



Mariënborg

SCHOOLPLAN

2022 - 2025

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Context, terugblik en vooruitblik	4
2. Missie, visie en ambitie	6
3. Kernwaarden	8
4. Onderwijs	10
5. Leerlingbegeleiding en zorg	17
6. Personeelsbeleid	20
7. Kwaliteitszorg	24



Inleiding

In dit schoolplan verwoorden we de visie, de onderwijsaanpak en de ambities van csg Comenius Mariënborg. We beschrijven:

- wie we zijn
- in welke context we werken
- hoe we iedere dag vanuit een gedragen visie onderwijs geven aan leerlingen uit Leeuwarden en omgeving
- hoe we als professional onze opdracht vervullen om de ontwikkeling van de ons toevertrouwde leerlingen ononderbroken en naar behoefte te stimuleren.

Het schoolplan is een voortzetting van het schoolplan 2015-2019. In de twee tussenliggende jaren is er wel gesproken over het schoolplan maar is het niet tot een definitieve versie gekomen. In deze jaren is er sprake geweest van een interim-situatie, een reorganisatie en corona. Nu er weer sprake is van een vaste schoolleiding, is er ook ruimte voor structurele plannen.

Dit schoolplan is tot stand gekomen in dialoog met de medewerkers van Mariënborg. De ervaringen van de teamleiders, de docenten en de ondersteuners, het kwaliteitskader van de inspectie en de visie van de schoolleiding vormen de basis voor dit schoolplan. De eerste versie -bekend als het ambitieplan Mariënborg- is in februari 22 keer onderwerp van een rondetafelgesprek met medewerkers geweest. Steeds is de dialoog gevoerd over de vragen: kloppen de ambities, raken we de kern, zijn wij dit? Het gesprek is gevoerd met de leerling voor ogen: wat vraagt de toekomst van mens en wereld van de leerling en daarmee van ons als school?

Dit schoolplan is de basis van Mariënborg 2025. In de komende vier jaar werken we stap-voor-stap aan het realiseren van de doelen. In de teams en in de vakgroepen stellen we jaarplannen op, die we systematisch uitvoeren, evalueren en bijstellen. Daarin maken we de ambities concreet om zo zelf de voortgang te kunnen volgen en tussentijdse successen te kunnen vieren. De voortgang wordt halfjaarlijks in de teams en met de MR geëvalueerd. Zo werken we in woord en daad samen aan de ontwikkeling van onze school. Het schooljaar 2022-2023 staat in het teken van de herstelopdracht die we van de onderwijsinspectie hebben gekregen.

Als team van Mariënborg zijn we gemotiveerd om dit schoolplan in 2025 gerealiseerd te hebben. In 2025 zijn we als Mariënborg een goede school en nemen we onze verantwoordelijkheid voor ons deel van de toekomst die ons met onze leerlingen is toevertrouwd.

Cees Vogelvanger
Rector

1. Context, terugblik en vooruitblik

1.1 Context

Mariënborg is een havo/vwo school en maakt onderdeel uit van de christelijke vereniging voor onderwijs Noord en West Fryslân.

Het strategisch beleidsplan (2019-2023) van CVO-nwf is getiteld 'Onderwijs voor de wereld van morgen'. Dit focust op de volgende vijf speerpunten:

- Versterken van onze identiteit.
- Verbeteren en vernieuwen van ons onderwijs.
- Aangaan van partnerschap.
- Ontwikkelen van de organisatie.
- Investeren in personeel.

Het schoolplan van Mariënborg concretiseert deze ambities voor de eigen locatie en medewerkers.

Mariënborg is een school met ongeveer 1450 leerlingen. Er wordt gewerkt in zeven teams. Ieder team wordt geleid door een teamleider. De teams zijn: 1 havo, 2-3 havo, 4 havo, 5 havo, @Forum bovenbouw, 1-3 atheneum, 4-6 atheneum.

Mariënborg bestaat uit drie locaties: Klein Mariënborg voor alle klas 1 leerlingen. De academie voor 5 en 6 atheneumleerlingen. Groot Mariënborg voor de klassen 2-5 havo, 2-3 atheneum en @Forum bovenbouw havo en vwo.

1.2 Terugblik schoolplan 2015-2019

De onderwijskundige opdracht die de school zich in het schoolplan 2015-2019 stelde was het ontwikkelen van talenten van leerlingen in een uitdagend leerklimaat: *onderwijskundig zijn voor ons de kernbegrippen kwaliteit, maatwerk en eigentijds onderwijs.*

De ethische opdracht klonk als de opvoeding tot verantwoordelijkheid in een omgeving die gemeenschapszin bevordert: *onze school wil aansluiten bij de levenservaring van leerlingen en nadrukkelijk bijdragen aan hun brede vorming.*

Het bevorderen van professionaliteit en het ruimte bieden voor talent waren de kernopdrachten op het gebied van personeelsbeleid.

Kwaliteitszorg kende ook twee hoofddambities: 'een heldere jaarplanning vastleggen. Hierin wordt aandacht geschonken aan periodisering, verantwoordelijkheden en beschikbaarheid van informatie'. Daarnaast: 'in het kader van opbrengstgericht werken worden in de komende periode zowel de locatieleidingen als de lesgevende docenten toenemend geconfronteerd met resultaten: bewust sturen op opbrengsten om daarmee de kwaliteit van het handelen te vergroten'.

Deze hoofdpunten uit het vorige schoolplan passen goed binnen het strategisch beleid van CVO-nwf. Terugblikkend zien we dat er in de afgelopen jaren, tot aan het einde van 2019, op deze thema's op de locatie Mariënborg te weinig ontwikkeling is geweest. We vertrouwden op de goede resultaten uit het verleden en de daarbij behorende hoge aanmelding van nieuwe leerlingen. Hierdoor raakten de daadwerkelijke onderwijsresultaten en de daarbij behorende rol van de docenten buiten beeld. Dit leidde tot een interventie door de bestuurder halverwege het schooljaar 2019-2020. Onder leiding van de aangestelde interim-directeur werd onder andere een organisatorische structuurwijziging in gang gezet. In de nieuwe structuur zijn onderwijskundige teams onder leiding van een teamleider verantwoordelijk voor het onderwijs in hun afdeling. Deze nieuwe structuur zal in de komende jaren resultaat moeten opleveren, zodat de bijbehorende onderwijskundige ontwikkelingen kunnen worden voortgezet.

Daarnaast staat Mariënborg midden in een samenleving waarin veel veranderingen plaatsvinden. De digitale wereld bijvoorbeeld ontwikkelt zich zeer snel. Deze ontwikkeling heeft veel invloed op het onderwijs en is het afgelopen jaar als gevolg van de Corona-pandemie nog eens in een stroomversnelling geraakt. Hoeveel we als school in beweging zijn, hangt af van de veranderingen in de samenleving, de mogelijkheden van de teams, de organisatie en de wensen van leerlingen en ouders. De locatieleiding heeft daarbij steeds een inspirerende, sturende, faciliterende en monitorende rol.

De kwaliteit van het onderwijs op Mariënborg staat onder druk. Dit blijkt uit de resultaten van de verschillende onderzoeken, zoals tevredenheidsonderzoeken en de opbrengstenkaart. Het kwaliteitsonderzoek van de onderwijsinspectie van maart 2022 heeft in juni 2022 geleid tot het oordeel 'zeer zwak'.

Gezien het bovenstaande zijn er naast verbeteringen ook vernieuwingen nodig. Wat we in 2021-2025 willen verbeteren of vernieuwen staat verwoord in dit schoolplan. Voortvloeiend uit het schoolplan worden jaarplannen opgesteld voor de locatie en de afzonderlijke teams. Deze plannen worden jaarlijks geëvalueerd en verwerkt tot een nieuw jaarplan voor het daarop volgende schooljaar.

1.3 Vooruitblik schoolplan 2022-2025

De thema's uit het schoolplan 2015-2019 vormen ook de rode draad voor het schoolplan van 2022-2025. De route richting Mariënborg 2025 kent vier parallelle wegen:

1. Een diploma met meer waarde; onderwijs waarin het leren van de leerling centraal staat en zich richt op de drie lijnen van diploma, een bewuste keuze voor én succes in het vervolgonderwijs.
2. Een professionele cultuur gericht op de kwaliteit van ons eigen werk en dat van ons samen.
3. Een inclusieve cultuur waarin leerlingen, docenten en ouders gezien worden en participeren.
4. Goede randvoorwaarden: transparante en voorspelbare bedrijfsprocessen die de visie in de praktijk helpen realiseren.



2. Missie, visie en ambitie

2.1 Missie Mariënborg

De leerlingen verwerven op Mariënborg de kennis, de vaardigheden, het inzicht en de houding die ze nodig hebben om een diploma te halen én om succesvol te kunnen zijn in het vervolgonderwijs. Ze leren zichzelf en de wereld goed genoeg kennen om te kunnen ervaren welk appèl de wereld op hen doet, zodat ze een bewuste keuze kunnen maken welk vervolgonderwijs hierbij past.

2.2 Visie

Onze kernwaarden betrouwbaar, betrokken en actief zijn een uiting van de identiteit van Mariënborg. Onze school is een inclusieve school. Iedereen is welkom, ongeacht welk geloof, welke culturele achtergrond of welke geaardheid. We staan hiermee in de open-christelijke traditie. Vanuit de bijbelse verhalen die ons over God en mensen vertellen en over hoe je als mensen elkaar mens kunt laten zijn, herkennen we dat de medemens en de wereld aan ons toevertrouwd zijn. Onze medemens en de wereld doen een appèl op ons om verantwoordelijk met hen en onszelf om te gaan, simpelweg omdat ieder mens levensgeluk verdient nu en in de toekomst.

Voor ons als middelbare school betekent het dat wij tieners wijzen op dit appèl. Zij herkennen dit vanwege hun leeftijd lang nog niet altijd zelf. Daarom brengen wij hen in aanraking met wat de wereld en mensen van hen nodig hebben en omgekeerd ook met wat de wereld en mensen hun te bieden heeft aan geweldige mogelijkheden en aan schaduwzijden.

We kijken als school samen met de leerling en zijn ouders de toekomst in. Dit betekent dat wij in het heden met hen bezig zijn met de wereld van straks. In die wereld van straks spelen de grote thema's van duurzaamheid, democratie, sociale media en (informatie)technologie een wezenlijke rol. Via welke weg van studie en later werk willen zij meedoen in de wereld en zich verhouden tot de medemens en henzelf? Het proces naar en het antwoord op deze vraag noemen we met Biesta *persoonsvorming*. Wij dienen de leerling te wijzen op het appèl, de bijbehorende kennis te ontsluiten en de ethische vragen te stellen. De leerling kan echter alleen zelf het antwoord geven op dit appèl. Dit veronderstelt dat een leerling zichzelf ook heeft leren kennen en waarderen. Dit is,

naast de cognitieve en ethische, de derde dimensie van persoonsvorming; de psychologische. Onze pedagogiek en didactiek dient er mede toe die psychologische groei te stimuleren. Op Mariënborg krijgen de pedagogiek en didactiek kleur vanuit de eerdergenoemde kernwaarden: betrouwbaar, betrokken en actief. Deze werken we in het volgende hoofdstuk uit.

Onze pedagogiek en didactiek zijn niet alleen gericht op persoonsvorming. School gaat ook over *kwalificatie*. Onze leerlingen verdienen een startkwalificatie waarmee zij toegang krijgen tot het vervolgonderwijs en die garant staat voor kennis en vaardigheden waarmee leerlingen succesvol zijn in dat vervolgonderwijs. Hiertoe bieden wij de leerlingen een passend curriculum aan inclusief vaardigheden. In dit proces van kwalificatie wordt de docent gezien als een belangrijke inspiratie- en leerbron voor leerlingen. De docent is de spil in het leerproces van de leerling zonder dat alles om de docent draait. De docent ziet de leerling als opgroeiende tiener die hij bewust leert om te denken en te werken onder eigen verantwoordelijkheid. Daarmee staat het effect van de interactie tussen docent en leerling op het leren van de leerling centraal. Wat doet de leerling? is een belangrijke vraag in het leren en ontwikkelen van docenten en het borgen van de kwaliteit van het proces van kwalificatie. Niet alleen de effectieve kant is in deze belangrijk. Ook de affectieve. In dit beeld van docent en leerling gaan kwalificatie en persoonsvorming hand-in-hand. Dit komt dan ook tot uiting in de pedagogiek en didactiek die we vanuit onze kernwaarden laden.



2.3 Ambities

Mariënborg 2025 in zeven ambities

Een diploma met meer waarde

1. *De leerlingen verwerven op Mariënborg de kennis, vaardigheden en het inzicht dat ze nodig hebben om een diploma te halen én om succesvol te kunnen zijn in dat vervolgonderwijs. Ze leren zichzelf en de wereld goed genoeg kennen om te kunnen ervaren welk appèl de wereld op hen doet zodat ze een bewuste keuze kunnen maken welk vervolgonderwijs hierbij past.*
2. *Zowel in het proces van kwalificatie als persoonsvorming ziet de docent de leerling merkbaar als opgroeiende tiener die hij bewust leert te denken en te werken onder eigen verantwoordelijkheid. In het proces van kwalificatie staat het effect van de interactie tussen docent en leerling op het leerproces van de leerling centraal. In het proces van persoonsvorming wordt het leren kennen en waarderen van jezelf door de leerling gestimuleerd door de houding en begeleiding van de docenten.*

Professionele cultuur

3. *Wij zijn betrouwbare, betrokken en actieve collega's voor leerlingen en elkaar. Wij doen dit door actief verantwoordelijkheid te nemen voor elkaars werkplezier, gezamenlijke resultaten en professionele ontwikkeling door samen en individueel actief te blijven scholen. We krijgen en ervaren de ruimte om (nieuwe) ambities en doelen te realiseren en grijpen die ruimte ook aan.*
4. *We werken cyclisch en opbrengstgericht.*

Een inclusieve school

5. *We zijn een inclusieve school waarin leerlingen, docenten en ouders gezien worden en participeren.*

Goede randvoorwaarden

6. *Wij werken met roosters tussen 8:15 en 16:15 waarin de basis wordt gevormd door maximaal 24 vaklessen en waarin flexuren, talentstromen en huiskameruren een standaard onderdeel zijn van de gevarieerde werkweek van een leerling. Hiermee wordt onze visie concreet zichtbaar in het rooster van de leerling.*
7. *We leunen op transparante, (financieel) gezonde en voorspelbare bedrijfsprocessen en werken in een gebouw dat de onderlinge betrokkenheid vergroot en het werkplezier plus de resultaten van de leerlingen en de medewerkers ondersteunen.*

3. Kernwaarden

Mariënborg is een school met als kernwaarden betrouwbaar, betrokken en actief. Deze kernwaarden nemen wij als uitgangspunt voor allerlei facetten in onze school:

- ons onderwijs (hs. 4);
- onze leerlingbegeleiding (hs. 5);
- ons personeelsbeleid (hs 6);
- de samenwerking met ouders;
- de samenwerking met anderen om de school heen zoals onder andere de buurt, zorgverleners en bedrijven;
- onze kwaliteitszorg (hs 7).

Betrouwbaar

De eerste kernwaarde is betrouwbaarheid. Betrouwbaarheid betekent vertrouwen opwekken. Vertrouwen is van essentieel belang voor een gezonde socialisatie van leerlingen. Voor het gevoel van veiligheid en voor het kunnen opbouwen van goede relaties. De gedragsregels in de school zijn duidelijk en deze worden actief nageleefd.

Betrouwbaar betekent ook dat we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen en het liefst iets meer. Dat betekent dat we ons voortdurend afvragen: wat heeft een leerling van ons en zichzelf nodig om de doelen t.a.v. kwalificatie en persoonsvorming te halen? Deze vraag is leidend bij de keuze voor de inrichting van het rooster, de lessen, de vormen van begeleiding, de inrichting van het gebouw en het scholen van collega's. Vertrouwen en veiligheid is ook voor collega's essentieel om met plezier en resultaat naar het werk te kunnen komen. Daarom helpen we elkaar de gezamenlijke doelen te realiseren, we zorgen goed voor ons eigen welzijn en dat van de ander. Wanneer dit niet gebeurt, spreken we elkaar daarop aan.

Betrouwbaar werken betekent ook zorgvuldig werken. Wanneer we veranderen, hebben we de verandering doorzocht en is het helder welk probleem er opgelost wordt. We doen onderzoek of ervaring op, brengen het plan in de praktijk, bestuderen de opbrengsten ervan en we leren wat we beter of anders kunnen doen. Dit PDCA (Plan-Do-Check-Act) herkennen we ook in ons didactisch basisproces en het monitoren van de leeropbrengsten.

We zijn voorspelbaar in communicatie en transparant in onze beslissingen en routines. En als dat niet gelukt is, dan zijn we daarop aanspreekbaar.

Betrokken

In het verlengde van betrouwbaar zijn we betrokken op elkaar. We willen ondanks dat we allemaal anders zijn, samen één school zijn. Een inclusieve school waarin leerlingen gelijke kansen krijgen. Dat betekent dat we onze leerlingen zien en begeleiden; in mentoraat, op vakniveau en in de leerlingondersteuning wanneer er intensievere begeleiding nodig is.

De docent ziet de leerling als opgroeiende tiener die hij bewust leert te denken en te werken onder eigen verantwoordelijkheid. Hierin begeleiden we leerlingen op een persoonlijke en open manier met een hoge wederzijdse verwachting. Deze verwachtingen geven we concreet terug in het geven en vragen van feedback. De leerlingen ervaren dat de feedback gericht is op groei en dat de feedback uitgaat van een positieve verwachting.

Verantwoordelijkheid leren nemen veronderstelt een vorm van vrijheid. In het proces van kwalificatie hebben niet alle leerlingen hetzelfde nodig om de gestelde doelen te realiseren. Daarom kunnen leerlingen binnen een duidelijke structuur in en buiten de lessen in een vorm van vrijheid keuzes maken die motiverend zijn voor hun leerproces. In maatwerk en in het maken van keuzes op basis van interesses zoals bijv. talentstromen ervaren leerlingen de betrokkenheid van school. Daarnaast leren leerlingen zichzelf ook beter kennen in het maken van keuzes en leren ze daarin gefaseerd te vertrouwen op zichzelf. Dit verwachten we ook van de leerling. In dit proces gaan kwalificatie en persoonsvorming hand-in-hand.

In onze visie spreken we over onze betrokkenheid op mens en wereld. De leerlingen ervaren deze betrokkenheid tot mens en wereld doordat we met hen op zoek gaan naar het antwoord dat zij willen geven op het appèl dat de mensen en de wereld op hen doen.

We beseffen dat de betrokkenheid van thuis belangrijk is voor de persoonlijke ontwikkeling van onze leerlingen. Ouders zijn daarom voor ons een belangrijke gesprekspartner.

Op Mariënborg zien we de docent als dé spil in het leerproces van leerlingen. Hij/zij is de inspiratie- en leerbron voor leerlingen. Hij/zij is een professional. Hij/zij verdient een goede werkomgeving en persoonlijke en professionele aandacht van de leidinggevende. In o.a. een gesprekskencyclus wordt gevraagd naar persoonlijke en professionele ontwikkeling en naar welke scholingsbehoefte er is. Er is aandacht voor het plezier en de prestaties in het werk. Hierin hebben we hoge wederzijdse verwachtingen van elkaar, die we concreet maken in het geven en vragen van feedback. Voor ons als medewerkers van de school betekent betrokkenheid ook dat we persoonlijke en professionele aandacht hebben voor elkaar en krijgen van elkaar. We drinken samen koffie én we leren en werken samen om met elkaar onze doelen te kunnen realiseren. Hierin leunen we op onze betrouwbaarheid. Samen leren en samenwerken is veilig en uitdagend.

Actief

Onderwijs geven en onderwijs ontvangen is een voorrecht. Dit vraagt van alle betrokkenen een actieve deelname. Actief zien we terug in de activerende werkvormen in de lessen en in de houding van leerlingen; zij ervaren dat leren het resultaat is van wat zij zelf doen. De interactie van docenten is gericht op de leeractiviteiten van de leerling en samen dragen ze bij aan het beheersen van de leerdoelen. De 12 bouwstenen voor effectief onderwijs zijn hierin de leidraad.

We zijn een school waarin de basis van het rooster vaklessen zijn. We willen meer zijn. De belofte dat leerlingen een goede keuze kunnen maken voor vervolgonderwijs betekent ook dat we ze breed kennis laten maken met wat mens en wereld hun te bieden hebben. Daarom hebben we in en buiten de vaklessen een activerend aanbod. Dit ervaart een leerling in zeven verschillende talentstromen, huiskameruren, vaardighedenuren en eventuele projecten en buitenschoolse activiteiten. Hierin komt de wereld van straks en het appèl dat zij op ons doet, nadrukkelijk naar voren. Leerlingen ervaren school ook als hun school, een ruimte die ze zelf mee vormgeven. Ze participeren. Ze organiseren activiteiten voor elkaar, helpen mee en voelen zich medeverantwoordelijkheid voor het plezier en de resultaten.



4. Onderwijs

4.1 Stimulerend en onderzoekend onderwijs

We geven lessen die motiverend en uitdagend zijn voor leerlingen. We hebben hoge verwachtingen van de leerlingen. Leraren met hoge verwachtingen stellen veel vragen, geven korte instructies, beperken hun aanwijzingen, zijn vriendelijk en geven kwalitatief hoogstaande feedback.

Beleidsvoornemens

- We werken op havo en vwo met een onderscheiden- de didactiek waarin in beide stromen hoge verwach- tingen de basis vormen. We werken een integraal ‘wat is de havo’ en ‘wat is vwo’ profiel uit en expli- citeren hierin wat hoge verwachtingen zijn.
- Schoolbreed volgen we de trainingen *effectieve didactiek* en *didactisch coachen*. De 12 bouwstenen voor effectieve didactiek zijn de leidraad voor de lessen.
- In de teams en de vakgroepen leren we van good practices. Docenten ontwerpen samen onderwijs.
- We monitoren de opbrengsten van onze leerlingen cyclisch en passen ons onderwijs op basis van eva- luaties aan.
- We werken aan uitbreiding van het didactisch reper- toire met name op het gebied van differentiatie.

4.2 Talentstromen

We zijn een school waarin de basis van het rooster vaklessen zijn. In en buiten de vaklessen bieden we een activerend aanbod aan in 7 verschillende talentstromen, huiskameruren, vaardigheden en eventuele projecten en buitenschoolse activiteiten. De talentstromen zijn:

- Art Factory,
- Business Class,
- Connecting Cultures,
- Multimedia & Design,
- Music Stage,
- Research & Design en
- Experience.

In de talentstroomklas zit de leerling één middag per week samen met andere leerlingen die voor dezelfde talentstroom hebben gekozen. In zowel de bovenbouw van havo als atheneum kan er naast de verplichte kernvakken en profielvakken gekozen worden voor bijzondere (school)examenvakken:

- Filosofie,
- Beeldende vorming,
- Informatica,
- Natuur, Leven en Technologie (NLT) en
- Maatschappijwetenschappen (MAW).

Daarnaast is er een breed aanbod van extra mogelijk- heden: English Fast Lane, Debatclub, First Lego League, Hoosh project, Inktaap, Honoursprogramma’s, Olympia- des, het Cambridge Certificate, Delf Scolaire, wiskunde D, Taizéreis, etc.

Beleidsvoornemens

- De programma’s van de talentstromen in de onder- bouw worden versterkt.
- Leerlingen in de bovenbouw kunnen in aanmerking komen voor het volgen van excellentieprogram- ma’s, waarvoor al een tweetal initiatieven zijn aangedragen: Vecon Business School en program- meren.
- We ontwikkelen vakoverstijgende projecten.
- We geven middels een ‘huiskameruur’ leerlingen en docenten ruimte voor activiteiten buiten het curriculum om.
- We versterken het profiel van ons havo- en athe- neumonderwijs.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• Scholing didactisch coachen en 12 bouwstenen wordt binnen enkele jaren door iedereen gevolgd. Een stuurgroep zorgt ervoor dat beide scholingen duur- zaam binnen de school blijven. • Collega’s geven aan graag te werken in kleinere teams binnen het team, zowel als mentoren en als docenten.	• Duidelijk profiel van havo en vwo uitwerken. • Hoge verwachtingen duidelijker zichtbaar maken in de les, didactisch coachen ondersteunend laten zijn in hogere orde denkvragen. • Systematisch uitwisselen van <i>good practice</i> in de teams en samen onderwijs ontwerpen. Differentiatie is belangrijk aandachtspunt. • Cyclisch monitoren van de opbrengsten in de teams en vaksecties.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• Talentstromen onderbouw. • Bijzonder schoolexamenvakken. • Cambridge/fastlane programma’s in de OB en de BB. • Diverse projecten, e.g. debatteam, first lego league, olympiades, e.d. • Eerste excellentie-initiatieven: e.g. Vecon Business School. • Topsportcoach voor topsporters.	• Profilering havo en atheneum zowel binnen als buiten de lessen, zowel voor personeel als leerlingen. • Huiskameruren verder ontwikkelen en invulling ge- ven. • Excellentieprogramma’s: uitbreiding ervan met meer externe samenwerking.

4.3 Onderwijsresultaten, op- brengstgericht werken en toetsing

De onderwijsresultaten van Mariënborg zijn op dit mo- ment onvoldoende. We verbeteren deze resultaten door een goede determinatie in de onderbouw, opbrengstge- richt te werken in teams rond leerlingen en in vaksecties. Daarnaast werken we aan verbetering in de lessen met name als het gaat om differentiatie en zorgen we dat we de leerlingen goed in beeld hebben. Daardoor kunnen we de leerlingen tijdig helpen als de resultaten tegenvallen.

Beleidsvoornemens

- We blijven werken aan een goed determinatie- proces, waardoor de leerlingen tijdig in de goede schoolsoort zitten, zodat zij zonder onderbreking hun diploma kunnen halen. Om dit te realiseren worden de huidige maatregelen geëvalueerd.

Daarnaast wordt contact gezocht met aanleverende PO-scholen over het geven van dubbele adviezen en worden er havo-xl klassen ontwikkeld in klas 1 en 2 om later en beter te determineren.

- We realiseren een toetsbeleid, waarbij we werken volgens de richtlijnen voor PTA, PLT, toetssjabloon, toetsmatrijs en RT(T)I. Het toetsbeleid wordt door alle secties overgenomen en geïmplementeerd in hun vakwerkplan.
- We ontwikkelen onze kennis en vaardigheid over de inzet van formatief handelen en toetsen.
- We voeren datagestuurde gesprekken met vaksec- ties zodat secties kritisch en bewust omgaan met de opbrengsten en hier gerichte acties op zetten.
- We evalueren examentrainingen en zetten voor komend jaar examentraining gericht in om de exa- menresultaten te verbeteren.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
- De determinatie van leerlingen in de onderbouw is verbeterd. Hierdoor zitten meer leerlingen op het juiste niveau. Dit zal een positief effect hebben op de bovenbouwsnelheid. - Er is bij docenten en teamleiders een gedeelde behoefte om de manier van werken rond toetsen te verbeteren.	- Toetsbeleid wordt gedeeld en ingevoerd. - Secties gaan kritisch en bewust om met de opbrengsten. Waar nodig krijgen zij begeleiding om dit proces vorm te geven. - Teamleiders voeren datagestuurde sectiegesprekken - PTA's worden tijdig aangeleverd. - Examentrainingen (intern en extern) per periode in de examenklassen inzetten.

4.4 Taal en rekenen

We besteden aandacht aan de basisvaardigheden taal en rekenen. Voldoende taal- en rekenvaardig zijn helpt de leerlingen om bij de verschillende vakken de leerstof goed te begrijpen en onder woorden te brengen. Leerlingen die achterstanden laten zien op deze vaardigheden, helpen we met het wegwerken ervan. Voor alle leerlingen geldt dat we in en buiten de lessen aan de slag gaan met het vergroten van leesvaardigheid, formuleervaardigheid (zowel mondeling als schriftelijk) en rekenvaardigheid.

Beleidsvoornemens

- We nemen methode-onafhankelijke volgtoetsen af in klas 1, 2 en 3; analyseren de resultaten en werken achterstanden weg door inhaalprogramma's te hanteren.
- We ontwikkelen taalgericht vakonderwijs.
- Voor leerlingen met een anderstalige (dus niet Nederlandse) thuissituatie zijn er mogelijkheden om examen te doen in deze taal conform het aanbod van de sectie Levende Talen.
- In samenwerking met gemeente en provincie is er een aanbod op het gebied van taalondersteuning voor ouders en/of leerlingen waarbij sprake is van een anderstalige thuissituatie of laaggeletterdheid.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
- Er zijn twee taalcoördinatoren aangesteld die voor de start van het schooljaar 22-23 een taalbeleidsplan hebben opgesteld. - Er is een rekencoördinator aangesteld die een rekenbeleidsplan ontwikkelt. - Er is een mediatheek op school en een leescommissie die in samenwerking activiteiten ontwikkelen gericht op plezier in lezen. - De cito 1, 2 en 3 worden aan het eind van het schooljaar 21-22 afgenomen. - In havo 4 wordt in de eerste week van het schooljaar 22-23 de Diatekst afgenomen. - Er is formatieve ruimte gemaakt voor het wegwerken van achterstanden in zowel de onderbouw als de bovenbouw van de havo n.a.v. de uitkomsten van Cito 0-3 en Diatekst.	- Er worden ondersteuningsprogramma's gemaakt n.a.v. Cito 0-3 en Diatekst. - Docenten leren de uitslagen van bovengenoemde volgtesten te interpreteren. - Docenten (en MT) kennen de mogelijkheden tot taalsteun in hun lessen en passen dit toe. - MT en docenten kunnen bij lesobservaties taalrijke lessen herkennen en hierop gerichte feedback geven - Binnen de school is systematisch aandacht voor 'plezier in lezen' met als doel het maken van 'leeskilometers'. - In het schoolgebouw is zichtbaar in de lokalen dat er aandacht voor lezen is. - Het programma voor rekenen in havo 4 bij het profiel CM (i.p.v. wiskunde a) leidt tot afronding op niveau 3F.

- Bij Diatekst is 'het Tekstenlab' aangeschaft voor de extra ondersteuning op begrijpend lezen in havo 4. - Er is contact tussen school, bibliotheek, gemeente en provincie gelegd om aan te sluiten op bestaande projecten en subsidies op het gebied van anderstaligheid en laaggeletterdheid.	- Leerlingen in de bovenbouw met een anderstalige thuistaal kunnen gebruik maken van het aanbod van examen doen middels de Sectie Levende Talen. - Binnen school is er voor leerlingen en ouders met een anderstalige of laaggeletterde thuissituatie taalsteun aanwezig (in samenwerking met gemeente en provincie).
---	--

4.5 Burgerschap

Op Mariënborg bieden we burgerschaponderwijs aan in 5 dimensies. We willen onze leerlingen stimuleren om actief mee te doen aan de maatschappij door dit binnen de school te leren.

1. Sociaal-maatschappelijke dimensie

Actief bijdragen aan een gemeenschappelijke dimensie. Leerlingen kijken naar hun eigen gedrag binnen hun woon- en leefomgeving: thuis, op school en daarbuiten. Ze denken na over uiteenlopende onderwerpen: van identiteit tot cultuurverschillen, van discriminatie tot veiligheid.

2. Politiek-juridische dimensie

Op Mariënborg leren leerlingen over de besluitvorming binnen de politiek én ontdekken ze welke rol zij daar zelf in kunnen spelen. Ze worden uitgedaagd mee te doen in school en zelf politieke ervaring op te doen door te participeren in leerlingenpanels, leerlingenraad of de MR.

3. Economische dimensie

Leerlingen leren wat de waarde van geld is, wat de ethische dimensie van de wereldeconomie is en hoe je verstandig met geld om kunt gaan. In klas 4 kunnen leerlingen kiezen om mee te draaien in de Vecon businessschool.

4. Dimensie vitaal burgerschap

Vitaal burgerschap: alles wat te maken heeft met je gezondheid en leefstijl. We streven er naar een gezonde school te zijn. Naast lichamelijke opvoeding, een sportklas, een groen schoolplein promoten we vitaal burgerschap met o.a. een gezonde kantine, voorlichting over wat gezond seksueel gedrag is, hoe om te gaan met drank en drugs en kritisch te zijn ten aanzien van de verslavende kant van devices.

5. Wereldburgerschap

We werken op school met het vak levenbeschouwing, ethiek en filosofie in de onderbouw. Leerlingen leren over mensenrechten, mondiale problemen en leren reflecteren op hun eigen bijdrage aan een duurzame en vreedzame samenleving. Ook de talentstroom *connecting cultures* waarin we internationalisering centraal stellen, gaat over bruggen bouwen als wereldburgers met elkaar.

Beleidsvoornemens

- We stellen twee coördinatoren burgerschap aan. Zij brengen in kaart wat er al gebeurt in de school, brengen samenhang aan vanuit een gezamenlijk geformuleerde visie en ontwikkelen een doorlopende leerlijn van klas 1 tot 5/6.
- In ons mentoraatsprogramma wordt begeleiding geboden bij het omgaan met social media, nep-nieuws, actuele kwesties, cultuurverschillen en groepsdruk. Daarnaast volgen leerlingen in klas 3 een maatschappelijke stage.
- In de school komt aandacht voor het bevorderen van verbondenheid tussen leerlingen onderling en binding met de school. Aanwezige subgroepen maken kennis met elkaar en elkaars achtergronden en overtuigingen.
- Ongeveer 15% van de leerlingen op Mariënborg heeft een niet westerse achtergrond. We zijn ons ervan bewust dat de cultuur thuis en de cultuur op school soms enorm kan verschillen. Hier gaan we sensitief mee om.
- We werken aan kansengelijkheid door: a. te werken aan onderwijsachterstanden op o.a. taalgebied en motivatieproblematiek en b. de sociaal-emotionele ontwikkeling van iedere leerling systematisch te volgen.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
- Maatschappelijke stage in leerjaar 3. - Debatgroep in de bovenbouw. - Leerlingenpanels per team. - Leerlingparticipatie bij sollicitatiegesprekken. - Binnen het vak LEF en GLV wordt er gewerkt aan levensbeschouwing, ethiek en filosofie. - Internationaliseringsweken in leerjaar 3,4 en 5. - We werken met Fast Lane English en Cambridge English klassen. In deze klassen wordt er extra aandacht geschonken aan de cultuur van diverse Engels-sprekende landen. - De meeste allochtone leerlingen in Nederland zijn meertalig opgevoed. - We bieden vanaf 2021-2022 extra begeleiding in de Nederlandse taal voor een subgroep leerlingen aan. - Bij maatschappijleer is veel aandacht voor democratiseringsprocessen en de mogelijkheden tot deelname aan de democratie.	- Er worden twee collega's benoemd om burgerschap meer vorm te geven en binnen de school hier samenhang in aan te brengen. - De gezonde school zichtbaar maken binnen de school. - Leerlingenraad schoolbreed. (Gast)lessen over het gebruik van sociale media, pesten en cultuurverschillen moeten een prominentere plek krijgen binnen de school. - Aandacht voor het bevorderen van verbondenheid tussen leerlingen onderling en binding met de school. - Cultuur – aandacht voor eigen cultuur, Nederlandse cultuur en culturele diversiteit. - Gast sprekers vanuit diverse culturen. - Cambridge English doet in 2022-23 een project met het British Council gericht op uitwisseling van culturen en duurzaamheid.

4.6 Inclusief onderwijs

We zijn een inclusieve school waarin leerlingen, docenten en ouders gezien worden en participeren. We willen dat leerlingen, ouders, docenten, schoolleiders en ondersteuners onze school ervaren als 'mijn school', als een veilige, aantrekkelijke en uitdagende leeromgeving.



Beleidsvoornemens

- Per team is er een actief leerlingenpanel en een actief ouderpanel die vier keer per jaar systematisch om feedback gevraagd worden en die kritisch de voortgang op de gezamenlijk gestelde doelen monitoren.
- De schoolleiding vraagt vier keer per jaar een docentenpanel systematisch om feedback en het docentenpanel monitort kritisch de voortgang op de gezamenlijk gestelde doelen.
- De LTO, OTO en MTO worden uitgezet en de uitkomsten worden geëvalueerd, zodat er eventuele vervolgacties kunnen worden ontwikkeld.
- Jaarlijks zijn er twee schooldagen waarop we schoolbreed stilstaan bij diversiteit in cultuur, religie en seksualiteit: Paarse vrijdag en de kerstviering. Daarnaast aandacht voor goede doelen en voor het personeel: de Pelgrimsdag.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
- Paarse Vrijdag, kerstviering en goede doelendagen. Pelgrimsdag. - Genderneutrale toiletten. - Binnen het lesprogramma bij biologie en LEF is er aandacht voor preventie en tolerantie van diversiteit en inclusiviteit op school en in de samenleving.	- Tijdens lessen aandacht aan schenken aan Paarse Vrijdag. - Ouderparticipatie. - Diversiteitsfeesten/pauzes.

4.7 @Forum; vernieuwend onderwijs in de bovenbouw

In 2020-2021 zijn we op Mariënborg gestart met @Forum-bovenbouw, een vervolg op @Forum voor de onderbouw havo/vwo dat vijf jaar geleden is gestart op een eigen locatie van CVO-nwf. Op @Forum wordt eigentijds en vernieuwend onderwijs ontwikkeld dat staat voor een brede vorming voor iedere leerling, een verantwoorde voorbereiding op het centraal eindexamen en vervolgonderwijs en met maximale ruimte voor persoonlijke ontwikkeling op het gebied van kennis, vaardigheden en

attitude. Kenmerkend voor @Forum is een smalle leerlijn waardoor er tijd is voor keuzeworkshops, sterk vaardighedenonderwijs en intensievere persoonlijke coaching. De leerlingen ervaren meer autonomie in hun schooldagen en -werk, hebben gelijkwaardiger relaties met docenten en werken gericht en op persoonlijker niveau aan hun gevoel van competentie in de vakken.

Beleidsvoornemens

- We ontwikkelen een doorgaande leer-/ ontwikkelijn van onderbouw naar bovenbouw.**
 - We stellen een werkgroep onderbouw-bovenbouw (OB-BB) in.
 - We organiseren gezamenlijke studiedagen OB-BB/gezamenlijke bijeenkomsten van de vakgroepen OB-BB zodat er uiteindelijk gewerkt wordt als 1 vakgroep.
 - Collegiale lesbezoeken.
- We bouwen @Forum-onderwijs uit**
 - Keuzevrijheid van leerlingen, eigenaarschap en (didactische) coaching verder ontwikkelen via bijscholing, aanpassing en duidelijker voorbereiding van de keuze-uren van leerlingen en het geven van ondersteunende workshops aan leerlingen.
- Per profiel ontwikkelen we sterke projecten die het bestaande vakonderwijs versterken:**
 - Ontwikkeling van projecten samen met NHL (Design Based Education), de RuG (wetenschappelijk onderzoek, WON) en andere instellingen (zoals musea).
 - Ontwikkelen van projecten, gelinkt aan vakken per profiel, waarin generieke vaardigheden aan bod komen (vooral vaardigheden die nodig zijn voor het vervolgonderwijs en het werken in de samenleving).
- We werken aan een evenwicht in evaluatievormen. Leerlingen kunnen 'klassieke' toetsen maken naast het hanteren van alternatieve evaluatievormen. Dat betekent**
 - het inzetten van 'Future Learning' ('leren leren') in het onderwijs van @Forum.
 - retrieval practice en formatief handelen onderdeel maken van alle lessen van @Forum (12 bouwstenen en andere bronnen).
 - alternatieve toetsvormen ontwikkelen en inzetten.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• Enthousiast, initiatiefrijk team. Veel onderwijservaring. • Nieuwe onderwijsvormen/ PTA's vernieuwd. • Vernieuwing werkt door in de school. • Werkwijze doorgaande leerlijn OB-BB voor 2223 vastgelegd. • Kleinschaligheid/ hoge verwachtingen: leerling wordt gevolgd. Op leerplein wordt goed gewerkt. • Stijgende lijn in rendementen.	• Evenwicht tussen verschillende vormen van toetsing. • Vakoverstijgend onderwijs. • Invulling coachlessen. • Verbinding met RuG en NHL. • Sterkere verbinding tussen didactiek, coaching en kwaliteitszorg. • Verbinding met Mariënborg: hoe krijgt dat vorm?



5. Leerlingbegeleiding en zorg

5.1 Onze visie op leerlingbegeleiding

We werken in de leerlingenondersteuning met een onderscheid in basisondersteuning en extra ondersteuning. In onze visie ligt het zwaartepunt van de ondersteuning van de leerling in de basisondersteuning. Dit is het geheel van alle eerstelijnsbegeleiding gegeven door vakdocenten, mentoren en op de achtergrond teamleiders. De realisatie van een zo optimaal mogelijke onderwijsleersituatie werkt preventief en voorkomt veel problemen.

De extra ondersteuning, het geheel van tweede- en derde-lijnsondersteuning, is de ondersteuning die we leerlingen bieden vanuit leerlingondersteuners en experts op een bepaald gebied (zoals dyslexie, faalangst of hulpverlening). We hebben ons aanbod extra ondersteuning en de ondersteuningsstructuur meer in detail uitgewerkt in het schoolondersteuningsplan.¹

De interne coördinator leerlingondersteuning (ICL) coördineert op Mariënborg het interne ondersteuningsteam en draagt zorg voor een sterke verbinding tussen basisondersteuning, extra ondersteuning en externe ondersteuning (1e,2e en 3e lijn).

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• Gesprekkencyclus in de gouden driehoek leerling-ouders-school. • Goede decanen met doorontwikkeld LOB-programma.	• Uniforme werkwijze en taakverantwoordelijkheid mentoren • Tijdig interveniëren in overleg met het interne ondersteuningsteam.

¹ Ondersteuningsplan CSG Comenius Mariënborg, schooljaar 2022 - 2023, augustus 2022

5.2 Mentoraat

Alle leerlingen op Mariënborg hebben een mentor. Het mentoraat vormt een belangrijke pijler in ons onderwijs. Binnen het mentoraat wordt gewerkt vanuit drie thema's:

- sociaal emotionele ontwikkeling;
- studievaardigheden;
- het LOB-programma.

De mentoren begeleiden hun leerlingen in hun schoolloopbaan en in hun persoonlijke ontwikkeling. In beide thema's zijn ze de gesprekspartner voor de leerling en hun ouder(s)/verzorger(s) als ook de gesprekspartner richting de tweedelijnsondersteuning indien nodig. Daarnaast houden ze zich bezig met de klas als groep en de groepsdynamiek.

Beleidsvoornemens

- Het volgen en begeleiden van de leerlingen door mentoren wordt iedere drie weken in de teams als team besproken.
- We integreren de aanwezige vaardighedenlijn in het vakonderwijs.
- We versterken het programma voor mediawijsheid en werken hierin samen met ouders.
- We breiden het LOB-programma uit naar klas 1 en 2 en versterken het werken met het aanwezige digitale portfolio.

5.3 Extra ondersteuning Mariënborg

Wanneer een mentor constateert dat de basisondersteuning ontoereikend is, worden de specifieke onderwijszorgbehoeften in beeld gebracht in een signaalbrief. De signalen worden door de mentor met het interne ondersteuningsteam besproken. De eventuele extra ondersteuning voor de leerling wordt beschreven in een Ontwikkelingsperspectief Plan (OPP). De mentor en de leerlingbegeleider bespreken het OPP met de leerling en zijn/haar ouders. Na de afgesproken periode evalueert de mentor samen met het interne ondersteuningsteam en de ouder(s)/verzorger(s) het effect van de aanpak. Op Mariënborg is er extra ondersteuning mogelijk door tal van specialisten op het gebied van: huiswerkbegeleiding, studiekeuze, dyslexie en dyscalculie, faalangst, welzijn en begeleiding op gedragskenmerken. We werken hierin waar nodig samen met onze maatschappelijke partners van uit de gemeente en de zorg

5.4 Extern ondersteuningsteam

Als de zorg voor de leerlingen de grenzen van de school overstijgen, wordt de leerling besproken in het externe ondersteuningsteam en wordt er extern hulp gezocht. Het externe ondersteuningsteam bestaat uit het interne ondersteuningsteam aangevuld met de schoolverpleegkundige, jongerenwerker, leerplichtambtenaar en gedragsdeskundige.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• Leerlingen voelen zich veilig. • De routing in de school bij calamiteiten. • Pedagogische conciërges die overal ogen en oren hebben en zorgdragen voor een veilige omgeving.	• Aanwezige protocollen samenvoegen en actualiseren en bekend maken bij personeel en leerlingen. • Een goede klachten en incidentenregistratie plus opvolging. • Regelmatige calamiteitenoefeningen.



5.5 Veiligheid

Mariënborg is een veilige school. Dit blijkt uit de leerling- en oudertevredenheidsonderzoeken. Veiligheid is de basis van een goede school. Daarom investeren we voortdurend in veiligheid. Zo heeft Klein-Mariënborg voor klas 1 een pedagogisch conciërge en onderwijsassistent waar leerlingen altijd terecht kunnen. Op Mariënborg zelf lopen 5 conciërges door de school zodat er voortdurend zicht is op wat er in de school gebeurt. De kleine locatie Academie voor 5 en 6 vwo ademt rust en veiligheid en biedt een goede basis voor leren.²

Beleidsvoornemens

- We werken in schooljaar '22-'23 met een open receptie en informatiepunt waar leerlingen altijd terecht kunnen met hun vragen.
- We werken in schooljaar '22-'23 met plein 2 waar alle tweedelijns-ondersteuning snel te vinden is voor leerlingen inclusief vertrouwenspersonen.
- We verzamelen veiligheidsprotocollen zoals pestprotocol, incidentenregistratie, klachtenprocedure, benoemen functionarissen en dragen er zorg voor dat leerlingen en ouders weten waar ze de mensen en protocollen kunnen vinden.

5.6 Loopbaanoriëntatie en -begeleiding

We willen onze leerlingen goed voorbereiden op hun toekomst. We vinden het belangrijk dat de leerlingen zich goed ontwikkelen en hun eigen plek kunnen vinden in het vervolgonderwijs en in de samenleving. Deze visie leidt tot de volgende kenmerken van de loopbaanoriëntatie en -begeleiding op de Mariënborg:

- De ontwikkeling van de leerling met betrekking tot LOB wordt zichtbaar in een portfolio. Centrale vragen zijn: Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik?
- We verbinden loopbaanoriëntatie met het onderwijsaanbod. In vaklessen wordt de relatie tussen het vak en studie én beroep inzichtelijk gemaakt voor de leerlingen.
- De mentor heeft een spilfunctie in LOB. Mentoren verzorgen LOB-lessen tijdens het mentoruur en worden zoveel mogelijk betrokken bij LOB-activiteiten.
- De decaan is zorgspecialist die op individueel leerlingenniveau in actie komt als een leerling moeilijkheden ondervindt in het keuzeprocess. Daarnaast biedt de decaan ondersteuning aan het mentoraat.
- We zijn transparant in wat er aan LOB gedaan wordt. De activiteiten om de doelen te bereiken worden concreet omschreven en krijgen een plek in PLT en PTA.

Beleidsvoornemens

- We zien LOB als een van de manieren om het havo-profiel en vwo-profiel te versterken.
- We ontwikkelen LOB-activiteiten in leerjaar 1 en 2.
- We gaan actief netwerken met de vervolgopleidingen en maatschappelijke partners om leerlingen meer kennis te kunnen laten maken met de wereld en hen te laten ontdekken welke bijdrage zij zelf – via hun studie en werk – aan de wereld willen leveren.



Sterke punten	Ontwikkelpunten
• Alle leerlingen bouwen vanaf klas 3 het volgende op: - o Een digitaal portfolio in Droomloopbaan - o Een digitaal LOB-CV - o Een Plusdocument met onderscheidende extra-curriculaire activiteiten • LOB heeft een plek gekregen in het PTA/PLT. • Goede samenwerking decanen met teamleiders, teams en externe partners. • Het LOB-programma wordt regelmatig ververs door het toevoegen van nieuwe (externe) activiteiten zoals de de Campus Fryslân-Experience of dat leerlingen een dag meelopen met hun ouders op het werk. • Elke examenleerling heeft een afsluitend LOB gesprek in het examenjaar.	• Onderzoeken of voor @Forum een aangepast LOB-programma wenselijk is. • Evaluatie inzet Droomloopbaan • Versterken van de koppeling tussen LOB en de vaklessen. • Vergroten van uniforme taakuitvoering en taakverantwoordelijkheid mentoren. • Onderzoeken haalbaarheid stageweek voor klas havo 4. • Sterkere verbinding met de buitenwereld door samen te werken met vervolgopleiding en maatschappelijke partners.

² Zie voor een nadere uitwerking schoolveiligheidsplan Mariënborg. Schoolplan CSG Comenius Mariënborg

6. Personeelsbeleid

6.1 Visie op personeelsbeleid

Op Mariënborg zien we de docent als dé spil in het leerproces van leerlingen. De docent is de inspiratie- en leerbron voor leerlingen. Hij/zij verdient een goede werkomgeving en persoonlijke en professionele aandacht van de leidinggevende. In de gesprekken n.a.v. lesbezoek en in het kader van de gesprekkencyclus wordt gevraagd naar de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de docent. Ook wordt de scholingsbehoefte in kaart gebracht. Daarnaast is aandacht voor het plezier en de prestaties in het werk. Hierin hebben we hoge wederzijdse verwachtingen die we concreet maken in het geven en vragen van feedback. De kernwaarden betrouwbaar, betrokken en actief, zoals eerder in dit schoolplan uitgewerkt, gelden voor alle medewerkers van Mariënborg.

6.2 Bevoegd en bekwaam

Wij werken met bevoegde en bekwame mensen. In het aannamebeleid wordt gestuurd op de juiste bevoegdheden en vervolgens wordt de bekwaamheid gemonitord. In de gesprekkencyclus waarin in het ene jaar een startgesprek en een ontwikkelgesprek plaatsvindt en in het tweede jaar een startgesprek en een beoordelingsgesprek, wordt door de teamleider samen met de medewerkers gekeken naar diens ontwikkeling en functioneren conform functie-eisen. In deze gesprekken wordt gebruik gemaakt van de volgende instrumenten:

- zelfevaluatie en persoonlijk ontwikkelingsplan;
- lesbezoeken door collega's (ontwikkeling) en leidinggevende (ontwikkeling en beoordeling);
- leerlingenenquêtes;
- 360 graden feedback.

De school kent met haar inductieprogramma een zorgvuldige begeleidings- en beoordelingsprocedure voor nieuw personeel. Hierin speelt een vakcollega als buddy een rol evenals de schoolopleider, een beeldcoach en een docentcoach. De schoolopleider geeft vorm aan het inductieprogramma. In dit inductieprogramma staat in de eerste weken de vraag naar 'hoe werkt het hier, bij wie en waar moet ik zijn' een belangrijke rol. Daarna verschuiven de vragen naar 'welke ondersteuning heb ik als nieuwe docent nodig?' Tijdens intervisiebijeenkomsten wordt er op deze vragen ingegaan. De desbetreffende teamleider draagt zorg voor de gesprekkencyclus met de nieuwe collega.

Beleidsvoornemens

- We ontwikkelen samen met de schoolopleiders een stevig inductieprogramma voor startende docenten.
- We sluiten aan bij FROSK (Stenden en RUG). We zijn volwaardig lid van FROSK en het leren en opleiden in de school staat qua beleid op papier en in de praktijk.
- We voeren de gesprekkencyclus systematisch uit.
 - o een startgesprek aan het begin van het jaar gevolgd door een ontwikkelgesprek (jaar 1) en een beoordelingsgesprek (jaar 2).
 - o De gesprekkencyclus wordt uitgevoerd aan de hand van 'High Five, 360-graden feedback' een document dat richting geeft voor het uitvoeren van de gesprekkencyclus binnen CVO-NWF.
 - o De gesprekkencyclus draagt merkbaar bij aan de kwaliteit van onze professionals. Dit zien we terug in de scores in de MTO's, de opbrengsten en kwaliteitscultuur in de school.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• We hebben ervaren docentbegeleiders en een staand inductieprogramma. • We begeleiden effectief met beeldcoaching.	• Als schoolleiding leren hoe we de gesprekkencyclus ontwikkelingsgericht inrichten. • Beoordelingstrajecten uniform en professioneel vormgeven. • Samenwerking tussen teamleiders, schoolopleiders, beeldcoaches en docentcoaches versterken.

6.3 Professionalisering

Onder professionalisering verstaan we alle opleidings- en ontwikkelactiviteiten, waarbij leidinggevenden, docenten en (onderwijs)ondersteunend personeel nieuwe kennis, vaardigheden en gedrag verwerven ten einde de kwaliteit van het onderwijs te vergroten. We willen een professionele leergemeenschap zijn: een school waarin het samen delen, onderzoeken en verbeteren van de praktijk van leerkrachten en schoolleiding centraal staat. De focus ligt op het permanent verbeteren van het onderwijs.

Schoolbrede scholing

De school draagt zorg voor adequate schoolbrede scholingstrajecten die bij kunnen dragen aan de doelen die de school wil realiseren. In de periode van dit schoolplan ligt de nadruk op effectieve didactiek en didactisch coachen. Iedere medewerker schoolt hierin.

Individuele scholing

We stimuleren alle medewerkers om zich individueel in hun professie te ontwikkelen. Docenten krijgen conform de CAO VO een vrij te besteden jaarlijks budget van €600,- en 83 klokuren (bij een volledige aanstelling en vaste voet plus naar rato bij een deeltijdaanstelling) voor deskundigheidsbevordering en scholing. Bij onderwijsondersteunend personeel zijn dat respectievelijk €500,- en 40 klokuren. Met dit budget kunnen docenten en onderwijsondersteunend personeel zelf invulling geven aan het door hen opgestelde Professioneel Ontwikkel Plan (POP).



Beleidsvoornemens

- De professionaliseringstrajecten effectieve didactiek en didactisch coachen dragen merkbaar en meetbaar bij aan de kwaliteit van het primaire proces en aan de onderwijsambities (zie hoofdstuk 4).
- We monitoren de effecten van beide scholingstrajecten via gestandaardiseerde vragenlijsten.
- Elke docent stelt een persoonlijk ontwikkelplan op en bespreekt dat met zijn/haar leidinggevende tijdens het startgesprek.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• We hebben twee bewezen effectieve programma's in school die ons de mogelijkheid geven zelf onderzoek te doen en te leren van de eigen praktijk. • We hebben in beide programma's feedbackinstrumentarium waarmee we de voortgang concreet kunnen meten.	• De medewerkers zijn betrouwbaar, betrokken en actief in hun eigen persoonlijke ontwikkeling als docent. • In de teams en vakgroepen doelgericht werken aan de eigen professionalisering.



6.4 Een inclusieve school

Wij willen een inclusieve school zijn. Dat betekent dat we voortdurend oog hebben voor o.a. levensovertuiging, gender en etniciteit (zie hiervoor ook pagina 4.5 en 4.6).

Leerlingen participeren in leerlingenpanels per team, via enquêtes, de MR en de leerlingenraad. De rechten en plichten van een leerling worden in het leerlingenstatuut beschreven.

In aanvulling op de beleidsvoornemens die we in hoofdstuk 4.7 geformuleerd hebben:

We formaliseren de leerlingenparticipatie door naast de leerlingenpanels de overstijgende leerlingenraad tot een serieuze gesprekspartner te maken van het MT.

- Leerlingen kennen de rechten en plichten zoals die geformuleerd zijn in het leerlingenstatuut;

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• De schoolleiding bestaat uit drie vrouwen en vijf mannen. • We hebben een leerlingenstatuut.	• De leerlingen tot serieuze gesprekspartner maken van de schoolleiding. • Het leerlingenstatuut tijdig herijken

6.5 Vitaal en duurzaam

We vinden het belangrijk dat alle medewerkers voldoende toegerust zijn om gezond, vitaal en bekwaam te blijven werken: ze zijn duurzaam inzetbaar. Daartoe hebben we op verenigingsniveau goede secundaire arbeidsvoorwaarden gerealiseerd. Werknemers kunnen gebruik maken van een fietsplan, een sportplan of een leeftijdsregeling. We merken dat vitaal en duurzaam werken een thema is dat jongere en oudere collega's op een eigen manier bezighoudt. Jongere collega's zijn in toenemende mate nieuwsgierig naar een versnelde carrière en tegelijkertijd bewaken ze de werk-privébalans door parttime te werken. Oudere collega's hebben veel ontwikkelingen in het onderwijs al eens voorbij zien komen. Voor ervaren en oudere collega's is het de uitdaging om steeds opnieuw bij te dragen aan het bestendigen en door ontwikkelen van het onderwijs. De goede vragen naar loopbaanperspectief, naar inspiratie en duurzame inzetbaarheid zijn de vragen die in de gesprekkencyclus verankerd worden.

Beleidsvoornemens

- We verankeren de vragen onderliggend aan vitale en duurzame inzetbaarheid in de gesprekkencyclus en het persoonlijke ontwikkelingsplan van de medewerker.



Sterke punten	Ontwikkelpunten
• We hebben goede arbeidsvoorwaarden.	• Loopbaanperspectief op maat.

6.6 Taakbeleid

Jaarlijks stelt de schoolleiding de personele formatie vast met instemming van de PMR. De formatie is gebaseerd op het geprognosticeerde leerlingaantal en de meerjarenbegroting. Het taakbeleid voegt zich naar de vastgestelde kaders van CAO en CVO-nwf. Waar nodig formuleert de schoolleiding een wijziging op het staande taakbeleid. Een wijziging legt zij conform de wet ter instemming voor aan de medewerkers.

6.7 Functiemix en functiebouwwerk

De ruimte voor LC en LD functies is gelimiteerd. Bepalend is de zogenoemde "functiemixwaarde". Het doel bij toewijzing van de LC-LD functies is om goede docenten te behouden en daarmee onderwijskundige ontwikkelingen in de school van meer continuïteit te voorzien. Daarbij nemen we mee in hoeverre het tekortvakken betreft. Bij het toekennen van de LC-LD functies hanteren we de volgende uitgangspunten:

- De toewijzing van een LC-LD functie doet recht aan het schoolbelang gerelateerd aan de situatie op de arbeidsmarkt en de schoolontwikkeling (goede bevoegde docenten voor de klas met soms aanvullende competenties).
- Bij de toewijzing van een LC-LD functie is er ruimte voor het management om op inhoudelijke gronden, keuzes te maken.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• Het jaarrooster is leidend voor de indeling van de weken en de geplande activiteiten. Docenten kijken hier regelmatig naar. • Een weekupdate wordt als zeer prettig ervaren.	• Afstemming tussen de verschillende teams. • Het jaarrooster is gevuld en afgestemd tussen de teams. Dit wordt leidend. Wijzigingen in het jaarrooster worden met rood aangegeven. • Het jaarrooster wordt gekopieerd in het weekjournaal. • Afspraken maken over communicatie via email. • Documentatie is goed terug te vinden in Sharepoint.

6.8 Interne communicatie

We willen werken in een professionele cultuur, waarbij ieder vanuit zijn eigen rol een bijdrage levert aan de verbeter- en ontwikkelprocessen. Om dat goed te realiseren is het van belang dat we transparant en effectief communiceren. Medewerkers geven aan (MTO) dat ze ontevreden zijn over de communicatie binnen school.

Beleidsvoornemens

- We formuleren een effectieve aanpak om te communiceren binnen school, waarbij we afstemmen tussen teams en 'gastdocenten' goed op de hoogte houden van teamafspraken.
- We gaan consequent om met het jaarrooster.
- We maken afspraken over hoe we omgaan met emailverkeer.



7. Kwaliteitszorg

7.1 Visie op kwaliteitszorg

Onder kwaliteitszorg verstaan we: *“het geheel aan activiteiten dat planmatig wordt ondernomen om de kwaliteit van het onderwijs te onderzoeken, te verbeteren, te borgen en openbaar te maken”*.

Kwaliteitszorg is de basis onder de verbetercultuur van de school en draagt hiermee sterk bij aan de school als lerende organisatie. Binnen een lerende cultuur worden zowel successen als fouten ‘gevierd’ en gezien als momenten om zowel individueel als in gezamenlijkheid verder te komen. We vinden het belangrijk systematisch te reflecteren op ons functioneren als school, als team, als vakgroep en als individuele medewerker. Deze reflectie leidt tot verbeteringen en vernieuwingen in de organisatie en het onderwijs van de school en van de medewerkers individueel. In ons functioneren staat onze bijdrage aan het leren van de leerling centraal.

Ons streven naar kwaliteit betekent voor ons dat we vaststellen of we de goede dingen doen en of we die dingen ook goed doen. We zoeken daarbij naar feiten en ervaringen, waarbij we niet op zoek gaan naar de ‘schuldige’. We analyseren, zoeken naar causale verbanden voordat we plannen bijstellen of nieuwe activiteiten bedenken. Deze vorm van kwaliteitszorg integreren we in de basisprocessen in de school. De frequentie van het evalueren en verbeteren is per activiteit verschillend en wordt vastgelegd in een ‘kwaliteitskalender’. Leidraad is consequent het doorlopen van de PDCA-cyclus (Plan – Do – Check – Act). De cirkel laat zien dat kwaliteitszorg een zich steeds herhalend proces is van plannen maken, uitvoeren, evalueren en verbeteren.



3 Zie de beschrijving in hoofdstuk 4 Onderwijs

7.2 Basisdoelstellingen voor de komende vier jaar

De basiskwaliteit van het onderwijs op Mariënborg is weer op orde. We voldoen minimaal aan de normen die de inspectie aan het onderwijs stelt. We willen de goede havo-/vwo-school zijn die de leerlingen verdienen.

Het onderwijs op Mariënborg biedt leerlingen de mogelijkheden om hun onderwijstraject succesvol te doorlopen en een diploma op een bij de leerling passend niveau te behalen. Daartoe werken we in een professionele cultuur. Dit betekent dat we gezamenlijk de doelen en ambities van de school realiseren en met elkaar evalueren of we op koers liggen. Hierin spreken we elkaar aan op (in)effectief gedrag. Er is sprake van een heldere overleg- en begeleidingsstructuur. Iedereen weet wie wat wanneer, hoe doet en waar verantwoordelijk voor is.

Beleidsvoornemens

- We zijn een lerende organisatie, die inspeelt op nieuwe ontwikkelingen en in een permanent proces verwikkeld is van verbeteren en vernieuwen. We verzorgen daarmee kwalitatief goed onderwijs.

Dat betekent voor ons:

- o dat elke medewerker zijn/haar verantwoordelijkheid neemt voor het aanbieden van kwalitatief goed onderwijs
- o dat we gezamenlijk monitoren in hoeverre we kwalitatief goed onderwijs bieden
- o dat we de kwaliteit van de door ons gebruikte evaluatie-instrumenten voor het toetsen van onze onderwijskwaliteit evalueren en waar nodig verbeteren.

- We verbeteren systematisch en cyclisch ons onderwijs om te voldoen aan de eisen/wensen die door de (externe en interne) belanghebbenden worden gesteld.

Dat betekent voor ons dat:

- o de kwaliteit van ons onderwijs voldoet aan de wettelijke vereisten en aansluit bij maatschappelijke ontwikkelingen en onze visie op goed onderwijs.
- o de kwaliteit van ons onderwijs voldoet aan de eisen van het Toezichtkader van de inspectie met resultaten op of boven het landelijk gemiddelde.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• Er is in teams, vakgroepen en MT een start gemaakt met kwaliteitszorg, e.g. onderwijsresultaten, pedagogisch-didactisch handelen.	• We voeren het herstelplan uit, zodat de basiskwaliteit weer op orde komt. • Ontwikkelen van een professionele cultuur in de schoolleiding, in alle teams en secties en bij alle andere medewerkers van de school. • Het integreren van de huidige losse elementen. • Het cyclisch bespreken en evalueren van de kwaliteit van het onderwijs in teams, vakgroepen en MT.

7.3 Kwaliteitskalender

Om de visie en de basisdoelstellingen op het gebied van kwaliteitszorg te kunnen monitoren, werken we met een ‘kwaliteitskalender’, waarbij we systematisch de processen die van invloed zijn op goede onderwijsresultaten monitoren om waar nodig bij te stellen. We hebben alle instrumenten die we hiervoor nodig hebben in kaart. Deze instrumenten zetten we gedurende het jaar logisch in. In onze kwaliteitskalender staat duidelijk omschreven welke instrument, wanneer en waartoe wordt ingezet. Ook staat omschreven wie initieert en verantwoordelijk is. Het doel is om de ontwikkeling van de leerlingen PDCA te kunnen volgen, het effect van het handelen van docenten op die ontwikkeling van de leerlingen PDCA te monitoren en de organisatie stelselmatig te verbeteren door met regelmaat enquêtes uit te zetten, klachten en complimenten te bespreken, de kwaliteitsdialoog gaande te houden via panels op de verschillende niveaus en gedisciplineerd de uitkomsten PDCA te monitoren. De belangrijkste cyclisch terugkerende instrumenten zijn in onderstaand schema weergegeven:

Eénmaal per vier jaar:

- Schoolplan.
- Zelfevaluatie en visitatie in het kader van de Fricolore visitatie.
- Risico Inventarisatie en Evaluatie (Arbo beleid).
- Analyse uitstroomresultaten: hoe doen onze leerlingen het in het vervolgonderwijs?

Iedere twee jaar:

- Beoordelingssgesprek met alle medewerkers.
- Leerling-enquête over docentengedrag.
- Tevredenheidsonderzoek personeel.

Jaarlijks:

- Analyse van de examenresultaten.
- Analyse doorstroomgegevens van alle leerlingen in het voorafgaande cursusjaar.
- Analyse van doorstroom van schoolverlaters jaarlijks na het verschijnen van de informatie van DUO.
- Evalueren jaarplannen afgelopen schooljaar.
- Opstellen jaarplannen lopende schooljaar.
- Analyse van de opbrengstenkaart/kwaliteitskaart inspectie gekoppeld aan mogelijke verbeteracties.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• We hebben een volledige kwaliteitszorgkalender. • We hebben zowel op school als verenigingsniveau sterke kwaliteitszorgmedewerkers.	• Het omzetten van papier naar praktijk. • Samenhang en gemeenschappelijkheid van de kwaliteitsbewaking in de teams. • Driemaal per jaar een planning- en controlgesprek met bestuurder • Het versterken van de samenwerking centraal-decentraal

7.4 Ambities 2022-2025 naast basiskwaliteit

Naast de basiskwaliteit heeft Mariënborg een aantal ambities geformuleerd om de kwaliteit van het onderwijs te vergroten.

Beleidsvoornemens

- We ontwikkelen een activerend aanbod gericht op talentontwikkeling en motivatie van leerlingen.
- Mariënborg doet mee met audits.
 - o De vereniging CVO-nwf participeert in Fricoloreverband in een breed systeem van auditering waarbij collega's uit de verschillende scholen van Fricolore samen een collegaschool visiteren. Daarbij snijdt het mes aan twee kanten: de visitatoren nemen kennis mee terug naar de eigen school en de bezochte school ontvangt een gedegen auditrapport.
- Ouder- en leerlingenparticipatie
Elk team binnen Mariënborg werkt actief met een leerlingenpanel en een ouderpanel. Vier keer per jaar worden beide panels gevraagd om mee te denken op team-specifieke thema's als schoolbrede thema's. Vaste rubrieken zijn: wat doen we goed? Welke adviezen hebben jullie voor ons? Ook rapporteren we als school terug over de voortgang van afgesproken doelen. Op basis van deze ouder- en leerlingenpanels – die in dezelfde week georganiseerd worden- gaat er een nieuwsbrief uit naar alle ouders en leerlingen zodat iedereen op de hoogte blijft van de voorgenomen en voortgang in de doelen.



- Tijdelijke werkgroepen en kwaliteitskaarten
 - o Om zo snel mogelijk zo goed mogelijk processen te verbeteren, verbeteren we processen met de mensen die zelf in het proces werken. Ze werken in tijdelijke groepen, opbrengstgericht en met een duidelijke opdracht. Medewerkers worden op deze manier drager van de verbetercultuur in Mariënborg. De concrete verbeterde procesbeschrijvingen worden vastgelegd op een zogenaamde kwaliteitskaart. Mariënborg kent een digitale kwaliteitskaartenbak waarin alle basisprocessen beschreven staan om zo de borging van de kwaliteit van de processen te borgen.

Sterke punten	Ontwikkelpunten
• Er is een begin gemaakt met kwaliteitskaarten. • Ouderpanels en leerlingpanels vinden 3 à 4 maal per jaar plaats	• Het gedisciplineerd doorzetten en PDCA monitoren van de beleidsvoornemens. • Werken met de kwaliteitskaarten • Leerlingpanels in dezelfde week als de ouderpanels • Ouders informeren via mail

Tot slot

In de voorgaande 26 pagina's hebben we beschreven wie we willen zijn en welke doelen we op welk thema willen bereiken.

In de kern komt het erop neer dat we als Mariënborg een school willen zijn die kwaliteit levert op het gebied van persoonsvorming, resultaten en werkplezier voor leerlingen en docenten.

Dit doen we vanuit de overtuiging dat we met de leerlingen die aan ons toevertrouwd zijn steeds opnieuw aan de toekomst van onze gezamenlijke wereld bouwen.

Dat willen we goed doen.

Voor die wereld en daarmee voor de leerling en voor onszelf.



Marienburg

