende punten verbeterd zou kunnen worden:

- de kleuren in de school aanpassen: de eerder kleuren waren eerder beter dan die van nu;
- grotere gangen en meer trappen aanbrengen;
- zorgen voor minder drukte;
- berichten over absentie van docenten eerder doorgeven;
- een vervolg geven aan de Cambridgeklas (de leerling die dit zegt, denkt dat die in klas 3 stopt).

De leerlingen geven de locatie *Mariënborg* gemiddeld een 7,4.

## 2.4 Uitkomsten van de lesobservaties op locatie *Mariënborg*

**Datum:** 15 januari 2019

De uitkomsten van de lesobservaties worden hieronder samengevat in een aantal tabellen. De tabellen geven informatie over:

- de verdeling van de bijgewoonde (halve) lessen over de leerjaren (tabel 2.4.1);
- het karakter van die lessen (tabel 2.4.2);
- de waardering van de lessen naar de verschillende indicatoren (tabel 2.4.3);
- het aantal (on)voldoende lessen (tabel 2.4.4);
- een overzicht van de indicatoren waarop onvoldoende gescoorde werd in de als onvoldoende beoordeelde lessen (tabel 2.4.5).

<i>Tabel 2.4.1 – Verdeling van de lessen over de leerjaren (N = 38)</i>						
<i>CSG Comenius – Mariënborg</i>						
	1	2	3	4	5	6
havo	3	3	3	8	4	
vwo	3	4	4	2	2	2

<i>Tabel 2.4.2 – Karakter van de bijgewoonde lessen*</i>				
<i>CSG Comenius – Mariënborg</i>				
Aantal werkvormen	1: 11	2: 18	3: 4	4: 2
	groot deel		klein deel	
Frontaal klassikaal	20		7	
Samenwerken (leraargestuurd)	3		7	
Samenwerken (leerlinggestuurd)	2		4	
Individueel werken (leraargestuurd)	10		6	
Zelfstandig werken (leerlinggestuurd)	9		1	
*) Op drie lesobservatieformulieren ontbrak deze informatie.				

Tabel 2.4.3 – Uitkomsten van lesobservaties (N = 38*)						
CSG Comenius – Mariënburg						
Begin van de les: gastheer/presentator		JA	NEE	X		
1 De les kent een lesdoel		14	8			
		1	2	3	4	5
2 Aandacht voor de relatie	2,81	2	5	9	5	1
3 Aandacht richten op de les	3,00	0	3	16	3	0
4 Activeren voorkennis	2,73	5	2	9	6	0
Tijdens de les: pedagoog/didacticus		1	2	3	4	5
1 Lesactiviteiten dragen bij aan behalen lesdoel	2,51	10	3	16	6	3
2 Respectvol gedrag SK2	3,29	0	3	21	14	0
3 Harmonische leeromgeving SK1	3,18	1	2	24	11	0
4 Stimuleren tot hoge prestaties OP3	2,76	1	13	17	6	1
5 Stimuleren tot denk- en leerstrategieën OP3	2,70	2	12	18	5	1
6 Effectieve feedback OP3	2,76	6	5	18	8	1
7 Rekening houden met verschillen OP3	2,19	9	14	12	2	1
8 Gestructureerd lesaanbod OP3	2,92	2	4	25	5	2
9 Actieve en betrokken leerlingen OP3	3,03	0	8	21	9	0
10 Taakgericht en efficiënt werken OP3, OP5	2,89	1	8	23	6	0
Eind van de les: afsluiter*		JA	NEE	N.V.T.		
1 Controle op halen lesdoel		4	8	0		
2 Op tijd afsluiten		10	2	0		
3 Huiswerk aangegeven		1	1	10		

\*) Van vier lessen werd het tweede deel van het eerste uur van een blokkuur bezocht. Het aantal lessen dat beoordeeld werd op het einde van de les komt daarom uit op 12 i.p.v. 16.

Legenda bij tabel 2.4.3		
De indicator draagt niet of nauwelijks bij tot een goede les.		1,00 – 1,49
De indicator draagt onvoldoende bij tot een goede les.		1,50 – 1,99
		2,00 – 2,49
De indicator draagt voldoende bij tot een goede les.		2,50 – 2,99
		3,00 – 3,49
De indicator draagt in hoge mate bij tot een goede les.		3,50 – 4,00

Tabel 2.4.4 – Aantal (on)voldoende lessen		
CSG Comenius – Mariënborg		
totaal aantal beoordeelde lessen	voldoende	onvoldoende
38	24	14
	63%	37%

Tabel 2.4.5 – Overzicht van de indicatoren waarop onvoldoende gescoorde werd in de als onvoldoende beoordeelde lessen														
CSG Comenius – Mariënborg														
les:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Begin van de les</b>														
1 De les kent een lesdoel		x	x		x		x		x		x		x	
2 Aandacht voor de relatie			x				x		x		x			
3 Aandacht richten op de les							x		x		x			
4 Activeren voorkennis		x	x				x	x	x		x			
<b>Tijdens de les</b>														
1 Lesactiviteiten dragen bij aan behalen lesdoel	x	x	x	x	x	x			x	x			x	
2 Respectvol gedrag SK2							x		x			x		
3 Harmonische leeromgeving SK1							x		x			x		
4 Stimuleren tot hoge prestaties OP3	x	x			x	x	x	x	x			x	x	
5 Stimuleren tot denk- en leerstrategieën OP3		x		x	x	x	x			x		x		
6 Effectieve feedback OP3	x	x		x		x	x	x		x	x	x		
7 Rekening houden met verschillen OP3	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x
8 Gestructureerd lesaanbod OP3			x	x	x	x	x			x				
9 Actieve en betrokken leerlingen OP3	x	x				x	x		x			x	x	x
10 Taakgericht en efficiënt werken OP3, OP5						x	x	x	x	x	x	x	x	
<b>Eind van de les</b>														
1 Controle op halen lesdoel				x		x								x
2 Op tijd afsluiten														
3 Huiswerk aangegeven				x										
*) Voorwaarden voor een voldoende les: Op drie van de vier indicatoren 7 tot en met 10, waaronder in elk geval 9, is minimaal voldoende (3) gescoord.														

## BIJLAGE 3 – Locatie *Zamenhof*

### 3.1 Verslag van de gesprekken met de directie van locatie *Zamenhof*

**Datum:** 16 januari 2019

**Aanwezig:** dhr. B. de Vries, dhr. R. Boorsma, mevr. A. Molthoff, dhr. M. Jepkema

Op 16 januari heeft de visitatiecommissie twee keer gesproken met de locatieleiding van de locatie *Zamenhof*. Het verslag hieronder geeft weer wat er in beide gesprekken over de volgende onderwerpen aan de orde is geweest:

- organisatie en profilering;
- autonomie;
- imago van de locatie;
- *PrO*;
- leerlingondersteuning;
- resultaten BWI;
- inzet docenten;
- onderwijsverklaring / -kwaliteit.

#### organisatie en profilering

De voorgangers van de huidige locatieleiding hebben goede interventies gepleegd wat betreft het pedagogisch concept en de opbrengsten. De huidige locatieleiding heeft daaraan vanaf 2016 verder gewerkt door waar nodig te intensiveren. Er is sterk ingezet op biologie en wiskunde door goede docenten te behouden door hun een vaste aanstelling aan te bieden. Een enkele collega is naar een andere locatie binnen *CSG Comenius* gegaan. Er is ook gewerkt aan versterking van de vakgroepen.

De leiderschapsstijl van de locatieleiding verschilt van die van de voorgangers: er wordt veel ruimte gegeven voor professionele ontwikkeling. Leiderschap moet gebaseerd zijn op het geven van vertrouwen, verantwoordelijkheid en het bieden van mogelijkheden om mee te praten over de zaken binnen de school.

In de bovenbouw van het vmbo is geen nieuwe teamleider benoemd (er is wel een coördinator). Op die manier krijgen docenten invloed en wordt gewerkt aan gedeeld leiderschap. Teamleidertaken zijn op organisatieniveau (bijvoorbeeld het jaarrooster) ondergebracht bij teamleden. Het is nu nog een zoektocht naar de reikwijdte van de besluitruimte, rekening houdende met het feit dat je als team deel uitmaakt van een grotere locatie. Het credo is: minder toestemmen en meer afstemmen. Afstemmen is echter lastig als je elkaar te weinig treft. En er is nog wel onduidelijkheid over de grenzen van de autonomie.



Het bovenbouwteam pakt deze manier van werken goed op. Voorheen keek men naar de teamleider of die in actie kwam als er iets niet goed ging. Nog steeds komt een groot deel van het werk bij de coördinatoren terecht, maar er wordt veel meer dan voorheen initiatief genomen door het team; collega's pakken hun rol en verantwoordelijkheid, en tonen werklust.

In het onderbouwteam is de context anders. Daar is er niet voor gekozen om buiten de lessen om organisatorische taken op zich te nemen.

Binnen de opleiding GL is er geïnvesteerd in ontwikkeling wat betreft het rooster. De opleiding heeft hierdoor een eigen smoel gekregen. Dit is door de docenten zelf gerealiseerd. De opleiding wordt in het kader van kansengelijkheid opengesteld voor leerlingen van Kader+ in leerjaar 1 en 2. Per week staan er twee lessen coachen (gericht op ontwikkeling en op leren) en drie lessen projecten en praktijkoriëntatie op het lesrooster.

Met het laatste heeft de opleiding een sterke praktische insteek gekregen. Hiermee onderscheidt de opleiding zich van de locatie *Esdoorn*, die een meer theoretische opleiding biedt.

#### autonomie

De locatie *Zamenhof* ervaart binnen *CVO NF* autonomie. De locatie heeft een eigen verantwoordelijkheid en kan zelfstandig initiatieven ontplooiën. Wel is er sprake van afstemming tussen de verschillende scholen en wordt er met elkaar gespard. De locatiedirecteur kent de andere locaties en de sentimenten die er spelen, dat is een voordeel.

#### imago van de locatie

Een aantal jaren geleden was er op de locatie *Zamenhof* veel 'gedoe' rond het gedrag van leerlingen. Er is sterk op ingezet om deze situatie te verbeteren. Aan het pedagogisch klimaat moet elke dag gewerkt worden. Vanuit de SWOT is bijvoorbeeld gewerkt aan het taalgebruik en aan respectvol gedrag. Dit levert resultaat op: de omvang van het 'gedoe' en de schaal waarop dat plaatsvindt, nemen af. Dat geldt ook voor de overlast in de omgeving van de school. De nieuwe conciërge heeft korte lijnen met de wijkagent en hij weet welke kinderen niet op school zitten en zich (dus) niet op het schoolplein horen te bevinden.

Een interventie was het implementeren van PBS (Positive Behaviour Support). Het is nodig met de collega's in gesprek te gaan over het handhaven van regels: de Inspectie heeft bij haar verificatieonderzoek vastgesteld zijn dat er collega's zijn die zich niet conformeren aan regels wat betreft eten, telefoons en jassen in klas. Het geven van feedback is nog lastig (blijkt ook uit een enquête die in het bovenbouwteam is afgenomen).

Leerlingen maken kennis met PBS in speciaal daartoe ontwikkelde mentorlessen. Het gaat om het uitspreken van gedragsverwachtingen (geen regels!). Een aantal van die verwachtingen hangt ook zichtbaar in de school.

#### PrO

In het PrO wordt avo+ aangeboden zodat leerlingen na het PrO kunnen instromen in de entreeopleiding van het mbo.

In 2009 zijn PrO en vmbo bij elkaar in één gebouw gekomen, maar beide afdelingen hebben een verschillende personele bezetting en het onderwijs verschilt eveneens. De afdelingen opereren vrij zelfstandig van elkaar. In principe kunnen PrO-leerlingen in vrije momenten gebruik maken van het hele gebouw, andersom kunnen vmbo-leerlingen niet binnenlopen bij PrO. Leerlingen van PrO hebben beschutting nodig. Binnen de beroepsgerichte vakken vindt er soms uitwisseling van docenten tussen PrO en vmbo plaats. Dit heeft (ook) te maken met bevoegdheden. Leerlingen van PrO maken nauwelijks gebruik van vmbo-faciliteiten. De locatieleiding zou het toejuichen als over en weer meer van elkaars expertise gebruik gemaakt zou worden.

Sinds een aantal jaren is het programma *Profijit* leidend in PrO. Het versterkt het eigenaarschap van de leerlingen. Er is iemand aangesteld om de implementatie van het programma goed te laten verlopen. Drie keer per jaar zijn er IOP-gesprekken met ouders.

In de lessen biedt *Profijit* structuur. De kwaliteit lijkt nu nog afhankelijk te zijn van de docent die ermee werkt, maar minder dan zonder *Profijit*. In teambijeenkomsten worden OP's van leerlingen besproken en worden voorbeelden van good practice met elkaar gedeeld. Nieuwe docenten die met het programma werken, worden gekoppeld aan een meer ervaren docent die hen wegwijst in de manier van werken.

#### leerlingondersteuning

De zorgstructuur is veranderd. Inmiddels zijn (bijna) alle taken nu over meerdere personen verdeeld, zodat de functionarissen dichterbij de leerlingen staan.

Binnen *CVO NF* is een nieuwe coördinator leerlingondersteuning benoemd, maar deze heeft een ander takenpakket gekregen dan de vorige had. Inmiddels is een taakverdeling gemaakt waarin beschreven is wat tot het takenpakket van de overkoepelende coördinator behoort en wat de locatie zelf aan ondersteuning biedt. De aansturing wat betreft dyslexie bijvoorbeeld, gebeurt nu op de locatie en niet meer via de coördinator leerlingondersteuning. Deze houdt zich bezig met de begroting, het samenwerkingsverband, en hij is voorzitter van de toelatingscommissie van alle scholen. Op de locatie is nu een interne zorgcoördinator voor dagdeel in de week (hij/zij begint binnenkort). Bij PrO is een van de leerlingcoördinatoren nu ook verantwoordelijk voor de leerlingenzorg.

#### resultaten BWI

Vorig jaar waren bij het profiel BWI (Bouwen, Wonen en Interieur) de boeken niet op tijd geleverd, was er een half jaar lang geen bevoegde docent. Dit vertaalde zich in een gemiddeld eindcijfer dat 1,5 punt lager lag dan het landelijke gemiddelde. De locatieleiding gaat ervan uit dat dit een incident is. Het probleem is besproken met de betrokken docenten.

#### inzet docenten

De docenten zijn veelal tweedegraads bevoegd. Er zijn een of twee docenten in opleiding. Bij techniek (grote ruimte, veel profielen) zijn de groepen kleiner (ook met het oog op veiligheid). In 2016 moest er bezuinigd worden (11 fte op een totaal van 82,3 fte's). Het primaire proces is hierbij tot het laatst toe ontzien. Een van de consequenties is dat toezicht nu minimaal is. Ook zijn binnen het PrO de groepen iets groter geworden. Er is een surveillancerooster voor docenten. De nieuwe conciërge doet zijn

werkzaamheden buiten de uren dat leerlingen op school zijn, binnen die uren houdt hij zich meer bezig met toezichthouden. Verder zijn er keuzes in de lessentabel gemaakt: leerlingen hebben minder lessen in de week (wiskunde is bij deze 'operatie' ontzien). De keuzevakken zijn opengesteld voor basis- en kaderleerlingen. Tegelijkertijd zijn er dus minder lessen en is er meer keuze.

Als gevolg van de groei van het aantal leerlingen is ook het docentenbestand groter geworden en is het aantal docenten in de flexibele schil toegenomen. Waar nodig worden wel duurzame maatregelen getroffen, om kwaliteitsverlies tegen te gaan. Zo is een nieuwe wiskundedocent nu al een vast contract aangeboden.

#### onderwijsverklaring / -kwaliteit

De vragen bij de 360 graden feedback refereren aan de uitgangspunten van de onderwijsverklaring. De uitgangspunten komen ook in de voortgangsgesprekken aan de orde. De voortgangsgesprekken met de docenten worden gevoerd door de vestigingsdirecteur en de teamleider onderbouw.

Het team heeft als ambitie 90% van de lessen op orde te hebben; de locatieleiding denkt dat dat nu minimaal 75% van de lessen voldoende is.

### 3.2 Verslag van het gesprek met docenten van locatie *Zamenhof (vmbo)*

**Datum:** 16 januari 2019

**Aanwezig:** dhr. J. Lanser, mevr. A. Stap, mevr. I. Kemper, dhr. W. Scheweer,  
mevr. N. Dijkstra

In het gesprek met docenten van de locatie *Zamenhof (vmbo)* zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- stijl van leidinggeven;
- scholing;
- PBS;
- communicatie;
- schoolklimaat;
- nieuwe profielen;
- gewenste veranderingen.

Het onderstaande is een weergave van dit gesprek. Eventuele meningen die in het verslag worden genoemd, zijn niet de mening van de commissie maar van een of meer docenten.

#### stijl van leidinggeven

In de bovenbouw is de teamleider niet vervangen. Deze beslissing is twee jaar geleden plotseling ontstaan. In het verleden waren er niet altijd even goed teamleiders; misschien was men een beetje 'teamleidermoe'. In navolging van *@Forum* zijn de taken verdeeld onder docenten/commissies. Deze overgang ging min of meer geruisloos en hield in dat het team meer zelf beslist en doet.

Om goed te kunnen werken moet men elkaar vaak ontmoeten, maar dat valt in de praktijk niet mee. Hierdoor lijkt het proces wat te stagneren. Een ander lastig punt is de vraag wie in welke zaken besluiten mag nemen: de commissie of het hele team? Er is een enquête gehouden waarvan de uitslag was dat 70 – 80% van de teamleden bovenbouw op deze wijze wilde verder gaan.

Opgemerkt wordt dat het LMT moet leren om meer los te laten. Men merkt overigens wel dat het LMT minder bang is dan voorheen om los te laten. Maar: als het niet goed gaat, is het vroeg genoeg om in te grijpen. Ook tussen team en LMT speelt de vraag 'wie is verantwoordelijk voor wat?'. Zo heeft het LMT buiten het team om gesproken over de invoering van een ICT-device, volgens de panelleden. Een ander aandachtspunt is de afstemming met de onderbouw.

In de onderbouw is wel een teamleider. De docenten van het panel die deel uitmaken van het onderbouwteam, zijn van mening dat het eigenaarschap wel voor een groot deel bij de docenten ligt.

De leiderschapsstijl die door het LMT geschetst werd (zie bijlage 3.1) wordt herkend door de docenten van het panel. Er wordt volgens hen goed geluisterd. Als docenten bijvoorbeeld na het signaleren van

een probleem een onderzoeksgroep beginnen, wordt geluisterd naar de uitkomsten en worden zo nodig faciliteiten geboden. De schoolleiding geeft snel antwoorden, scheidt mogelijkheden.

### scholing

In de onderbouw is vorig jaar onderzoek gedaan naar de scholingsbehoefte van docenten. Docenten uit de onder- en bovenbouw en het PrO hebben een team gevormd dat onder leiding van Bert van Asselt interne scholing verzorgt. In de onderbouw: geven van feedback, growth mind set, het versterken van elkaars talenten. In bovenbouw: communicatie (ook omdat er niet één centraal punt is in de persoon van een teamleider).

Docenten hebben de cursus *Differentiëren is te leren* gevolgd. Per vak is bekeken hoe het geleerde is toe te passen. Binnen de locatie ontstaat een cultuur waarin voorbeelden van good practice gedeeld worden. Groepjes van vijf docenten leggen lesbezoeken bij elkaar af en bespreken de bezochte lessen na. Dit is een mooie manier om tips te kunnen ontvangen, je bewust te blijven van je handelen en nieuwe dingen uit te proberen.

Er wordt aan de vakgroepen gevraagd om expertise op te bouwen om elkaar te versterken en zo samen een sterkere vakgroep te worden. Er wordt geïnvesteerd in kwaliteit. Tegelijkertijd zorgt dit voor meer lesuitval in verband met scholing. Vroeger mocht één sectielid naar een (bij)scholing. Hij deelde dan zijn ervaringen deelde met de rest. Nu mogen meerdere sectieleden naar dezelfde (bij)scholing. Volgens een van de docenten is deze praktijk inmiddels achterhaald: "Dingen gaan hier heel snel."

### PBS

De locatie is vijf jaar geleden begonnen met de implementatie van PBS. Een PBS-groep heeft eerst onderzocht wat het inhoudt en wat het oplevert. Vervolgens is er onder leiding van een externe coach een heel invoeringstraject doorlopen, waarbij docenten geleerd is meer gericht te zijn op het aanleren van positief gedrag. Er zijn waarden en normen vastgesteld en per ruimte gedragsverwachtingen geformuleerd.

Dit jaar is de start met leerjaar 1 lastig: de werkgroep PBS is niet op volle sterkte en PBS krijgt daardoor niet voldoende aandacht. De docenten horen collega's nauwelijks meer praten over PBS. Volgens de docenten is dat, omdat het een gewoonte is geworden. Nieuwe docenten gaan hier vrij gemakkelijk in mee (worden hiermee bekend gemaakt door het team).

### communicatie

Docenten blijven op de hoogte van de belangrijkste punten die op de locatie spelen via het weekjournaal dat gemaakt wordt door de vestigingsdirecteur met input van anderen. Eerder werden veel losse mailtjes verstuurd. De berichten en mededelingen worden nu gebundeld in het weekjournaal en dat bevalt goed.

Donderdag was de vaste vergadermiddag. Communicatie is wel een punt: vanuit de teams is er de vraag om vaker bij elkaar te komen voor overleg.

## schoolklimaat

Er wordt door docenten veel minder geklaagd dan een jaren geleden. Er heerst een prettige sfeer op de locatie. Docenten voelen zich prettiger en hebben er behoefte aan en zin in om dingen samen te doen. De doelgroep is intensief en dan heb je support van collega's nodig. Leerlingen merken ook de goede sfeer die er onder docenten heerst.

## nieuwe profielen

De nieuwe profielen hebben met name invloed gehad op de praktijklessen. De avo-vakken hebben er geen 'last' van. De vakgroepen zijn op tijd begonnen met het ontwikkelen van de profielen en vonden het ook leuk om dat te doen. Vorig jaar zijn de eerste examens afgenomen, en dat was spannend. Docenten zijn nog wel zoekende en hebben veel contact met elkaar over de invulling van de profielen. 70% van de lesstof wordt door de docenten zelf ontwikkeld, 30% komt uit de methode.

De docenten van het panel hebben het idee dat de leerlingen actiever zijn sinds de invoering van de nieuwe profielen. Ook is er meer relatie met buiten de school: leerlingen nemen opdrachten mee naar de stageadressen, er wordt een week van het ondernemen georganiseerd, leerlingen van het profiel HBR (Horeca, Bakkerij en Recreatie) doen stages op de locaties en op maandagavond kunnen betalende gasten komen eten in het restaurant van de school.

## gewenste veranderingen

De docenten zouden graag het volgende veranderd zien op de locatie *Zamenhof*:

- er zou voor leerlingen in de pauzes iets te doen moeten zijn;
- sommige veranderingen even stopzetten: het wordt allemaal wel wat veel;
- eerst goed worden in wat er veranderd wordt voordat nieuwe veranderingen in gang worden gezet;
- een betere profilering: er worden heel veel mooie dingen gedaan maar de koers is niet helemaal duidelijk;
- het onderwijsconcept 'thuisbasis' is nooit goed van de grond gekomen.

Docenten geven de locatie *Zamenhof* gemiddeld een 8,1.

### 3.3 Verslag van het gesprek met leerlingen van locatie *Zamenhof (vmbo)*

**Datum:** 16 januari 2019

**Aanwezig:** Doutzen Buma (BK1A), Nygel Koeiman (K1C), Pieter Geert de Witte (B2B), Yijn Oudejans (K2B), Hidde Feenstra (ZB3C), Jildou de Boer, Thomas van der Schuit (B4C) en Lorenzo Martina (K4B)

#### lessen / differentiatie

Volgens de leerlingen is het gezellig in de lessen. Sommige docenten leggen goed uit. In een goede les maakt de docent grapjes, zorgt voor respect over en weer en biedt hulp. Leerlingen met storend gedrag worden goed aangepakt door docenten: ze worden de klas uitgestuurd, krijgen een rode kaart of worden apart gezet. Af en toe zijn er docenten bij wie het erg rumoerig in de les is.

Een van de leerlingen doet Engels op een hoger niveau. De docent Engels heeft hem deze mogelijkheid aangeboden. Hij krijgt ook een extra les in dit vak. Als hij ermee doorgaat, is er een kans dat hij Engels op mavo-niveau gaat afsluiten. Een andere leerling heeft wiskunde in klas 3 op een hoger niveau gedaan, maar volgt het vak nu weer op het eigen niveau.

Leerlingen geven voorbeelden van rekening houden met verschillen in de les: een leerling kan aangeven dat hij ergens een vraag over / problemen mee heeft en dan wordt daar in de volgende les rekening mee gehouden of er wordt extra uitleg en oefenstof gegeven; bij Nederlands werd bij een bepaalde opdracht verschil gemaakt doordat de klas verdeeld werd in twee groepen: één groep koos ervoor de opdracht samen met de docente te maken, de andere groep koos ervoor om de opdracht zelfstandig te maken.

Er zijn docenten die meerdere vakken geven, maar het is niet altijd zo dat die docenten meerdere vakken aan dezelfde klassen geven. De leerlingen geven aan het niet erg te vinden les te krijgen van meerdere docenten.

#### mentoraat

Elke leerling heeft een mentor. Die regelt bijvoorbeeld dat de mentorleerling naar 'studiepunt' gaat als hij onvoldoende staat. Bij 'studiepunt' krijgt de leerling voor of na de lessen extra les in het vak waarvoor hij onvoldoende staat. Leerlingen die onvoldoende staan, moeten naar 'studiepunt', leerlingen die voldoende staan, mogen ervoor kiezen. Bij ziekte van mentor en/of docent komt het wel voor dat een leerling niet aangemeld wordt.

De mentor helpt bij LOB. Als een leerling sociaal-emotionele problemen heeft, kan hij bij de mentor terecht. Een van de leerlingen zegt: "Dat lucht op, en dan doen ze ook wat, je hebt er wel wat aan."

#### regels

De regels worden uitgelegd in klas 1. Die zijn duidelijk, maar de leerlingen vragen zich of iedereen zich er wel aan houdt. Het is volgens hen docentafhankelijk of de regels gehandhaafd worden of niet. Ze

vinden de telefoonzak onhandig. Mobiele telefoons die niet in de telefoonzak zijn gedaan, worden na een waarschuwing door de docent ingenomen. Als leerlingen uit de klas worden verwijderd, moeten ze een rode kaart halen, waarop ze moeten noteren wat er gebeurd is. Aan het eind van de les moeten ze ermee naar de docent en wordt besproken of er een maatregel volgt of niet.

#### gewenste veranderingen

Leerlingen zouden op de locatie *Zamenhof* graag de volgende zaken veranderd zien:

- kleinere groepen (27 leerlingen in een klas is te veel; kleinere groepen zijn handiger voor de docent en leerlingen merken nu direct verschil als sommige leerlingen er niet zijn);
- als er uitleg is die al eerder gegeven is, dat je dan gewoon door zou mogen werken en niet opnieuw naar de uitleg zou hoeven luisteren als je die de eerste keer al begrepen had;
- bredere trappen voor meer bewegingsruimte, en diepere treden (de treden zijn niet diep genoeg voor leerlingen met grotere voeten);
- duidelijkheid over het wel of niet mogen overblijven in de pantry's;
- een grotere kantine.

De leerlingen van het panel geven de locatie *Zamenhof* gemiddeld een 8,0.



### 3.4 Uitkomsten van de lesobservaties op de locatie *Zamenhof (vmbo)*

**Datum:** 28 november 2018

De uitkomsten van de lesobservaties worden hieronder samengevat in een aantal tabellen. De tabellen geven informatie over:

- de verdeling van de bijgewoonde (halve) lessen over de leerjaren (tabel 3.4.1);
- het karakter van die lessen (tabel 3.4.2);
- de waardering van de lessen naar de verschillende indicatoren (tabel 3.4.3);
- het aantal (on)voldoende lessen (tabel 3.4.4);
- een overzicht van de indicatoren waarop onvoldoende gescoorde werd in de als onvoldoende beoordeelde lessen (tabel 3.4.5).

<i>Tabel 3.4.1 – Verdeling van de lessen over de leerjaren (N = 25)</i>						
<i>CSG Comenius – Zamenhof (vmbo)</i>						
	1	2	3	4	5	6
vmbo-BB		1	6	1		
vmbo-KB	1	1	6	2		
vmbo BB+KB				5		
vmbo-GT	2					

<i>Tabel 3.4.2 – Karakter van de bijgewoonde lessen (N = 25)</i>				
<i>CSG Comenius – Zamenhof (vmbo)</i>				
Aantal werkvormen*	1: 9	2: 10	3: 2	4: 2
	groot deel		klein deel	
Frontaal klassikaal	9		10	
Samenwerken (leraargestuurd)	4		6	
Samenwerken (leerlinggestuurd)	3		4	
Individueel werken (leraargestuurd)	8		5	
Zelfstandig werken (leerlinggestuurd)	2		4	
*) Bij twee lessen werd niet aangegeven hoeveel en welke vervormen gezien werden.				

Tabel 3.4.3 – Uitkomsten van lesobservaties (N = 25*)						
CSG Comenius – Zamenhof (vmbo)						
Begin van de les: gastheer/presentator		JA	NEE			
1 De les kent een lesdoel		10	2			
		1	2	3	4	5
2 Aandacht voor de relatie	2,83	0	3	8	1	0
3 Aandacht richten op de les	3,08	0	2	7	3	0
4 Activeren voorkennis	2,67	2	1	8	1	0
Tijdens de les: pedagoog/didacticus		1	2	3	4	5
1 Lesactiviteiten dragen bij aan behalen lesdoel	2,96	3	1	15	6	0
2 Respectvol gedrag SK2	3,36	0	0	16	9	0
3 Harmonische leeromgeving SK1	3,36	0	0	16	9	0
4 Stimuleren tot hoge prestaties OP3	2,84	1	5	16	3	0
5 Stimuleren tot denk- en leerstrategieën OP3	2,60	2	8	13	2	0
6 Effectieve feedback OP3	2,64	4	4	14	3	0
7 Rekening houden met verschillen OP3	2,36	8	1	15	1	0
8 Gestructureerd lesaanbod OP3	3,04	0	2	20	3	0
9 Actieve en betrokken leerlingen OP3	3,24	0	1	17	7	0
10 Taakgericht en efficiënt werken OP3, OP5	2,92	1	4	16	4	0
Eind van de les: afsluiter *		JA	NEE	N.V.T.		
1 Controle op halen lesdoel		2	5	0		
2 Op tijd afsluiten		7	0	0		
3 Huiswerk aangegeven		3	0	4		
*) Van zes lessen werd het tweede deel van het eerste uur van een blokkur bezocht. Het aantal lessen dat beoordeeld werd op het einde van de les komt daarom uit op 7 i.p.v. 13.						

Legenda bij tabel 3.4.3		
De indicator draagt niet of nauwelijks bij tot een goede les.		1,00 – 1,49
De indicator draagt onvoldoende bij tot een goede les.		1,50 – 1,99
		2,00 – 2,49
De indicator draagt voldoende bij tot een goede les.		2,50 – 2,99
		3,00 – 3,49
De indicator draagt in hoge mate bij tot een goede les.		3,50 – 4,00

Tabel 3.4.4 – Aantal (on)voldoende lessen

CSG Comenius – Zamenhof (vmbo)		
totaal aantal beoordeelde lessen	voldoende	onvoldoende
25	21	4
	84%	16%

Tabel 3.4.5 – Overzicht van de indicatoren waarop onvoldoende gescoorde werd in de als onvoldoende beoordeelde lessen

CSG Comenius – Zamenhof (vmbo)				
les:	1	2	3	4
<b>Begin van de les</b>				
1 De les kent een lesdoel				
2 Aandacht voor de relatie	x	x		x
3 Aandacht richten op de les				x
4 Activeren voorkennis				x
<b>Tijdens de les</b>				
1 Lesactiviteiten dragen bij aan behalen lesdoel		x		
2 Respectvol gedrag SK2				
3 Harmonische leeromgeving SK1				
4 Stimuleren tot hoge prestaties OP3	x	x	x	x
5 Stimuleren tot denk- en leerstrategieën OP3		x		x
6 Effectieve feedback OP3	x	x		x
7 Rekening houden met verschillen OP3	x	x	x	x
8 Gestructureerd lesaanbod OP3				x
9 Actieve en betrokken leerlingen OP3			x	
10 Taakgericht en efficiënt werken OP3, OP5	x	x	x	
<b>Eind van de les</b>				
1 Controle op halen lesdoel				
2 Op tijd afsluiten				
3 Huiswerk aangegeven				
*) Voorwaarden voor een voldoende les: Op drie van de vier indicatoren 7 tot en met 10, waaronder in elk geval 9, is minimaal voldoende (3) gescoord.				

### 3.5 Verslag van het gesprek met docenten van locatie *Zamenhof (PrO)*

**Datum:** 16 januari 2019

**Aanwezig:** dhr. M. de Jong, dhr. S. Betzema, mevr. M. Oosterbos, mevr. M. Meijer, dhr. E. Wiegersma, dhr. R. van der Berg, dhr. J. Zwanenburg

In het gesprek met docenten van de locatie *Zamenhof (PrO)* zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- organisatie;
- lessen
- *Profijt*;
- leerlingondersteuning;
- coaching;
- schoolleiding;
- gewenste veranderingen.

Het onderstaande is een weergave van dit gesprek. Eventuele meningen die in het verslag worden genoemd, zijn niet de mening van de commissie maar van een of meer docenten.

#### organisatie

Er zijn 25 docenten/medewerkers en 169 leerlingen. Tijdens de praktijkvakken zijn er altijd een docent en een instructeur aanwezig.

De afdelingen vmbo en PrO zitten samen in één gebouw. De afdelingen hebben echter niet veel met elkaar te maken. Er is één leerling die bij 'de bediening' lessen volgt bij het VMBO. Wel zijn er instromers van het vmbo op het PrO. Uitwisseling van docenten is er in beperkte mate.

Meer leerlingen dan voorheen gaan in eerste instantie naar het vmbo en stromen later in in het *PrO*.

Keuzevrijheid binnen de praktijkvakken is mogelijk geworden. Hierdoor is de sfeer beter geworden.

#### lessen

Er wordt gewerkt vanuit de vijf rollen van de docent. *Profijt*, het leerlingvolgsysteem, zorgt voor maatwerk voor de leerling. Niet elke docent geeft les via de directe instructie. De docent is vrij om op zijn manier les te geven, maar moet wel de les opstarten en afsluiten op de manier zoals die is omschreven binnen de vijf rollen.

#### *Profijt*

Er wordt nu vier jaar gewerkt met *Profijt*. Daarvoor was er een leerlingvolgsysteem op papier.

De keuze voor *Profijt* is een teambeslissing geweest. Er is veel informatie ingewonnen, er is training geweest en zijn instructiefilmpjes aangeboden. Je moet in het gebruik groeien, hierdoor ga je het programma beheersen. Binnenkort wordt het OPP in *Profijt* geplaatst.

#### leerlingondersteuning

De gegevens over de leerlingenzorg worden binnen *Magister* bijgehouden. Het IOP (individueel ontwikkelplan) wordt door de leerling niet automatisch geopend. Hierin moet door de school nog een ontwikkelstap gemaakt worden. Wel is afgeschaft dat de leerlingen zelf de startvragen moeten invullen.

Voor elke leerling is er een OPP. Dit is uitvoerig ingevuld en indien nodig klaar voor een verwijzing binnen het samenwerkingsverband.

De taken voor PrO die M. Giesing had wat betreft de leerlingondersteuning, zijn verdeeld onder enkele collega's.

#### coaching

Elke docent heeft als coach zeven leerlingen onder zijn hoede. Er is twee keer per week een lesuur beschikbaar voor de groepscoaching. Indien nodig vindt er tussen de lessen door individuele coaching plaats. In principe neemt de coach de leerling mee van het ene naar het andere jaar. Leerlingen vanaf klas 3 mogen ook hun eigen coach kiezen.

Docenten worden gecoacht in coaching.

#### schoolleiding

De teamleider is zichtbaar aanwezig. Zijn stijl is bedachtzaam en geeft ruimte om zelf creatief te zijn.

Met de locatiedirecteur is niet veel rechtstreeks contact. Men heeft weinig met hem te maken.

#### gewenste veranderingen

De docenten van het panel zouden graag de volgende veranderingen op de locatie *Zamenhof* zien:

- alle docenten een eigen tablet;
- meer ruimte in de praktijkruimtes.

De docenten geven PrO gemiddeld een 7.9 als cijfer. Het is een mooie school waar men op elkaar betrokken is.

### 3.6 Verslag van het gesprek met leerlingen van locatie *Zamenhof (PrO)*

**Datum:** 16 januari 2019

**Aanwezig:** Dayshuently Janga (1A), Chérique Frolich (2A), Marieke Duijster (3B), Iris Stoelwinder (3B), Berber Ferwerda (4B), Jisse Hoekstra (4B), Savannah Terpstra (4B) en Gino Rozenblad (5B/6A)

In het gesprek met leerlingen van de locatie *Zamenhof (PrO)* zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- organisatie;
- schoolkeuze;
- pauzes;
- lessen;
- leerlingondersteuning;
- mening over de school.

Het onderstaande is een weergave van dit gesprek.

Het is de leerlingen verteld wat de reden is van het bezoek van de commissie en van het gesprek. Tenminste één leerling heeft indertijd ook deelgenomen aan het gesprek met de Inspectie.

#### organisatie

De opbouw van de school is van leerjaar 1 tot en met leerjaar 6. Na leerjaar 6 is een vervolg op het mbo mogelijk. Eén leerling van het panel gaat volgend jaar naar het mbo.

#### schoolkeuze

Van de acht panelleden komen er zes uit het speciaal onderwijs, twee leerlingen komen uit het reguliere basisonderwijs. De keuze voor deze school is een keuze geweest op grond van gevoel van veiligheid. De opmerking die gemaakt wordt is: Je kent iedereen, de mensen zijn anders.

#### pauzes

De PrO-leerlingen mogen in de pauzes wel naar de kantine van het vmbo, dat in hetzelfde gebouw gevestigd is. Omgekeerd mag het niet. Overigens blijven de meeste PrO-leerlingen op hun eigen afdeling tijdens de pauzes.

## lessen

Sommige lessen zijn niet saai. De concentratie tijdens het werken in de les wordt door de leerling vastgehouden door te luisteren naar muziek met behulp van een koptelefoon. Hier zijn afspraken over gemaakt: de docent moet toestemming geven. Er zijn ook afspraken gemaakt over jassen, eten en drinken in de klas.

Als er drie lessen AVO achter elkaar in het rooster staan gepland, zit de afwisseling in de opeenvolging van de vakken.

Drie leerlingen van het leerlingenpanel volgen AVO+. AVO+ is bedoeld voor leerlingen die willen doorstromen naar het mbo. Zij volgen een gerichter programma.

Er wordt in de lessen gewerkt met *Profijt*. In de portfoliofunctie komt het bewijs van wat je hebt gedaan. Er wordt hier volgens de leerlingen niet consequent mee gewerkt. De ene leraar vraagt er wel naar, de andere niet. Dit is afhankelijk van de activiteit van de coach.

Tijdens het IOP-gesprek met ouders, mentor, coach en leerling, wordt door de mentor *Profijt* gepresenteerd en besproken.

Bij rekenen en taal wordt *Snappet* gebruikt.

Er wordt gewerkt met keuzemogelijkheden: leerlingen kunnen op maandag drie zaken kiezen waaraan ze gaan werken. Soms is er een stage van een dag. In klas 2/3 is er een interne stage van een week.

De school regelt de stages.

Naarmate een leerling ouder wordt is er meer vrijheid om keuzes te maken binnen de lessen.

## leerlingondersteuning

Er is een coach, een vertrouwenspersoon en iemand die ondersteunt bij dyslexie en dyscalculie. Er wordt minder gepest dan wel het geval is geweest.

## mening over de school

Volgens de leerlingen is het een leuke, warme en prettige school. Je voelt je er thuis. Het is een aanrader. Er zijn aardige docenten.

Het gemiddelde cijfer dat door de leerlingen voor PrO wordt gegeven is een 8,3.

### 3.7 Uitkomsten van de lesobservaties op de locatie *Zamenhof (PrO)*

**Datum:** 17 januari 2019

De uitkomsten van de lesobservaties worden hieronder samengevat in een aantal tabellen. De tabellen geven informatie over:

- de verdeling van de bijgewoonde (halve) lessen over de leerjaren (tabel 3.7.1);
- het karakter van die lessen (tabel 3.7.2);
- de waardering van de lessen naar de verschillende indicatoren (tabel 3.7.3);
- het aantal (on)voldoende lessen (tabel 3.7.4);
- een overzicht van de indicatoren waarop onvoldoende gescoorde werd in de als onvoldoende beoordeelde lessen (tabel 3.7.5).

<i>Tabel 3.7.1 – Verdeling van de lessen over de leerjaren (N = 20)</i>						
<i>CSG Comenius – Zamenhof (PrO)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Opmerking: Deze tabel is niet ingevuld - omdat er vaak leerlingen uit verschillende leerfasen bij elkaar in de groep zaten, was het niet mogelijk aan te geven hoe de bezochte lessen verdeeld waren over die leerfasen.						

<i>Tabel 3.7.2 – Karakter van de bijgewoonde lessen</i>				
<i>CSG Comenius – Zamenhof (PrO)</i>				
Aantal werkvormen *)	1: 8	2: 3	3: 2	4: -
	groot deel		klein deel	
Frontaal klassikaal	4		4	
Samenwerken (leraargestuurd)	1		1	
Samenwerken (leerlinggestuurd)	1			
Individueel werken (leraargestuurd)	7		2	
Zelfstandig werken (leerlinggestuurd)	7		3	
*) Bij vijf lessen werd niet aangegeven hoeveel en welke vervormen gezien werden.				



Tabel 3.7.3 – Uitkomsten van lesobservaties (N = 20*)						
CSG Comenius – Zamenhof (PrO)						
Begin van de les: gastheer/presentator		JA	NEE	X		
1 De les kent een lesdoel		6	2			
		1	2	3	4	5
2 Aandacht voor de relatie	2,88	1	1	4	2	0
3 Aandacht richten op de les	3,13	0	0	7	1	0
4 Activeren voorkennis	2,88	1	1	4	2	0
Tijdens de les: pedagoog/didacticus		1	2	3	4	5
1 Lesactiviteiten dragen bij aan behalen lesdoel	2,35	6	2	11	1	0
2 Respectvol gedrag SK2	3,15	1	0	14	5	0
3 Harmonische leeromgeving SK1	3,40	0	1	10	9	0
4 Stimuleren tot hoge prestaties OP3	2,80	1	5	11	3	0
5 Stimuleren tot denk- en leerstrategieën OP3	2,60	0	9	10	1	0
6 Effectieve feedback OP3	2,95	1	2	14	3	0
7 Rekening houden met verschillen OP3	2,90	0	5	12	3	0
8 Gestructureerd lesaanbod OP3	2,90	1	5	9	5	0
9 Actieve en betrokken leerlingen OP3	3,10	0	2	14	4	0
10 Taakgericht en efficiënt werken OP3, OP5	2,95	0	5	11	4	0
Eind van de les: afsluiter*		JA	NEE	N.V.T.		
1 Controle op halen lesdoel		3	0	0		
2 Op tijd afsluiten		3	0	0		
3 Huiswerk aangegeven		0	0	3		
*) Van negen lessen werd het tweede deel van het eerste uur van een blokkuur bezocht. Het aantal lessen dat beoordeeld werd op het einde van de les komt daarom uit op 3 i.p.v. 12.						

Legenda bij tabel 3.7.3		
De indicator draagt niet of nauwelijks bij tot een goede les.		1,00 – 1,49
De indicator draagt onvoldoende bij tot een goede les.		1,50 – 1,99
		2,00 – 2,49
De indicator draagt voldoende bij tot een goede les.		2,50 – 2,99
		3,00 – 3,49
De indicator draagt in hoge mate bij tot een goede les.		3,50 – 4,00

Tabel 3.7.4 – Aantal (on)voldoende lessen		
CSG Comenius – Zamenhof (vmbo)		
totaal aantal beoordeelde lessen	voldoende	onvoldoende
20	14	6
	70%	30%

Tabel 3.7.5 – Overzicht van de indicatoren waarop onvoldoende gescoorde werd in de als onvoldoende beoordeelde lessen							
CSG Comenius – Zamenhof (PrO)							
les:	1	2	3	4	5	6	
<b>Begin van de les</b>							
1 De les kent een lesdoel			x		x		
2 Aandacht voor de relatie							
3 Aandacht richten op de les							
4 Activeren voorkennis		x					
<b>Tijdens de les</b>							
1 Lesactiviteiten dragen bij aan behalen lesdoel				x	x	x	
2 Respectvol gedrag SK2			x				
3 Harmonische leeromgeving SK1			x				
4 Stimuleren tot hoge prestaties OP3			x	x			x
5 Stimuleren tot denk- en leerstrategieën OP3		x	x	x			x
6 Effectieve feedback OP3		x		x			x
7 Rekening houden met verschillen OP3			x	x			x
8 Gestructureerd lesaanbod OP3	x	x	x	x	x		x
9 Actieve en betrokken leerlingen OP3	x			x			
10 Taakgericht en efficiënt werken OP3, OP5	x	x	x			x	
<b>Eind van de les</b>							
1 Controle op halen lesdoel	x						
2 Op tijd afsluiten							
3 Huiswerk aangegeven	x						
*) Voorwaarden voor een voldoende les: Op drie van de vier indicatoren 7 tot en met 10, waaronder in elk geval 9, is minimaal voldoende (3) gescoord.							

## BIJLAGE 4 – Locatie *Esdoorn*

### 4.1 Verslag van de gesprekken met de directie van locatie *Esdoorn*

**Datum:** 17 januari 2019

**Aanwezig:** dhr. M. Giesing, dhr. A. van der Ploeg, dhr. W.J. Reitsema

Op 17 januari heeft de visitatiecommissie twee keer gesproken met de locatieleiding van de locatie *Esdoorn*. Het verslag hieronder geeft weer wat er in beide gesprekken over de volgende onderwerpen aan de orde is geweest:

- financiën;
- leerlingenaantal;
- onderwijsontwikkelingen;
- afstemming.

#### financiën

Tijdens de visitatie wordt er gekeken naar het primaire proces. *CSG Comenius* doet het goed, er zijn veel inkomsten, veel mogelijkheden en er kan veel, zegt de bestuurder. Er wordt vastigheid geboden aan docenten, wat de kwaliteit ten goede komt. De vele wisselingen van docenten in het team zijn verleden tijd.

Tegelijkertijd wordt de locatie *Esdoorn* volgens een van de teamleiders krap gefaciliteerd. Er is geen ruimte voor extra dingen. Hij heeft in het verleden te veel meegewerkt om de targets te halen, waardoor er krap gewerkt wordt. De situatie is ongelijkmatig in vergelijking met *Mariënborg* en *Zamenhof* qua aantallen leerlingen.

Op dit moment is de locatie erg bezig met onderwijsontwikkeling, maar de onderwijsontwikkelgroep heeft als gevolg van de krappe financiële situatie te weinig mogelijkheden om door te kunnen ontwikkelen.

#### leerlingenaantal

De aanmelding van nieuwe leerlingen bij de locatie *Esdoorn* is teruggelopen van 120 naar 80. Een aantal factoren is hiervoor mogelijk verantwoordelijk, zoals de komst van *@Forum* en de komst van de gemengde leerweg op de locatie *Zamenhof*.

Leerlingen komen uit een vrij brede regio, niet alleen uit Leeuwarden. Iedereen kent elkaar en er wordt gestructureerd gewerkt. De leerlingenondersteuning is goed.

## onderwijsontwikkeling

Het team van de *Esdoorn* wil aantrekkelijk onderwijs aanbieden, maar daar is meer geld voor nodig.

In de afgelopen jaren heeft het team enkele wisselingen van directeur meegemaakt. Men hoopt met de in 2018 aangestelde directeur in continue ontwikkeling te kunnen denken. Ook zijn er veel wisselingen in het docententeam geweest. Nu is er een periode aangebroken waarin een nieuwe start gemaakt gaat worden.

De locatie heeft veel te bieden, maar men is te bescheiden geweest om zich hiermee te profileren. Met het team wordt gesproken over de volgende ontwikkelingen:

- opzetten van een nieuwe leerweg GL/TL;
- meedoen aan het techniekpact;
- nadenken hoe het onderwijs zichtbaar eigentijds gemaakt kan worden. Waar zitten de mogelijkheden om in een setting van meer traditioneel onderwijs de leerling toch meer eigenaarschap te geven?

Het is de vraag in hoeverre de locatie de structuur durft los te laten om vernieuwingen te creëren, maar wel zodanig dat het sterke punt, structuur bieden, behouden blijft.

Mogelijke vernieuwingen zijn:

- meer werken op de manier zoals dat in het basisonderwijs gebeurt;
- leerlingen de gelegenheid geven examen te doen in leerjaar 3;
- herstructurering van mavo XL.

Op de locatie *Esdoorn* ontbreekt een breed gedragen onderwijskundige visie. Volgens het LMT is het nodig om meer op langere termijn plannen te maken en een meerjarenplan te verbinden aan de visie. De visie wordt samen met het team ontwikkeld. De afgelopen jaren is wel gewerkt aan XL, maar XL is meer ontstaan vanuit de noodzaak om leerlingen te trekken dan dat er een visie aan ten grondslag lag.

Door het aanbieden van keuzemogelijkheden heeft de locatie *Esdoorn* ruimte gecreëerd voor maatwerk. Bijvangst was dat daardoor mavo en mavo XL door elkaar kwamen te lopen. Hier is geen scholing op gezet voor docenten, bijvoorbeeld op het gebied van differentiatie.

Op de locatie gaan ze met elkaar de onderwijsontwikkeling in, al staan sommige docenten niet te springen. Maar zij zullen wel mee gaan in de ontwikkeling. Volgens het LMT wordt er nog te veel hiërarchisch gedacht. Het LMT wil meer naar gedeeld leiderschap.

## afstemming

Het gesprek over de verschillende (ontwikkel)thema's moet eerst op de locatie in het team gevoerd worden, het team moet het eens zijn. De afstemming vindt dan plaats in de directieraad, ook met de bestuurder.

De locatie is in gesprek met het primair onderwijs om onderwijs van 0 - 18 vorm te geven. Zo'n onderwijsvorm kan ook de druk van de locatie *Mariënborg* afhalen. Er worden ook gesprekken gevoerd met het *Dockinga College*.

De bovenbouw mavo op *@Forum* moet vanuit het *@Forum*-concept ontwikkeld worden.

Op de locatie *Zamenhof* werden vorig jaar zonder afstemming vooraf, plannen voor GL gepresenteerd. Deze ontwikkeling en het feit dat *CSG Ulbe van Houten* door een sterke profilering veel leerlingen trok, zorgde mogelijk voor een teruglopend aantal leerling op de *Esdoorn*. Ontwikkelingen binnen *CVO NF* zijn niet altijd even secuur gecommuniceerd, waardoor de locatie *Esdoorn* het gevoel kreeg het kind van de rekening te zijn geworden.

Een eigen profiel kan de *Esdoorn* kansen bieden om zich te onderscheiden. *Mavo XL* is hier een mooi voorbeeld van. Maar het gevaar dreigt dat het concept, met name in de bovenbouw, verwatert. Er is in leerjaar 3 een nieuw concept met keuzevakken, die enigszins een bedreiging vormen voor het concept *XL*. Differentiëren kan met name bij de kernvakken Nederlands, wiskunde en Engels.

## 4.2 Verslag van het gesprek met docenten van locatie *Esdoorn*

**Datum:** 17 januari 2019

**Aanwezig:** mevr. G. Vos, mevr. L. Schuitema, mevr. C. Koelstra, dhr. M. Weisfelt,  
dhr. R. Anjewierden, dhr. W.J. Reitsema, dhr. S. Oosterop, dhr. E. Bijlstra

In het gesprek met docenten van de locatie *Esdoorn* zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- schoolleiding;
- verandering / vernieuwing;
- onderwijs;
- uitstroom / opstroom;
- ondersteuning;
- aanspreekcultuur;
- kracht van de school;
- gewenste veranderingen.

Het onderstaande is een weergave van dit gesprek. Eventuele meningen die in het verslag worden genoemd, zijn niet de mening van de commissie maar van een of meer docenten.

Tijdens de vorige *Fricolore*-visitatie was de continuïteit van het team een belangrijk gespreksthema. Toen waren er veel docenten met een tijdelijk contract die niet konden/mochten blijven. Nu is er een andere situatie waarbij minder verloop is, waardoor ook de onrust afgenomen is. Dit is een sterke verbetering ten opzichte van de eerdergenoemde situatie. Ook de groei van de school heeft hieraan positief bijgedragen.

Op dit moment is er behoefte aan meer tijd, facilitering en middelen om ambities waar te maken.

### schoolleiding

De docenten van het panel geven aan het volgende van hun schoolleiding te verwachten:

- Vanuit visie en ondersteuning als team verdergaan. Hier hoort ook visieontwikkeling en herijking van de koers bij.
- Voor de kerstvakantie is er een bijeenkomst geweest waarin een eerste stap richting nieuwe visie is gezet. Het team wordt hierbij actief betrokken.

- De onzekerheid wat betreft de schoolleiding heeft niet bijgedragen aan ontwikkeling. Er zijn zaken die minder in beweging zijn geweest dan gewenst. De locatie *Esdoorn* heeft in vergelijking met de omgeving/andere scholen wellicht niet dezelfde ontwikkelgerichtheid.

### verandering / vernieuwing

Er is niet zozeer urgentie om te veranderen, omdat de resultaten voldoende zijn. Maar je leeft in het heden en de leerlingen van nu bedien je niet altijd goed meer met het 'klassieke' onderwijs. Het eindresultaat is wel goed, maar het onderwijs zou bijvoorbeeld nog beter kunnen aansluiten op het PO.

Binnen de locatie is een werkgroep *EVO* (Esdoorn Vernieuwend Onderwijs) ontstaan die zich bezighoudt met differentiatie en formatief toetsen. Het LMT sluit hierbij aan. *EVO* maakt collega's enthousiast door voorbeelden van good practice te laten zien. Er worden formats ontwikkeld voor toetsen op verschillende niveaus, zodat de leerlingen meer op maat bediend kunnen worden.

De schoolleiding neemt een centrale plaats in bij (team)ontwikkeling. De borging van de ontwikkelingen was de afgelopen jaren onvoldoende.

### onderwijs

Het is onderwijs op de locatie *Esdoorn* is vooral docentgestuurd, al zijn er voorbeelden van dat het onderwijs op een andere manier wordt vormgegeven. In projecten werken leerling vooral leerlinggestuurd. Projecten worden nu hooguit binnen de vakgroepen ontwikkeld, ze zijn nog niet breder dan dat. Volgens de docenten ontbreekt het aan tijd en ruimte om projecten groter neer te zetten. Deze vorm van onderwijs vraagt meer van de docenten wat betreft voorbereiding en vaardigheden.

Op de locatie *Esdoorn* heeft de 'talentstroom' zich ontwikkeld tot 'talentonderwijs': er zijn nu per periode nieuwe keuzemogelijkheden. In het verleden zaten leerlingen twee jaar in dezelfde stroom. Leerlingen kunnen overigens nog steeds veel vakken in dezelfde richting kiezen.

### uitstroom / opstroom

Mavo XL was een goede keuze om de locatie *Esdoorn* te profileren. De vraag is of hier ook alles uitgehaald is wat er mogelijk was. Het concept is aan vernieuwing toe. De docenten geven aan dat XL een herijking nodig heeft in verband met een mogelijke praktische component en de druk (van het aantal leerlingen op de locatie *Mariënborg*). Ook wordt onderzocht of niet de hele eerste fase op de *Esdoorn* kan. En of vakken op een hoger niveau aangeboden kan worden.

De resultaten van leerlingen die het XL-traject volgen, zijn goed. De inschatting is dat 25% van de XL-leerlingen uitstroomt naar *Mariënborg* (ook tijdens leerjaar 1). Dat is mooi, maar tegelijkertijd jammer: het vertrek van deze leerlingen wordt toch wel gezien als weggaan naar een andere school.

Oorspronkelijk was de norm dat leerlingen een 8.0 moesten halen op de theoretische vakken. Deze norm is later bijgesteld. Volgens de leerlingen is het behaalde resultaat heel bepalend voor mogelijke opstroom, maar de docenten geven aan ook breder te kijken naar een leerling. De (cijfer)norm is niet zo rigide als het lijkt of wordt ervaren.

Bij uitstroom (lees opstroom) krijgen leerlingen te maken met dilemma's: het is fijn om onderwijs op een hoger niveau te kunnen volgen, maar het betekent wel dat ze naar een grotere/andere school moeten.

De kleinschaligheid van de locatie *Esdoorn* wordt gezien als een grote kwaliteit en kracht. Als het aanbod toeneemt, bestaat de kans dat de school groeit, wat mogelijk ten koste kan gaan van de kwaliteit, en de vraag is of wenselijk is. Maar aangezien er momenteel een kleine terugloop is wat betreft het aantal leerlingen, ligt het niet direct in de lijn der verwachtingen dat op korte termijn het gebouw te klein of de school te groot wordt.

#### ondersteuning

De ondersteuningsstructuur is op papier zeer volledig. De docenten geven aan dat ze leerlingen goed kennen en dat er veel direct contact is tussen leerlingen en coach/mentor.

De commissie geeft aan dat de zelfevaluatie aanleiding geeft om te denken dat niet alle informatie over leerlingen bekend is en dat niet alle zorgbehoeften in beeld zijn. De docenten vertellen dat het in incidentele gevallen wel voorkomt dat er bij de overdracht vanuit het PO informatie ontbreekt, die wel nodig zou zijn voor goede begeleiding.

De locatie wordt ondersteund door externe hulpverleners. Leerlingen weten precies bij wie ze moeten zijn. De locatie werkt niet met een ZAT, maar er is wel een intern zorgoverleg.

#### aanspreekcultuur

De docenten geven aan uniformiteit in regels en afspraken na te streven. Afstemming hierover gebeurt ook wanneer dat nodig is. De kleinschaligheid van de school maakt het mogelijk elkaar hierin scherp te houden. Ondanks de gemoedelijke sfeer op de locatie spreken docenten elkaar aan op zaken die minder goed gaan.

#### kracht van de school

De docenten noemen de volgende punten de kracht van de school:

- kleinschaligheid;
- gemoedelijkheid;
- goede sfeer;
- samenwerking en teamgevoel;
- veiligheid.



## gewenste veranderingen

De docenten geven aan dat de onderstaande veranderingen noodzakelijk en/of urgent zijn:

- creëren van meer ontwikkeltijd door een fulltime lesgevende taak op vier dagen te roosteren;
- aanbrengen meer samenhang tussen de verschillende vakken;
- aanbrengen van samenhang en beschikking geven over meer digitale middelen (in het lokaal);
- aanschaffen van nieuw meubilair;
- meer tijd voor de leerlingbegeleider;
- geven van tijd en ruimte om scholing te volgen (lesuitval is nu een belemmering);
- onderzoeken of de hoeveelheid lesstof en toetsen in het curriculum teruggebracht kan worden.

Gemiddeld geven de docenten van het panel de locatie *Esdoorn* een 8.

### 4.3 Verslag van het gesprek met leerlingen van locatie *Esdoorn*

**Datum:** 17 januari 2019

**Aanwezig:** Jasmijn Langius (2B XL), Niels Teitsma (1D), Sanne Nicolaij (2B XL),  
Serena Feenstra (4A), Merel Aukema (1D), Danny de Wit (4D), Jamie Bisschop  
(4C), Iris Schraa (3A)

In het gesprek met leerlingen van de locatie *Esdoorn* zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- (keuze voor) *Esdoorn*;
- lessen;
- docenten;
- ondersteuning;
- voorbereiding op het vervolgonderwijs;
- schoolregels;
- leerlingenraad;
- gewenste veranderingen.

Het onderstaande is een weergave van dit gesprek.

(keuze voor) *Esdoorn*

Leerlingen kozen om verschillende redenen voor de *Esdoorn*:

- omdat zijn/haar niveau tussen TL en havo zit;
- omdat het de enige school is die mavo XL aanbiedt;
- omdat hij/zij zich op deze school direct thuis/veilig voelde;
- omdat het een kleine school is met persoonlijke aandacht voor de leerling.

Op de vraag wat de leerlingen van het panel het leukste aan de school vinden, antwoorden ze: de conciërge, de buitenschoolse activiteiten, de talentenkeuze en de gezelligheid.

lessen

In leerjaar 1 zijn er aparte groepen mavo en XL. Dan is er ook veel aandacht voor XL. Daarna wordt het volgens de leerlingen snel minder.

In leerjaar 3 is er soms een aparte groep met XL-leerlingen, andere keren bestaat de groep uit een mix van XL- en mavo-leerlingen. In leerjaar 3 wordt weinig of geen aandacht meer aan XL-leerlingen geschonken. Ze hebben overigens het idee dat er maar weinig leerlingen overstappen van de *Esdoorn* naar *Mariënborg*. Ze denken dat dat komt omdat het daar te groot is en op de *Esdoorn* iedereen elkaar kent.

De leerlingen van het panel vinden dat er - vooral bij de talen - te veel getoetst wordt. Er worden wel verschillende werkvormen gehanteerd, maar de afwisseling in werkvormen is sterk afhankelijk van de docent, de grootte van de klas en het vak.

Vanaf leerjaar 1 zijn er keuzemogelijkheden om buiten de vakken om andere talenten te ontwikkelen. Leerlingen ervaren dat als positief, en ook dat het maar acht weken zijn. Zo kun je meer kiezen.

### docenten

Een goede docent is volgens de leerlingen iemand met veel geduld en humor. Hij zorgt voor een lesplanning en geeft op verschillende manieren les. Hij zorgt ook voor orde in de klas en behandelt iedereen gelijk.

### ondersteuning

Leerlingen die problemen hebben (persoonlijk of met de studie) kunnen in leerjaar 1 en 2 bij hun mentor terecht. In leerjaar 3 en 4 hebben leerlingen een coach bij wie ze ook met problemen terecht kunnen. En ze kunnen naar de leerlingcoördinator gaan.

### voorbereiding op het vervolgonderwijs

Leerlingen noemen de volgende activiteiten als voorbereiding op het vervolgonderwijs:

- er is een compleet LOB-plan;
- leerlingen gaan op excursie naar verschillende bedrijven;
- leerlingen bezoeken andere scholen;
- er is een beroepenmarkt.

### schoolregels

Leerlingen mogen geen grote zakken met chips op school hebben. Ze vinden dat gek, want in de kantine worden wel kleine zakjes verkocht. En als je een grote zak deelt, heb je toch ook kleine zakjes?

In het lokaal mogen geen petten en jassen gedragen worden. Er mag daar niet gegeten en gedronken worden, en mobiele telefoons zijn ook niet toegestaan in het lokaal.

Niet elke leraar hanteert de schoolregels even streng.

### leerlingenraad

De leerlingenraad vergadert regelmatig, ook met de directeur in wie de leerlingen veel vertrouwen hebben. Ze hebben wel het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt (bijvoorbeeld wat betreft het aanbod in de kantine). De leerlingenraad is actief, wil graag werken via de sociale media om meer aandacht te krijgen.

### gewenste veranderingen

Op de vraag wat de leerlingen zouden willen veranderen aan de school, roept iedereen in koor: de wc's! Verder vinden ze dat het te druk is in de kantine. Er is te weinig plek. Volgens de leerlingen zijn er voldoende computers.

De leerlingen van het panel waarderen de locatie *Esdoorn* gemiddeld met een 7,9.

#### 4.4 Uitkomsten van de lesobservaties op de locatie *Esdoorn*

**Datum:** 17 januari 2019

De uitkomsten van de lesobservaties worden hieronder samengevat in een aantal tabellen. De tabellen geven informatie over:

- de verdeling van de bijgewoonde (halve) lessen over de leerjaren (tabel 4.4.1);
- het karakter van die lessen (tabel 4.4.2);
- de waardering van de lessen naar de verschillende indicatoren (tabel 4.4.3);
- het aantal (on)voldoende lessen (tabel 4.4.4);
- een overzicht van de indicatoren waarop onvoldoende gescoorde werd in de als onvoldoende beoordeelde lessen (tabel 4.4.5).

<i>Tabel 4.4.1 – Verdeling van de lessen over de leerjaren (N = 20)</i>						
<i>CSG Comenius – Esdoorn</i>						
	1	2	3	4	5	6
mavo	4	6	6	4		

<i>Tabel 4.4.2 – Karakter van de bijgewoonde lessen</i>				
<i>CSG Comenius – Esdoorn</i>				
Aantal werkvormen*	1:3	2: 10	3: 2	4: -
	groot deel		klein deel	
Frontaal klassikaal	7		1	
Samenwerken (leraargestuurd)	3		4	
Samenwerken (leerlinggestuurd)	5			
Individueel werken (leraargestuurd)	6		2	
Zelfstandig werken (leerlinggestuurd)	5			

\*) Bij vijf lessen werd niet aangegeven hoeveel en welke vervormen gezien werden.

Tabel 4.4.3 – Uitkomsten van lesobservaties (N = 20*)						
CSG Comenius – Esdoorn						
Begin van de les: gastheer/presentator		JA	NEE	X		
1 De les kent een lesdoel		7	2			
		1	2	3	4	5
2 Aandacht voor de relatie	2,89	0	1	8	0	0
3 Aandacht richten op de les	3,22	0	0	7	2	0
4 Activeren voorkennis	3,44	0	0	5	4	0
Tijdens de les: pedagoog/didacticus		1	2	3	4	5
1 Lesactiviteiten dragen bij aan behalen lesdoel	2,85	2	1	15	2	0
2 Respectvol gedrag SK2	3,15	0	1	15	4	0
3 Harmonische leeromgeving SK1	3,15	0	1	15	4	0
4 Stimuleren tot hoge prestaties OP3	3,00	0	4	12	4	0
5 Stimuleren tot denk- en leerstrategieën OP3	2,75	0	8	9	3	0
6 Effectieve feedback OP3	2,95	0	4	13	3	0
7 Rekening houden met verschillen OP3	2,80	0	8	8	4	0
8 Gestructureerd lesaanbod OP3	3,40	0	0	12	8	0
9 Actieve en betrokken leerlingen OP3	3,05	0	3	13	4	0
10 Taakgericht en efficiënt werken OP3, OP5	2,85	0	6	11	3	0
Eind van de les: afsluiter*		JA	NEE	N.V.T.		
1 Controle op halen lesdoel		6	3	0		
2 Op tijd afsluiten		7	2	0		
3 Huiswerk aangegeven		3	3	3		
*) Van twee lessen werd het tweede deel van het eerste uur van een blokkur bezocht. Het aantal lessen dat beoordeeld werd op het einde van de les komt daarom uit op 9 i.p.v. 11.						

Legenda bij tabel 4.4.3		
De indicator draagt niet of nauwelijks bij tot een goede les.		1,00 – 1,49
De indicator draagt onvoldoende bij tot een goede les.		1,50 – 1,99
		2,00 – 2,49
De indicator draagt voldoende bij tot een goede les.		2,50 – 2,99
		3,00 – 3,49
De indicator draagt in hoge mate bij tot een goede les.		3,50 – 4,00

Tabel 4.4.4 – Aantal (on)voldoende lessen		
CSG Comenius – Esdoorn		
totaal aantal beoordeelde lessen	voldoende	onvoldoende
20	15	5
	75%	25%

Tabel 4.4.5 – Overzicht van de indicatoren waarop onvoldoende gescoorde werd in de als onvoldoende beoordeelde lessen						
CSG Comenius – Esdoorn						
les:	1	2	3	4	5	
Begin van de les						
1 De les kent een lesdoel						
2 Aandacht voor de relatie						
3 Aandacht richten op de les						
4 Activeren voorkennis						
Tijdens de les						
1 Lesactiviteiten dragen bij aan behalen lesdoel			x			
2 Respectvol gedrag SK2						
3 Harmonische leeromgeving SK1						
4 Stimuleren tot hoge prestaties OP3	x		x	x		
5 Stimuleren tot denk- en leerstrategieën OP3	x	x	x	x		
6 Effectieve feedback OP3	x		x	x		
7 Rekening houden met verschillen OP3	x	x		x	x	
8 Gestructureerd lesaanbod OP3						
9 Actieve en betrokken leerlingen OP3		x	x	x		
10 Taakgericht en efficiënt werken OP3, OP5	x	x	x	x	x	
Eind van de les						
1 Controle op halen lesdoel			x			
2 Op tijd afsluiten						
3 Huiswerk aangegeven						
*) Voorwaarden voor een voldoende les: Op drie van de vier indicatoren 7 tot en met 10, waaronder in elk geval 9, is minimaal voldoende (3) gescoord.						

## BIJLAGE 5 – Locatie @Forum

### 5.1 Verslag van de gesprekken met de directie van locatie @Forum

**Datum:** 17 januari 2019

**Aanwezig:** dhr. M. Giesing, dhr. xx, mevr. xxx

Op 17 januari heeft de visitatiecommissie twee keer gesproken met de locatieleiding van de locatie @Forum. Het verslag hieronder geeft weer wat er in beide gesprekken over de volgende onderwerpen aan de orde is geweest:

- onderwijsconcept;
- onderwijskwaliteit;
- coaching;
- onderwijsverklaring;
- organisatie;
- leerlingondersteuning;
- afstemming.

#### onderwijsconcept

@Forum is drie jaar geleden gestart met een nieuw onderwijsconcept. De aanleiding hiervoor: het imago eigentijdser maken (het beeld naar buiten en naar binnen (CVO NF) (leerlabfunctie) en een tegenhanger in de stad vormen voor *Impulse* van Piter Jelles.

Het onderwijsconcept op @Forum is in ontwikkeling. Het wordt door de docenten op de locatie zelf ontwikkeld, uitgaande van de kerndoelen. De kerndoelen zijn geordend rond een thema, in een project waarin een aantal vakken samenwerken. Het curriculum is hetzelfde als in heel Nederland, de manier waarop het wordt aangeboden is anders. De bedoeling is dat er gepersonaliseerd onderwijs geboden wordt, maar wel met een duidelijke structuur.

De 'leervakken' zijn op de ochtend ingeroosterd, 's middags is er gelegenheid voor coaching, sport, masterclasses, projecten en huiskameruren. Leerlingen besluiten in principe zelf of ze naar een huiskameruur gaan of niet, omdat de school de leerlingen stimuleert hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Maar bij teleurstellende resultaten worden zij wel verplicht om ernaartoe te gaan. Aan het eind van een periode - als er zaken afgerond moeten worden - wordt er meer gebruik gemaakt van de huiskameruren dan aan het begin. Op het huiskameruur is altijd een vakdocent aanwezig.

In de les worden keuzemogelijkheden geboden wat betreft de opdrachten en de eindverwerking (wijze van toetsen). Er zijn vrije en verplichte masterclasses. In de masterclasses is de talentontwikkeling



opgenomen. Het jaar is verdeeld in vijf periodes, en in elke periode is er een ander aanbod van masterclasses. Voorbeelden van masterclasses zijn: organiseer een sportdag, wie is de mol, organiseer de open dag. Een klas bestaat uit maximaal 22 leerlingen; het aantal leerlingen bij een project is vaak kleiner.

Op *@Forum* is sprake van een tweejarige brugperiode waarin leerlingen kunnen laten zien op welk niveau ze werken. Aan het eind van leerjaar 2 wordt besloten op welk niveau de leerling de opleiding kan vervolgen.

### onderwijskwaliteit

De kwaliteit van het onderwijs wordt door de docenten bewaakt door heel veel met elkaar samen te werken. Soms worden er extra masterclasses aangeboden als bepaalde kerndoelen in projecten niet aan de orde komen of als er bijgespijkerd moet worden als een onderdeel bij de Dia-toetsen lager uitkomt dan verwacht.

Er wordt in leerjaar 2 gewerkt met methodeonafhankelijke toetsen. In leerjaar 3 (mavo) is dit jaar alvast een examen Nederlands afgenomen en toen bleek tot geruststelling van de docenten dat leerlingen gemiddeld op een 6,5 uitkwamen, wat gelijk is aan het benchmark.

Leerlingen zijn goed in presenteren. Vakkennis blijft beter hangen dan in het traditionele onderwijs: leerlingen hebben op verschillende manieren kennis tot zich genomen (geleerd, gelezen, erover gehoord) waardoor de kennis beter beklijft.

Het team groeit. Drie jaar geleden is er gestart met acht docenten, vorig jaar bestond het team uit 18 docenten en dit jaar zijn dat er 28. Dat vraagt om koersvastheid.

Dit jaar wordt er een schoolplan gemaakt. In overleg met de directie is dat niet eerder gebeurd: het concept was zó in ontwikkeling, dat het al achterhaald was op het moment dat het op papier gezet werd. Er moet volgens de locatiedirecteur nu wel geïstitutionaliseerd worden. Dat brengt administratieve last met zich mee.

### coaching

In de startfase van *@Forum* is het programma *Profijt* gebruikt om de voortgang en groei van leerlingen bij te houden. Nu wordt gewerkt met *Magister.me*. De coach bespreekt drie keer per jaar de voortgang met de leerling en zijn ouders.

Er zijn tien leerlingen per coach en iedere docent is (ook) coach. Coaching vraagt veel van de coach. Er is twee keer per week een coach uur in leerjaar 1 en een keer per week in leerjaar 2. Ook is er een uur waarop de coach individuele leerlingen kan spreken. Een dag op *@Forum* eindigt met een huiskameruur. De coach kan zijn leerlingen ook dan nog even spreken. Regelmatig zijn er bijeenkomsten voor de coaches waarop ook zij (intern) gecoacht worden, bijvoorbeeld wat betreft het voeren van gesprekken.

Ouders waarderen het denken in de driehoek leerling-ouders-coach. De betrokkenheid van ouders is groot. Maar sommige ouders verwachten soms te veel van de school (bijvoorbeeld dat de school 24/7 beschikbaar is om hen te woord te staan). Die verwachtingen moeten bijgesteld worden.

## onderwijsverklaring

@Forum werkt met een "aanvullende onderwijsverklaring" (visiedocument) die in de aanname van nieuw personeel aan de orde komt.

## organisatie

Het is een formatieve keuze dat de heer Giesing directeur is van zowel de locatie *Esdoorn* als van @Forum. Het komende jaar moet blijken of dat ook een verstandige keuzes is geweest.

Op dit moment kost het onderwijs op @Forum (te) veel. CVO NF moet er geld bijleggen, maar doet dat om het onderwijs op @Forum belangrijk vindt. Uiteindelijk moet het wel kostendekkend worden.

De bedoeling is wel dat de school kleinschalig blijft (rond de 350 leerlingen). Dat is geen discussiepunt. Mocht de school veel groter worden, dan kan de beoogde kwaliteit binnen dit onderwijsconcept wellicht niet gewaarborgd worden.

Er zijn weinig overheadkosten: er is één (deeltijd)directeur, er zijn twee coördinatoren voor één dag in de week en er is een conciërge. Dit betekent ook dat docenten wel eens dingen doen die op andere locaties voor hen gedaan zouden worden.

Het taakbeleid is in ontwikkeling. Er wordt niet gewerkt met taakbrieven die op papier dan misschien wel kloppen, maar in de praktijk niet. Op @Forum wordt ervan uitgegaan dat er een klus te doen is, en de vraag is hoe het bijbehorende werk verdeeld wordt: "We voelen ons met elkaar verantwoordelijk." De locatiedirecteur geeft aan dat erover gesproken kan worden als het team deze manier van werken anders wil.

Het team ervaart werkdruk, maar krijgt ook energie van het werk. Voor elk vak is 0,15 fte ontwikkeltijd. Naar aanleiding van het gesprek met de docenten merkt de commissie in het tweede gesprek met de directie op dat docenten inderdaad enthousiast zijn, maar wel veel werkdruk ervaren en graag meer structuur zouden willen hebben in de wijze waarop taken verdeeld zijn. De locatiedirecteur geeft aan dat daar binnenkort met het team over gesproken wordt.

## leerlingondersteuning

De orthopedagoog komt wekelijks langs. Er wordt aan een aantal meisjes een weerbaarheidstraining aangeboden. Er is een speciaal huiskameruur waarin leerlingen kunnen leren plannen.

Vanwege de kleine klassen, coaching en de korte lijnen trekt het concept van @Forum leerlingen aan die meer ondersteuning nodig hebben. Maar het concept is niet voor al deze leerlingen geschikt. ASS-leerlingen worden daarom bijvoorbeeld niet geplaatst: zij hebben meer gestructureerde vormen van onderwijs nodig. Voordat een leerling toegelaten wordt op de school, vindt er een intakegesprek plaats waarop ook heel duidelijk wordt uitgelegd wat de school wel en niet aan ondersteuning kan bieden. En toekomstige leerlingen moeten een presentatie geven waarin ze motiveren waarom ze voor @Forum gekozen hebben.

## afstemming

Het team havo-3 van *Mariënborg* is op *@Forum* wezen kijken. Dat leverde gesprekken op over bijvoorbeeld de grote motivatie die bij de leerlingen gezien werd. "Hoe komen die kinderen zo gemotiveerd?" In de komende jaren zullen er meer ervaringen tussen locaties uitgewisseld worden, zodat er over en weer van elkaar geleerd kan worden.

Het ligt niet in de lijn der verwachtingen dat het onderwijsconcept van *@Forum* overgenomen wordt op andere locaties. Veel docenten hebben daar vermoedelijk geen belang bij.

Volgend cursusjaar kunnen 25 leerlingen door van *@Forum* naar *Mariënborg*. De komende maanden wordt deze overstap voorbereid. Er wordt bekeken op welke manier de *@Forum*-lijn voor deze leerlingen doorgetrokken kan worden wat betreft coaching, keuzemogelijkheden en het volgen van de ontwikkeling van de leerling. Er wordt hierover ook gesproken met de leerlingen. De uitkomsten van deze gesprekken worden (ook) gebruikt als input bij de doorontwikkeling. Op het moment van het gesprek is er nog geen zicht op welke leerlingen de overstap naar *Mariënborg* zullen maken.

## tenslotte

De leerlingen zijn er volgens de locatieleiding trots op dat ze op *@Forum* zitten.

De locatieleiding is trots op de locatie vanwege het team, de contacten, de leerlingen, het concept en beoordeelt de locatie met een 8.

## 5.2 Verslag van het gesprek met docenten van locatie @Forum

**Datum:** 17 januari 2019

**Aanwezig:** dhr. M. Zantingh, mevr. F. Oud, mevr. J. Hodel, mevr. A. Schoo, mevr. H. van der Heide, dhr. F. Boersma

In het gesprek met docenten van de locatie @Forum zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- coaching;
- tijdsinvestering & werkdruk;
- lessen & kwaliteit;
- onderwijsconcept;
- gewenste veranderingen.

Het onderstaande is een weergave van dit gesprek. Eventuele meningen die in het verslag worden genoemd, zijn niet de mening van de commissie maar van een of meer docenten.

### coaching

Een coach op @Forum heeft kleine groepen die hij twee keer op een klassikaal moment ziet. Ook is er een lesuur ingeroosterd waarop hij leerlingen individueel kan spreken. Op deze manier lukt het goed op de hoogte te blijven van wat er speelt, en om bij te sturen. Ook krijgt hij zo een goede band met de leerlingen. Heel veel leerlingen komen ook tussendoor even langs. Over en weer is er betrokkenheid. Het contact met ouders is intenser, de drempel is voor ouders ook lager om contact met de school op te nemen.

Bij de start hebben alle coaches dezelfde coachingscursus gehad. Een docent die nu nieuw binnenkomt, wordt tijdens een middagbijeenkomst bijgepraat over coaching. Alle coaches zitten bovendien één keer per maand bij elkaar om te bespreken waar ze tegenaanlopen en om ervoor te zorgen dat ze op één lijn zitten.

Wat betreft de coachingslessen wordt er ook één lijn gevolgd: er staat een studiewijzer in Magister. Deze kan indien nodig aangevuld worden met eigen onderwerpen.

Op de leerlingenbesprekingen komt elke leerling aan de orde. De docenten kennen alle leerlingen en weten ook veel over de leerlingen. Dat betekent dat ook iedereen op zo'n bespreking wel iets kan en wil zeggen. Wat dat betreft kunnen de leerlingenbesprekingen effectiever.

## tijdsinvestering & werkdruk

Docenten krijgen ontwikkeltijd (één dag per week bij een volledige baan), maar "daar red je het niet mee." Niet alleen moeten lessen en projecten voorbereid worden, ook moeten er beoordelingsformulieren, rubrics, en toetsen gemaakt worden, er moet feedback gegeven worden. Er moet veel tijd geïnvesteerd worden in overleg. Dit alles geeft veel werkdruk, maar ook voldoening als het af is. Het is belangrijk erover na te (blijven) denken hoe dit beheersbaar blijft. Maar ook moet voorkomen worden dat ontwikkelingen stagneren.

Op *@Forum* vallen geen lessen uit. Als er een docent ziek is of vanwege een andere reden afwezig, dan valt een collega voor hem in. Docenten hebben een nakijkmiddag, maar die staat onder druk: het gaat heel gemakkelijk om daar andere activiteiten op te plannen.

Omdat er veel lessen gegeven worden op *@Forum* (na de vierde periode is het aantal benodigde lessen wel gegeven), komt het in de laatste periode wel voor dat er lessen uitgeroosterd worden zodat docenten op die uren aan de slag kunnen met de voorbereidingen voor het volgende cursusjaar.

De docenten van het panel geven aan dat er niet met taakbrieven gewerkt wordt. Dat dat ook niet haalbaar is. Maar zij vinden wel dat op een of andere manier duidelijk moet zijn wie wat doen. Er zijn docenten die meer oppakken dan andere. Het zou mooi zijn als er een verzamellijst van taken zou komen en dat aan de hand daarvan de taken gelijk verdeeld zouden worden. Het verschil in belasting zit ook in het ontwikkelen van projecten: aan sommige projecten werken acht collega's, aan andere maar twee.

Op *@Forum* is hard werken de norm, volgens de paneldocenten. Toch zouden ze vanwege het werkplezier, de sfeer, de leuke leerlingen en het samen de schouders ergens onder zetten niet op een andere school willen werken.

## lessen & kwaliteit

De huidige havo- en vwo-leerlingen uit leerjaar 3 maken aan het eind van de cursus de overstap naar *Mariënborg*, en pas dan merk je wat het onderwijs op *@Forum* heeft opgeleverd. Vorig jaar hebben de leerlingen voor de kernvakken wel Dia-toetsen gemaakt. De resultaten van de leerlingen van *@Forum* waren gemiddeld.

De lesprogramma's zijn geschreven met de kerndoelen als uitgangspunt. Leerlingen hebben de keuze hoe ze zich de lesstof eigen willen maken, maar er zijn wel checkmomenten waarop besproken wordt of een leerling het misschien op een andere manier moet aanpakken. Dat maakt deel uit van het leerproces.

Het eigenaarschap van de leerlingen over het eigen leerproces is groter dan op andere scholen. Een docent geeft als voorbeeld dat ze te laat kwam voor de les, maar dat driekwart van de leerlingen al aan het werk was toen ze het lokaal binnenkwam.

*@Forum* biedt vrije masterclasses en vakoverstijgende projecten aan. Keuzevrijheid is er (ook) in de verwerking van de lesstof.

## onderwijsconcept

De directie heeft indertijd de richting aangegeven en op basis daarvan is een aantal docenten met elkaar aan de slag gegaan om een 'houtschoolschets' te maken. Een van de docenten die bij het maken van deze schets betrokken was, zegt dat ze toen het idee had dat de groep docenten erg vrij werd gelaten in het ontwerp, maar achteraf heeft ze het gevoel dat er misschien toch wel wat gestuurd is. In ieder geval vond ze het geweldig dat de directie deze groep docenten het vertrouwen had gegeven om een nieuw concept te bedenken.

Aanvankelijk had men bedacht om met het programma *Profijt* te werken, maar gaandeweg kwam men erachter dat dit voor *@Forum* geen juiste keuze was. Nu wordt *Magister.me* gebruikt. Dat programma is in ontwikkeling. Gebruikers kunnen ook zelf zaken aangeven die ze in het programma opgenomen willen hebben. De programmamakers van *Magister* denken heel erg mee.

In de drie jaren dat *@Forum* nu draait, komen er steeds nieuwe docenten bij. Over de uitvoering van het concept staat weinig op papier. De hoofdlijnen worden door de docenten van het eerste uur uitgedragen. Eén keer in de drie weken is er een bijeenkomst waarop een bepaald onderwerp met betrekking tot het concept aan de orde wordt gesteld. Op die manier wordt gezorgd voor verbondenheid. De docenten houden samen met de locatiedirecteur het overzicht over het concept.

Er zijn (ontwikkel)plannen voor een of twee jaar, bijvoorbeeld voor het geven van feedback, formatief en summatief toetsen en rubrics. De doorlopende leerlijn zou nog beter kunnen. Een werkgroep houdt zich daarmee bezig.

## gewenste veranderingen

De docenten van panel zouden graag het volgende op hun school veranderd zien:

- zorgen dat de basis goed voor elkaar is voordat iets nieuws opgepakt wordt;
- meer structuur;
- evenredig verdelen van de taken;
- tijd en waardering van de bestuurder.

De docentenpanel van de locatie waarderen *@Forum* gemiddeld met een 7,9.

### 5.3 Verslag van het gesprek met leerlingen van locatie @Forum

**Datum:** 17 januari 2019

**Aanwezig:** Daan, Zache, Job, Fimke, Jolien, Lena en Irma

In het gesprek met leerlingen van de locatie @Forum zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- @Forum;
- coaching;
- huiskameruur;
- cijfers;
- schoolregels;
- gewenste veranderingen.

Het onderstaande is een weergave van dit gesprek.

#### @Forum

Een van de leerlingen geeft aan dat ze @Forum leuker vindt dan de basisschool. Er is veel keuze, het is een creatieve school. De school voldoet aan de verwachting. Er zijn projecten en er is keuze wat betreft de verwerkings- en eindopdrachten. Het voorgaande wordt door alle leerlingen van het panel beaamd.

Wat de keuze van de eindopdrachten betreft: als een leerling steeds dezelfde vorm kiest, wordt er na verloop van tijd wel op gestuurd dat er een andere vorm gekozen wordt. Leerlingen geven aan dat ze bij een moeilijker vak vaker kiezen voor een poster dan voor een toets. Zowel toetsen als posters worden beoordeeld aan de hand van rubrics.

De opbrengsten van projecten worden vaak gepresenteerd op een soort markt. Ook ouders zijn daarbij aanwezig.

De leerdoelen van een vak staan in *Magister* bij het onderdeel 'planning'. Leerlingen mogen zelf weten of ze voor hun eigen planning een agenda gebruiken of niet.

Het is een kleine school. Leerlingen komen overal vandaan. De sfeer op school is leuk en gezellig. In de lessen wordt goed gewerkt. De leerlingen van het panel voelen zich veilig op school. Er wordt niet veel gepest op school. Een leerling geeft aan dat docenten niet snel ingrijpen als een leerling gepest of buitengesloten wordt.

## coaching

De leerlinge uit klas 3 vertelt dat het in de coachuren gaat over MAS (maatschappelijke stage), maar ook over cijfers. En als je ergens tegenaan loopt, kun je het daar vertellen. De coachuren vinden klassikaal plaats (in groepjes van tien leerlingen). In klas 1 en 2 was er één keer een uur waarop je de coach individueel kon spreken. Nu kan dat af en toe tijdens het huiskameruur.

Bij problemen kunnen de leerlingen altijd bij hun coach terecht.

Er zijn ouder-kind-coachgesprekken. Tijdens dat gesprek laat de leerling zijn cijfers zien en legt hij uit hoe de resultaten tot stand zijn gekomen. Ook wordt besproken hoe het thuis gaat.

## huiskameruur

Tijdens het huiskameruur kan er na schooltijd aan het huiswerk gewerkt worden. Leerlingen mogen zelf weten of ze naar dat uur gaan of niet, maar als het huiswerk niet af is of als er in de les niet goed genoeg gewerkt is, kunnen leerlingen ook verplicht naar het huiskameruur gestuurd worden. Registratie van gemaakte huiskameruren vindt plaats via een pasje dat gescand wordt.

Een van de leerlingen zegt dat hij in het huiskameruur aan wiskunde werkt. Dat is handig, want dan is het huiswerk af en leert hij meer. Hij zegt dat hij er veel werkt.

Er is een lijst waarop staat welke docent bij het huiskameruur aanwezig is. Leerlingen die bij een bepaald vak problemen ondervinden of vragen hebben, kunnen zo zien op welk moment ze het beste naar het huiskameruur kunnen gaan.

Leerlingen gebruiken het huiskameruur ook om bepaalde opdrachten af te ronden. Het huiswerk duurt tot half vier, maar het is geen probleem als het wat later wordt.

Wat het huiswerk betreft: de leerlingen geven aan dat er altijd wel wat te doen is. Bij geschiedenis en aardrijkskunde worden de opdrachten in de les gemaakt. In klas 3 is er meer huiswerk dan in de jaren ervoor. Dat betekent dat er beter gepland moet worden. Leerlingen zeggen geen hulp te krijgen bij het plannen, maar dat ze wel altijd bij hun coach terecht te kunnen voor hulp.

## cijfers

In leerjaar 1 en 2 werden beoordelingen in letters (A tot en met H) gegeven. In verband met de overstap naar een andere school worden er in leerjaar 3 cijfers gegeven. Daarnaast krijgen leerlingen feedback in *Magister*.

## schoolregels

In de les mag je geen mobiele telefoon gebruiken, tenzij je toestemming hebt. Heb je toch een mobiele telefoon bij je, dan wordt hij na een paar waarschuwingen ingenomen.

Bij zelfstandig werken mag je met oortjes in naar muziek luisteren, maar niet steeds een nieuw liedje zoeken. Het is daarom handig om met playlists te werken, vertelt een leerling.



gewenste veranderingen

Leerlingen geven aan dat *@Forum* de volgende veranderingen zou kunnen aanbrengen:

- automaten plaatsen waar je snoep of frisdrank uit kunt halen;
- meer duidelijkheid geven over wat je precies moet leren;
- niets;
- meer huiskamergevoel creëren tijdens het huiskameruur (dat gevoel was wel beloofd bij de aanmelding, maar is er niet echt; het huiskameruur lijkt meer op een gewone les dan op een huiskamer).

Leerlingen geven de locatie *@Forum* gemiddeld een 8,6.

## 5.4 Uitkomsten van de lesobservaties op de locatie @Forum

**Datum:** 28 november 2018

De uitkomsten van de lesobservaties worden hieronder samengevat in een aantal tabellen. De tabellen geven informatie over:

- de verdeling van de bijgewoonde (halve) lessen over de leerjaren (tabel 5.4.1);
- het karakter van die lessen (tabel 5.4.2);
- de waardering van de lessen naar de verschillende indicatoren (tabel 5.4.3);
- het aantal (on)voldoende lessen (tabel 5.4.4).

<i>Tabel 5.4.1 – Verdeling van de lessen over de leerjaren (N = 18)</i>						
CSG Comenius – @Forum						
	1	2	3	4	5	6
mavo	2		1			
mavo/havo/vwo		4				
havo		3	2			
havo/atheneum	5					
vwo			1			

<i>Tabel 5.4.2 – Karakter van de bijgewoonde lessen</i>				
CSG Comenius – @Forum				
Aantal werkvormen	1: 7	2: 8	3: 2	4: 1
	groot deel		klein deel	
Frontaal klassikaal	4		7	
Samenwerken (leraargestuurd)	5		3	
Samenwerken (leerlinggestuurd)	1			
Individueel werken (leraargestuurd)	7		2	
Zelfstandig werken (leerlinggestuurd)	1		3	

Tabel 5.4.3 – Uitkomsten van lesobservaties (N = 18*)						
CSG Comenius – @Forum						
Begin van de les: gastheer/presentator		JA	NEE	X		
1 De les kent een lesdoel		10	2			
		1	2	3	4	5
2 Aandacht voor de relatie	2,73	2	1	6	2	1
3 Aandacht richten op de les	3,45	0	1	4	6	1
4 Activeren voorkennis	3,10	1	0	6	3	2
Tijdens de les: pedagoog/didacticus		1	2	3	4	5
1 Lesactiviteiten dragen bij aan behalen lesdoel	3,44	0	0	10	8	0
2 Respectvol gedrag SK2	3,56	0	0	8	10	0
3 Harmonische leeromgeving SK1	3,61	0	0	7	11	0
4 Stimuleren tot hoge prestaties OP3	3,00	0	4	10	4	0
5 Stimuleren tot denk- en leerstrategieën OP3	2,67	4	2	8	4	0
6 Effectieve feedback OP3	2,94	3	1	8	6	0
7 Rekening houden met verschillen OP3	2,78	4	0	10	4	0
8 Gestructureerd lesaanbod OP3	3,56	0	0	8	10	0
9 Actieve en betrokken leerlingen OP3	3,44	0	0	10	8	0
10 Taakgericht en efficiënt werken OP3, OP5	3,39	0	1	9	8	0
Eind van de les: afsluiter*		JA	NEE	N.V.T.		
1 Controle op halen lesdoel		2	2	1		
2 Op tijd afsluiten		4	1	0		
3 Huiswerk aangegeven		3	1	1		
*) Van één les werd het tweede deel van het eerste uur van een blokkur bezocht. Het aantal lessen dat beoordeeld werd op het einde van de les komt daarom uit op 5 i.p.v. 6.						


Legenda bij tabel 5.4.3		
De indicator draagt niet of nauwelijks bij tot een goede les.		1,00 – 1,49
De indicator draagt onvoldoende bij tot een goede les.		1,50 – 1,99
		2,00 – 2,49
De indicator draagt voldoende bij tot een goede les.		2,50 – 2,99
		3,00 – 3,49
De indicator draagt in hoge mate bij tot een goede les.		3,50 – 4,00

Tabel 5.4.4 – Aantal (on)voldoende lessen


CSG Comenius – @Forum

totaal aantal beoordeelde lessen	voldoende	onvoldoende
18	18	0
	100%	0%

## BIJLAGE 6 – Leden van de visitatiecommissie

Visitatiecommissie voor  <small>CHRISTELIJKE SCHOLENGEMEENSCHAP</small> 15 tot en met 17 januari 2019	
<p><i>Niels Hoekstra</i>            beleidsmedewerker audits CVO-ZW-Fryslân  <b>Marne College</b>  <a href="mailto:hoekstrana@gmail.com">hoekstrana@gmail.com</a></p>	<p><i>Annefrouk Bilker</i>            leerjaarcoördinator klas 3, docent Z&amp;W  <b>CSG Bogerman</b>  <a href="mailto:ABilker@csgbogerman.nl">ABilker@csgbogerman.nl</a></p>
<p><i>Carolien Boomsma</i>            teamleider havo  <b>Dockinga College</b>  <a href="mailto:jnc@dockinga.nl">jnc@dockinga.nl</a></p>	<p><i>Hans Wempe, Willy Koops &amp; Geert Annema</i>            resp. docent, zorgcoördinator &amp;            teamcoördinator  <b>De Diken</b>  <a href="mailto:JFWempe@zuidespoortsneek.nl">JFWempe@zuidespoortsneek.nl</a>  <a href="mailto:WAKoops@zuidespoortsneek.nl">WAKoops@zuidespoortsneek.nl</a>  <a href="mailto:GAnnema@praktijkonderwijsneek.nl">GAnnema@praktijkonderwijsneek.nl</a></p>
<p><i>Richard Krijtenberg</i>            teamleider TL-bovenbouw  <b>Anna Maria van Schurman</b>  <a href="mailto:r.krijtenberg@annamaria.nl">r.krijtenberg@annamaria.nl</a></p>	<p><i>Petra Wierstra</i>            docent Nederlands en Engels  <b>Lauwers College</b>  <a href="mailto:pwierstra@lauwerscollege.nl">pwierstra@lauwerscollege.nl</a></p>
<p><i>Eddy Meijer</i>            coördinator leerjaar 3 en 4, decaan  <b>De Saad</b>  <a href="mailto:f.c.meijer@desaad.nl">f.c.meijer@desaad.nl</a></p>	<p><i>Taede Wouda</i>            docent Groen  <b>J.J. Boumanschool</b>  <a href="mailto:wot@jiboumanschool.nl">wot@jiboumanschool.nl</a></p>
Voorzitter	Secretaris
<p><i>Femme Riemersma</i>            voormalig algemeen directeur  <b>Anna Maria van Schurman</b>  <a href="mailto:famriemersma@hetnet.nl">famriemersma@hetnet.nl</a></p>	<p><i>Martine Louwerse</i>            beleidsmedewerker kwaliteitszorg  <b>Bornego College</b>  <a href="mailto:mlouwerse@bornego.nl">mlouwerse@bornego.nl</a></p>

BIJLAGE 7 – Programma van de visitaties op 15 tot en met 17 januari 2019

		<p>15 januari CSG COMENIUS – Mariënburg</p>	
7.45 – 8.15	<b>Ontvangst en opstart commissie</b>		
8.15 – 9.00	Gesprek met <b>bestuurder</b> CSG Comenius		
9.00 – 9.45	Gesprek met <b>directie</b> Mariënburg		
9.45 – 10.05	<i>Pauze</i>		
10.05 – 11.40	<b>Lesbezoeken</b> (3 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> lesuur: 35 halve lessen)		
11.40 – 12.25	Panelgesprek met <b>leerlingen</b>	<b>Lesbezoeken</b> (= 10 halve lessen)	
12.25 – 13.00	<i>Middagpauze</i>		
13.00 – 13.45	Panelgesprek met <b>docenten</b>		
13.45 – 14.15	<b>Intern overleg</b> – voorbereiding vervolgggesprek directie Mariënburg		
14.15 – 14.45	Vervolgggesprek met <b>directie</b> Mariënburg		
14.45 – 16.15	<b>Intern beraad:</b> invullen overzichten, bevindingen en voorlopige conclusies		
16.15 – 16.45	<b>Presentatie</b> van voorlopige bevindingen		

7.45 – 8.15	<b>Ontvangst en opstart commissie</b>
8.15 – 9.00	Gesprek met <b>directie</b> Zamenhof
9.15 – 10.00	<b>Lesbezoeken</b> (2e lesuur: 20 halve lessen)
10.00 – 10.20	<i>Pauze</i>
10.20 – 11.05	<b>Lesbezoeken</b> (3 <sup>e</sup> lesuur: 20 halve lessen)
11.05 – 11.30	<b>Lesbezoeken</b> (eerste helft van het 4 <sup>e</sup> lesuur: 10 halve lessen)
11.30 – 11.50	<b>Bespreken</b> conclusies uit lesbezoeken
11.50 – 12.35	Panelgesprek met <b>leerlingen</b> Pro en met <b>leerlingen</b> vmbo
12.35 – 13.00	<i>Middagpauze</i>
13.00 – 13.45	Panelgesprek met <b>docenten</b> Pro en met <b>docenten</b> vmbo
13.45 – 14.15	<b>Intern overleg</b> – voorbereiding vervolgggesprek directie Zamenhof
14.15 – 14.45	Vervolgggesprek met <b>directie</b> Zamenhof
14.45 – 16.15	<b>Intern beraad</b> : invullen overzichten, bevindingen en voorlopige conclusies
16.15 – 16.45	<b>Presentatie</b> van voorlopige bevindingen

8.45 – 9.15	<b>Ontvangst en opstart commissie</b>
9.15 – 10.00	Gesprek met <b>directie Esdoorn</b>
10.00 – 10.45	<b>Lesbezoeken (3e lesuur: 10 halve lessen)</b>
10.45 – 11.05	<i>Pauze</i>
11.05 – 11.50	<b>Lesbezoeken (4e lesuur: 10 halve lessen)</b>
11.50 – 12.35	Panelgesprek met <b>leerlingen</b>
12.35 – 13.00	<i>Middagpauze</i>
13.00 – 13.45	Panelgesprek met <b>docenten</b>
13.45 – 14.15	<b>Intern overleg</b> – voorbereiding vervolggесprek directie <i>Esdoorn</i>
14.15 – 14.45	Vervolggесprek met <b>directie Esdoorn</b>
14.45 – 16.00	<b>Intern beraad</b> : invullen overzichten, bevindingen en voorlopige conclusies
16.00 – 16.30	<b>Presentatie</b> van voorlopige bevindingen



7.45 – 8.15	<b>Ontvangst en opstart commissie</b>
8.15 – 9.00	Gesprek met <b>directie @Forum</b>
9.15 – 10.00	<b>Lesbezoeken (2e lesuur: 10 halve lessen)</b>
10.00 – 10.15	<i>Pauze</i>
10.15 – 11.00	<b>Lesbezoeken (3e lesuur: 10 halve lessen)</b>
11.00 – 11.45	Panelgesprek met <b>leerlingen</b>
11.45 – 12.15	<i>Middagpauze</i>
12.15 – 13.00	Panelgesprek met <b>docenten</b>
13.00 – 13.30	<b>Intern overleg</b> – voorbereiding vervolgggesprek directie @Forum
13.30 – 14.00	Vervolgggesprek met <b>directie @Forum</b>
14.00 – 15.15	<b>Intern beraad:</b> invullen overzichten, bevindingen en voorlopige conclusies
15.15 – 15.45	<b>Presentatie</b> van voorlopige bevindingen

## BIJLAGE 8 – Fricolore-lesobservatieformulier

ALGEMEEN			
<i>Datum</i>			
<i>School en Locatie</i>			
<i>Les bijgewoond door (naam):</i>			
<i>Van (school):</i>			
<i>Docent</i>			
<i>Leerjaar en niveau</i>			
<i>Vak</i>			
<i>Bijgewoond deel van de les</i>	<input type="radio"/> 1e helft	<input type="radio"/> 2e helft	<input type="radio"/> hele les

GEBRUIK ICT-HULPMIDDELEN IN DE LES (indien gewenst)			
	ja		nee
	door docent	door (een) leerling(en)	
<i>Smartboard, digibord</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Vaste computer/ laptop met beamer</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Tablet, laptop</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Mobiele telefoon</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Overige ICT-apparatuur</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Opmerkingen over ICT-gebruik</i>			

ONDERWIJSITUATIE				
<i>Aantal werkvormen dat gezien is in de les</i>	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
	groot deel van de les		klein deel van de les	
<i>frontaal-klassikaal onderwijs</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>gestructureerd samenwerken (leraargestuurd)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>gestructureerd samenwerken (leerlinggestuurd)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>individueel werken (leraargestuurd)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>zelfstandig werken (leerlinggestuurd)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ALGEMENE OPMERKINGEN OVER DE LES	
<i>Bijzonder onderwijssituatie</i>	<input type="radio"/> Ja, namelijk: <input type="radio"/> Nee
<i>Opmerkingen over de les</i>	

**Beoordelingen:**

1. Draagt niet of nauwelijks bij aan een goede les. (Ook: niet gezien, maar wel verwacht!)
2. Draagt onvoldoende bij aan een goede les.
3. Draagt voldoende bij aan een goede les.
4. Draagt in hoge mate bij aan een goede les.
5. Niet te beoordelen tijdens de les. (Ook: niet gezien, maar ook niet verwacht!)

LESBEVINDINGEN					
Begin van de les (gastheer: 2 en presentator: 3, 4)					
1. De les kent een <b>lesdoel</b> dat past bij het beoogde eindniveau van de leerlingen.	Ja O			Nee O	
	1	2	3	4	5
2. De leraar besteedt bij aanvang van de les aandacht aan de <b>relatie</b> met de leerlingen.	O	O	O	O	O
3. De leraar zorgt ervoor dat de leerlingen de <b>aandacht</b> op de les richten.	O	O	O	O	O
4. De leraar activeert <b>voorkennis</b> .	O	O	O	O	O
Tijdens de les (pedagoog: 2 en 3; en didacticus: overige)					
1. De gekozen <b>lesactiviteiten</b> dragen bij aan het halen van het lesdoel.	1	2	3	4	5
	O	O	O	O	O
2. De leraar zorgt ervoor dat leerlingen zich <b>respectvol</b> gedragen. SK2	O	O	O	O	O
3. De leraar zorgt voor een <b>veilige en harmonische leeromgeving</b> . SK1	O	O	O	O	O
4. De leraar stimuleert de leerlingen tot het leveren van <b>hoge prestaties</b> . OP3	O	O	O	O	O
5. De leraar stimuleert leerlingen tot het gebruiken van <b>denk- en leerstrategieën</b> . OP3	O	O	O	O	O
6. De leraar geeft de leerlingen <b>effectieve feedback</b> op hun leerproces. OP3	O	O	O	O	O
7. De leraar <b>houdt rekening met verschillen</b> tussen leerlingen bij instructie, verwerking en/of begeleiding. OP3	O	O	O	O	O
8. De leraar <b>structureert</b> het lesaanbod op een logische manier met geschikte opdrachten en heldere uitleg. OP3	O	O	O	O	O
9. De leraar creëert een klimaat waardoor <b>leerlingen actief en betrokken</b> zijn betrokken bij de les. OP3	O	O	O	O	O
10. De leraar zorgt ervoor dat leerlingen <b>taakgericht en efficiënt werken</b> . OP3, OP5	O	O	O	O	O
Eind van de les (afsluiter: 1, 2, 3)					
1. De leraar controleert aan het einde van de les of het <b>lesdoel is behaald</b> .	Ja O			Nee O	
2. De leraar sluit de les <b>op tijd</b> af.	Ja O			Nee O	
3. Het <b>huiswerk</b> is duidelijk aangegeven.	Ja O		Nee O		n.v.t. O

De les is	<input type="radio"/> <b>voldoende</b> <input type="radio"/> <b>onvoldoende</b>
<b>Voorwaarden voor een voldoende les:</b> Op drie van de vier indicatoren 7 t/m 10, waaronder in elk geval 9, is minimaal voldoende (3) gescoord.	

