



Waerdenborch



Schoolplan Stichting Waerdenborch





Waardenborch

Openbare school voor basis, kader,
mavo-gt, mavo-tl, havo, atheneum
en gymnasium met een technasium

Locatie Holten

Haarstraat 14
7451 CZ Holten
0548 378383

Locatie Goor

Gruttostraat 1
7471 EP Goor
0547 284141

e-mail

info@waardenborch.nl

website

www.waardenborch.nl

Datum

Versie: 6.0

Voorjaar 2021	Bestuur en directie	Opstellen
Juni 2021	Medezeggenschapsraad	Ter instemming
Juni 2021	Raad van Toezicht	Ter goedkeuring
1 juli 2021	Bestuur	Vaststellen

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	7
1. Een foto van de Waerdenborch	8
2. Ontwikkelingen in de wereld om ons heen	10
3. Wie wij willen zijn: de fundamenten van onze school	12
3.1 De waarden van waaruit we werken	12
3.2 Onze uitgangspunten voor het onderwijs	18
3.3 Het profiel van de school	20
4. Onze collectieve ambitie: een toekomstbestendige Waerdenborch	20
4.1 Wat doen wij op weg naar 2025: strategische situatie	21
4.2 Wat doen wij op weg naar 2025: ons onderwijs	21
4.3 Wat doen wij op weg naar 2025: onze bedrijfsvoering	32
4.4 Wat doen wij op weg naar 2025: ons personeelsbeleid	34
4.5 Wat doen wij op weg naar 2025: onze kwaliteitszorg	36
5. Hoe gaan we dit bereiken?	38
5.1 Hoe kan het eruit zien?	38
...het lesgeven	38
...het begeleiden van leerlingen	39
...het leidinggeven aan het onderwijs en de organisatie	39
...het organiseren en ondersteunen van het onderwijs	40
5.2 Wat vraagt dit van ons?	40
...docenten	40
...mentoren	42
...leidinggevendenden	43
...onderwijsondersteuners, stafmedewerkers	44
...de organisatie en de cultuur	44
5.3 Wat doen we wanneer?	45
Bibliografie	0
Referenties	0
Bijlage I Theoretisch kader formatief handelen	0
Bijlage II Opbrengst informatieverzameling t.b.v. nieuwe schoolplan	0
Bijlage III Directe instructiemodel	



Voorwoord

Voorwoord

De Waerdenborch is een school voor jongeren die enerzijds bezig zijn hun eigen identiteit te ontdekken en te ontwikkelen en anderzijds erbij willen horen. Dat kenmerkt de puberteit en het is het vertrekpunt voor ons onderwijs.

Dit schoolplan 2021-2025 beschrijft de ontwikkelrichting van onze school. Die is nauw verweven met onze ambities en zo goed mogelijk afgestemd op de aan ons toevertrouwde jongeren. We willen hen in staat stellen zowel hun grenzen te ontdekken als ze te verleggen. Een complexe, maar mooie uitdaging!

Net als de zee kent het leven van een mens ook altijd schommelingen. Het is aan ons om daar zingeving aan te verbinden. Mensen zetten hun levenskompas in om hun persoonlijke route te vinden en tussen de klippen door te zeilen. Onze leerlingen zien op school voorbeelden daarvan én creëren hun eigen voorbeelden. Ze raken in situaties verzeild waarin zij zelf kunnen oefenen en leren met het ontwikkelen en inzetten van hun kompas. Wij als school zien en stimuleren dit en zorgen ervoor dat niemand de boot mist.

Het schoolplan geeft richting aan dit leeravontuur van al die verschillende bootjes samen en dat grotere schip dat De Waerdenborch is. Onze gezamenlijke kernwaarden zijn het kompas waarop we altijd veilig kunnen zeilen. Zo gaan we samen met vertrouwen op weg naar een toekomst waarin iedereen zijn of haar richting leert vinden.

Graag wil ik iedereen bedanken die op enige wijze een bijdrage geleverd heeft aan de totstandkoming van dit nieuwe schoolplan. Ik ben onder de indruk van de creativiteit en openheid van alle bijdragen.

Tot slot vertrouw ik erop dat dit schoolplan een goed vertrekpunt biedt voor de koers die we de komende periode gaan varen, houvast biedt om samen te werken aan schoolontwikkeling én uitnodigt om met elkaar in gesprek te gaan en te blijven.

Marcel ten Vergert

Rector-bestuurder



Inleiding

Inleiding

Voor u ligt het nieuwe schoolplan van De Waerdenborch. Hierin beschrijven we onze gezamenlijke ambities voor de komende jaren, tot en met 2025. We starten met een 'foto' van het heden in hoofdstuk 1. Hierin leggen we uit hoe we de school op dit moment zien en welke input we hebben opgehaald voor het nieuwe schoolplan. In hoofdstuk 2 beschrijven we een aantal ontwikkelingen in de wereld om ons heen die van invloed zijn op onze school en ons onderwijs. Hoofdstuk 3 vertelt wie we willen zijn, vanuit welke waarden we werken, hoe we aankijken tegen onderwijs en welke uitgangspunten we kiezen voor ons onderwijs. In hoofdstuk 4 beschrijven we onze ambities, oftewel wat we beogen voor een toekomstbestendige Waerdenborch. We sluiten af met hoofdstuk 5 waarin we uitleggen wat we met z'n allen moeten doen om onze toekomstambities te bereiken.

1. Een foto van De Waerdenborch

Nieuwe plannen beginnen altijd bij de huidige situatie. Daarom beschrijven we eerst de situatie van de school op dit moment. We noemen dit een foto van de Waerdenborch.

De Waerdenborch is een een-pitter (één school, één bestuur) met twee onderwijslocaties. Een school met ruim 1900 leerlingen, waar ongeveer 200 collega's werken en onderwijs verzorgen in alle denkbare leerwegen binnen het voortgezet onderwijs, met uitzondering van praktijkonderwijs. Een brede school dus. Daarbinnen hebben we nog een breed aanbod voor stromen zoals het Technasium, het International Business College (IBC) in havo, sport & cultuur, Cambridge Engels en vwo+.

Uitdagingen zijn de demografische krimp, een tekort op de arbeidsmarkt voor docenten en een huisvestingsvraagstuk in zowel Goor als Holten. Vooral de krimp en de financiële risico's zetten het onderwijsaanbod dat wij in deze brede regio kunnen aanbieden onder druk.

In Goor werken we sinds anderhalf jaar met maatwerkuren. In combinatie met het werken op leerpleinen vraagt dit van leerlingen dat ze bewuste keuzes maken. Studieplanners ondersteunen hen hierbij. We zien dat leerlingen meer verantwoordelijkheid voor hun leren tonen dan voorheen. Hierdoor voelen ze zich meer eigenaar van hun leerproces.

Waar we beter in willen worden, is in het krijgen van zicht op de ontwikkeling van leerlingen en het afstemmen van de begeleiding op hun behoeften(OP2). De grootste uitdaging voor docenten zit in het maken van de stap naar differentiatie. Maatwerk bieden, eigenaarschap bevorderen en leerlingen waarderen in hun behoeften en hun leerproces, zijn de huidige uitgangspunten voor de ontwikkeling van het onderwijs.

In Holten staat de hoofdlocatie van De Waerdenborch. Hier zien we binnen alle leerwegen hoofdzakelijk traditionele onderwijsvormen. De meeste lessen zijn docentgestuurd.

Binnen het vmbo spelen twee belangrijke ontwikkelingen. Onderbouwleerlingen in de leerwegen basis, kader en mavo volgen reguliere lessen en werken daarnaast op leerpleinen. Hier gebruiken leerlingen planners om overzicht te houden op hun leertaken.

Daarnaast speelt, hoofdzakelijk in de bovenbouw vmbo, de vraag hoe het onderwijs in de praktijkvakken vorm moet krijgen. Een teruglopend leerlingenaantal, de nieuwe leerweg van het vmbo Theoretisch en het project Sterk Techniek Onderwijs komen samen in een herbezinning op de vorm van het (praktische) onderwijs. Het is de vraag hoe we een zo breed mogelijk palet aan uitstroomprofielen betaalbaar kunnen organiseren. In de lessen komt een ontwikkeling op gang van traditioneel, docentgestuurd lesgeven naar een onderwijsvorm waarin meer aandacht is voor verschillen tussen leerlingen. Daarnaast kijken we hoe formatief handelen het zicht op ontwikkeling kan vergroten, zowel bij docenten als bij leerlingen.

Bij havo en vwo is het onderwijs hoofdzakelijk in de traditionele vorm georganiseerd. Ook hier zijn we op zoek naar meer variëteit in onderwijskundige invullingen. Een uitgewerkt voorbeeld hiervan is het Technasium. De teamleiders en directeur hebben verder het afgelopen schooljaar samengewerkt aan hun visie op het onderwijsconcept. Het visiedocument dat hieruit voortvloeit, hanteert logischerwijs dezelfde uitgangspunten voor openbaar onderwijs als dit schoolplan. Het visiedocument heeft als een van de inspiratiebronnen gediend voor dit schoolplan.

Belangrijk voor De Waerdenborch zijn de veiligheid en de goede sfeer, die leerlingen en ouders ieder jaar in de tevredenheidsenquêtes positief waarderen. Het mentoraat draagt hier in sterke mate aan bij, maar zeker ook de inspanningen van het onderwijsondersteunend personeel. Zij zorgen voor veiligheid en een goede sfeer in de schooltijd, buiten de lestijd en buiten de lokalen. Als een school die hecht aan oog en aandacht hebben voor leerlingen en medewerkers, vinden we het belangrijk om deze medewerkers te waarderen voor hun inspanningen en te faciliteren voor het goede werk dat zij uitvoeren.

Tot zover de beschrijving van het huidige onderwijs. Om goed terug te kunnen kijken op de afgelopen jaren en input te verzamelen voor dit nieuwe schoolplan hebben we verschillende groepen betrokkenen gesproken, bevestigd en geïnterviewd. Dit heeft een schat aan waardevolle informatie, ideeën en meningen opgeleverd. De complete opbrengst vindt u in bijlage 2.

2. Ontwikkelingen in de wereld om ons heen

We zien in de maatschappij allerlei ontwikkelingen die van invloed zijn op onze regio, onze school, ons onderwijs en/of op de toekomst(kansen) van onze leerlingen. Daar spelen we op in.

1. “Tegenwoordig veranderen niet alleen beroepen voortdurend van aard, maar mensen veranderen ook vaker van beroep.” (Korthagen & Lagerwerf, 2011). Diverse ontwikkelingen, waaronder technologische, vragen van onze leerlingen dat zij zich voortdurend blijven ontwikkelen om voldoende toegerust te zijn voor de beroepspraktijk. Dit stelt eisen aan zowel de persoonlijke als professionele kwaliteiten van leerlingen en vraagt van hen de bereidheid tot een leven lang leren en ontwikkelen. Dat is een belangrijke reden waarom we willen dat onderwijs aansluit bij de belevingswereld van kinderen, zodat ze ervaren dat leren interessant en soms zelfs leuk kan zijn.
2. Een tweede maatschappelijke ontwikkeling is die van personalisatie en aansluiten bij persoonlijke behoeften van mensen. Meer en meer proberen ook scholen oog te hebben voor de individuele leerling, zonder oog voor elkaar en ‘het wij’ te verliezen. We willen aansluiten op behoeften van leerlingen en ruimte geven aan hun talenten, zodat zij kunnen uitblinken. Daarbij willen we dat iedere leerling een eerlijke kans krijgt, juist ook kwetsbare leerlingen.
3. De derde ontwikkeling is een toenemende segregatie, intolerantie en

verwijdering in de samenleving. Deze vraagt naar ons idee om gerichte inzet voor samenhang, begrip en acceptatie; burgerschapsvorming.

4. Verder zien we dat de overheid steeds meer decentraliseert en achteraf laat verantwoordelijk (www.kennisopenbaarbestuur.nl). Dat zien we onder meer terug in het motto 'meten is weten' van de onderwijsinspectie. Tegelijkertijd zien we dat de politiek vaak allerlei maatschappelijke taken bij het onderwijs probeert onder te brengen, die we regelmatig ervaren als "weer iets erbij". We willen bewust kiezen waar we wel of niet de verantwoordelijkheid voor nemen.
5. Een teruglopend leerlingenaantal kan leiden tot verschraving van onderwijsaanbod, lagere bekostiging, toenemende reistijd, hogere huisvestings-/exploitatiekosten en een onzekerder werkgeversperspectief. De prognose van DUO laat voor De Waerdenborch een verwachte afname van het leerlingenaantal zien van 2031 nu tot 1789 leerlingen in 2025 (afname van 13%). De Waerdenborch voelt zich verantwoordelijk voor de educatieve infrastructuur in de regio Rijssen-Holt en Hof van Twente. Zeker ook waar het gaat om het beroepsonderwijs. Het onderwijs moet leerlingen hun beroepsgerichte talenten laten ontdekken. Om dit mogelijk te maken, zal de focus meer moeten liggen op samenwerking in plaats van te concurreren op marktaandeel. Leerlingendaling, in combinatie met hoge vaste kosten, vraagt daarnaast om vernieuwing van de bedrijfsvoering en van de HR-strategie.
6. In plaats van personeelsoverschotten als gevolg van demografische krimp, krijgen we te maken met personeelstekorten als gevolg van natuurlijk en tussentijds verloop.

Carrières en carrièrepaden veranderen. (Toekomstig) personeel richt zich steeds minder op een beroep voor het leven, maar op een project voor een bepaalde periode. Dit uit zich in individualisering en een groeiende behoefte om werk en privé op elkaar aan te laten sluiten. Tegelijkertijd zien we dat mensen langer moeten (en soms willen) werken.

Een en ander vraagt om meer aandacht voor continue ontwikkeling van talenten van medewerkers en voor loopbaanpaden. Daarbij verdienen onderwijsprofessionals meer erkenning en waardering.

3. Wie wij willen zijn: de fundamenten van onze school

3.1 De waarden van waaruit we werken

De Waardenborch is een openbare school waar leerlingen en medewerkers samen leven, samen leren en samen vormgeven aan de school. Het is een minisamenleving waarin ruimte is voor ieders verhaal en die gekenmerkt wordt door democratische waarden. Deze waarden worden zichtbaar in de cultuur, de organisatie, het onderwijs en in de verbinding die gelegd wordt tussen de school en de samenleving.

De Waardenborch wil duidelijk maken waar zij voor staat en waardoor zij zich laat inspireren. Onze kernwaarden moeten ons helpen het openbare karakter zichtbaar en voelbaar te maken. We sluiten aan bij de kernwaarden van openbaar onderwijs: gelijkwaardigheid en gelijke kansen, vrijheid, ontmoeting, eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Hierna lichten we ze toe.

Gelijkwaardigheid en gelijke kansen

Gelijkwaardigheid betekent dat we alle mensen, ondanks alle onderlinge verschillen, als waardevol in zichzelf zien én als gelijkwaardig aan elkaar. Dit laten we merken in onze dagelijkse omgang met elkaar.

Tegelijkertijd hechten we veel waarde aan het bieden van gelijke kansen. We willen ervoor zorgen dat iedereen in gelijke mate van onderwijs kan profiteren. Dat betekent dat we voor sommige leerlingen meer moeten doen dan voor anderen – vooral om daarmee de invloed van maatschappelijke ongelijkheid te compenseren. Dit is een grote opgave voor de school, en zeker geen makkelijke, maar in een samenleving die wil staan voor gelijkwaardigheid is het een belangrijke opdracht.

Dat betekent voor ons bijvoorbeeld dat:

- *iedereen zichzelf kan zijn met de eigen achtergrond, talenten, valkuilen, interesses en overtuigingen*
- *leerlingen en medewerkers respectvol met elkaar omgaan en zij veiligheid ervaren in de school en in de klas*
- *elke leerling en elke medewerker gelijke kansen krijgt om zich te ontwikkelen*
- *de docent zich verplaatst in de leerling. Hij is sensitief en bouwt een band op met leerlingen*
- *de docent zijn begeleiding afstemt op de behoeften en kenmerken van leerlingen, zodat elke leerling dezelfde kans krijgt om te leren en iets te bereiken.*

Vrijheid

Vrijheid is een fundamentele waarde in onze democratische rechtsstaat. In Nederland kennen we een aantal concrete burgerrechten die als vrijheden geformuleerd zijn, zoals de vrijheid van meningsuiting, of vrijheid van gedachte, geweten en godsdienst. Andere burgerrechten worden uitgedrukt in verboden of plichten van alle burgers, zoals het verbod op discriminatie. Deze verboden kunnen echter eveneens als vrijheid worden geïnterpreteerd (het recht om vrij te zijn van discriminatie).

Op De Waerdenborch verbinden we vrijheid met het begrip 'subjectificatie' van Biesta (Goed onderwijs en de cultuur van het meten, 2012). We weten dat mensen (en dus ook leerlingen) geen 'dingen' zijn die je van buitenaf kunt kneden of vormen. Of dat ze dat op zijn minst niet alléén zijn. Anders gezegd: leerlingen geven vorm aan zichzelf en hun eigen leven; wij begeleiden, ondersteunen en dagen hen uit om dat op de goede manier te doen.

We willen dat leerlingen zich in vrijheid ontwikkelen. Dat betekent niet dat je als leerling alleen maar doet wat je zelf leuk vindt, zonder je iets aan te trekken van anderen en van de consequenties van je handelen. De bijzondere uitdaging van het onderwijs is om kinderen en jongeren te enthousiasmeren hun vrijheid op een volwassen manier in te zetten. Dat wil zeggen dat ze hun eigen wensen en verlangens steeds afstemmen op, en toetsen aan de natuurlijke en sociale wereld om hen heen. Bij goed, fatsoenlijk, vreedzaam en democratisch samenleven hoort dat je rekening houdt met andere mensen.

Dit betekent voor ons bijvoorbeeld dat:

- *iedereen vrij is om de eigen talenten en een eigen levensvisie te ontwikkelen. Leerlingen krijgen de ruimte en ondersteuning om zich te ontplooiën*
- *de leerling een eigen mening mag geven en ook mag meebeslissen over zaken die leerlingen aangaan*
- *de leerling eigen keuzes leert maken en onderbouwen, informatie kritisch te beoordelen en leert op vreedzame wijze conflicten op te lossen*
- *de medewerker zorgdraagt voor bescherming van vrijheden van leerling en collega's: vrijheid van meningsuiting, gedachte, geweten en godsdienst en vrijwaring van discriminatie*
- *de schoolleider de vrijheden van alle betrokkenen beschermt en optreedt wanneer gedeelde democratische waarden onder druk staan. Hij bestrijdt alle vormen van willekeur.*

Ontmoeting

Onze school maakt deel uit van een samenleving die steeds diverser wordt, in visie, geloof, afkomst, cultuur. Dat zorgt enerzijds voor verrijking, maar anderzijds zie je ook dat mensen en groepen steeds meer tegenover elkaar komen te staan in de behoefte om een eigen visie, geloof of cultuur te beschermen.

Wij geloven in de kracht van verbinding. Door elkaar te ontmoeten en op zoek te gaan naar wat ons bindt, creëren we respect voor datgene waarin we verschillen! Ontmoeting betekent niet alleen in aanraking komen met diversiteit, maar ook aandacht en interesse hebben voor de ander en in gesprek gaan over verschillen en gedeelde ervaringen, ideeën en doelstellingen.

Het begrip ontmoeting heeft een relatie met het begrip 'socialisatie' van Biesta (2012). Onderwijs helpt kinderen en jongeren om hun weg te vinden in de wereld; om thuis te raken in hoe de moderne wereld in elkaar zit. We helpen leerlingen de wereld te verkennen en hun eigen plek daarin te verwerven. En tegelijkertijd nodigen we hen uit om daarin anderen te ontmoeten en op een respectvolle manier met die ander om te gaan. Met andere woorden: die ander ook zijn of haar plek te gunnen.

Dat betekent voor ons bijvoorbeeld dat:

- *we met elkaar leren aandacht te hebben voor de ander en zowel verscheidenheid te waarderen, als op zoek te gaan naar wat mensen bindt.*
- *de docent ontmoeting kan stimuleren door leerlingen met elkaar in gesprek te laten gaan. De docent bevordert een positieve houding ten opzichte van verscheidenheid, o.a. door hier zelf het voorbeeld in te zijn, maar hij laat ook zien dat niet iedere zienswijze gewaardeerd hoeft te worden.*
- *de teamleider de dialoog binnen de school op gang brengt en houdt, door schoolbreed samen te werken aan activiteiten eenieder uit te nodigen de eigen kijk op het leven en de school weer te geven, en samen ervaringen en ideeën uit te wisselen.*
- *de school niet alleen een plaats is waar leerlingen met en van elkaar leren, maar ook waar ouders met verschillende achtergronden elkaar ontmoeten en ieder zijn eigen bijdrage levert aan het schoolleven.*
- *de school een actieve bijdrage levert aan de omgeving en door middel van ontmoeting integratie en dialoog stimuleert en vooroordelen, polarisatie en uitsluiting probeert te voorkomen of te verminderen.*

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid zijn eerder persoonlijke grondhoudingen dan waarden. We noemen ze hier omdat ze cruciaal zijn om de hiervoor beschreven waarden gestalte te kunnen geven binnen de school. Het zijn de fundamenten waarop onze werkwijze gestoeld is. Anders gezegd: ze geven aan hoe we willen werken.

Onze school gaat uit van eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap van leren en ontwikkelen. Een leerling is in grote mate eigenaar van, en verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces. Hetzelfde geldt voor onze medewerkers. Ook zij zijn verantwoordelijk voor hun eigen handelen, werken en ontwikkelen.

Uiteraard is de docent nadrukkelijk medeverantwoordelijk voor het leerproces van de leerling. Samen werken zij toe naar het einddoel: een startkwalificatie voor een vervolgopleiding.

Onderwijs op De Waerdenborch is een georganiseerde doelgerichte activiteit waarbij medewerker (docent) en leerling gericht zijn op het verwerven

van kennis en vaardigheden, en ook attitudes. Hierbij worden doelen, leeractiviteiten en organisatie op elkaar afgestemd zodat ze elkaar versterken en de leerling er zoveel mogelijk van kan leren. Van leerlingen verwachten we een actieve leerhouding, immers alleen de leerling zelf kan actief kennis en vaardigheden verwerven.¹ Ook van medewerkers verwachten we eenzelfde attitude.

We verbinden de begrippen eigenaarschap en verantwoordelijkheid met de derde functie die we zien voor het onderwijs. Biesta (2012) noemt dit de 'kwalificatiefunctie'. Leerlingen zitten immers ook - zo niet op de eerste plaats - op school om een startkwalificatie te verkrijgen voor een vervolgopleiding. De Waardenborch helpt kinderen zich te ontwikkelen en voor te bereiden op een plek op de arbeidsmarkt, om zo uiteindelijk een productief lid van de maatschappij te kunnen zijn. Leerlingen zijn, in samenwerking met docenten, verantwoordelijk voor het behalen van die kwalificatie.

Dat betekent voor ons dat:

- *we eigen initiatief van leerlingen en medewerkers belonen.*
- *we een actieve leerhouding van elkaar verwachten.*
- *we elkaar aanspreken op ieders verantwoordelijkheid.*
- *we in ons onderwijs de motivatie, betrokkenheid, zelfsturing en metacognitieve vaardigheden van leerlingen bevorderen.*
- *we leerlingen effectieve leerstrategieën aanleren en hen ondersteunende feedback geven.*
- *medewerkers zich verantwoorden over de kwaliteit die zij leveren.*

Samenvattend

Door het benoemen van deze vier waarden als startpunt voor wie we willen zijn, willen we duidelijk maken dat er naast kwalificatie en socialisatie ook een uitdaging ligt om de nieuwe generatie te helpen met en te enthousiasmeren voor de eigen ontwikkeling, maar in een evenwichtige verhouding tot anderen (subjectificatie). Voor een volwassen ontwikkeling van de eigen vrijheid, kan men immers niet om de principes van gelijkwaardigheid, vrijheid en ontmoeting heen. Daar ligt een uitdaging voor al het onderwijs, maar zeker voor openbaar onderwijs dat uitdrukkelijk onderwijs van en voor iedereen in onze samenleving wil zijn.

¹ We verwijzen hier naar het denken-en-doen-paradigma van Marzano en Miedema (Marzano & Miedema, 2018) dat zij tegenover het leerstofparadigma stellen en waarbij zij uitgaan van een actieve rol van de lerende. Een lerende die zelf keuzes maakt in het leerproces en verantwoordelijkheid neemt voor die keuzes. En de daarbij verschuivende rol van de docent naar begeleider van dit leerproces.

Wanneer we willen dat we op De Waardenborch werken vanuit de waarde eigenaarschap, moeten we oog hebben voor meer dan alleen het meetbare. We moeten waarderen wat ons in onze totaliteit mens maakt. Anders richt eigenaarschap zich te smal op verantwoording, aan de hand van data en meetwaarden. We willen ons onderwijs daarom enerzijds doelgericht inrichten. Daarbij werken we aan objectieve meetbare resultaten. Anderzijds willen we aandacht hebben voor de gehele mens, vanuit een breder perspectief. Een kijk op onderwijs die wel aangeduid wordt met de term Bildung (Bulterman & de Muynck, 2014). (Voor verder verdieping zie kader.)

Opbrenstgericht Werken & Bildung

*In het onderwijs, ook op onze school, wordt vaak de discussie gevoerd of we nu opleiden voor een diploma of dat we kinderen opvoeden en vormen in bredere zin. Onder druk van allerlei interne en externe, op resultaat gerichte, factoren (Onderwijsresultatenmodel, Inspectie van het Onderwijs, CITO toetsing, PISA ranglijsten, etc.) lijkt die eerste (diplomagericht opleiden) vaak de voorkeur te krijgen. Dit hangt samen met een grote behoefte aan meetbare resultaten en verantwoording. Toch voelen we tegelijkertijd ook de behoefte om kinderen meer mee te geven en ontwikkeling vanuit een breder perspectief te bezien. In *Is alles van Waarde Meetbaar* (Bulterman & de Muynck, 2014) worden twee benaderingswijzen beschreven. De eerste, de instrumentele benadering wil zeggen: "de benadering die processen van leren en ontwikkelen probeert te vatten in termen van objectiveerbare en controleerbare doelstellingen" (Bulterman & de Muynck, 2014). De focus in deze benadering ligt op het behalen van vooraf vastgestelde (deel)doelstellingen die opgeteld uiteindelijk leiden tot een diploma. Een belangrijke term die hiermee samenhangt is opbrenstgericht werken.*

De tweede benadering, de vormingsbenadering, wordt samengevat als: "de eigen identiteitsontwikkeling van studenten (of leerlingen, toevoeging van de auteur) die plaatsvindt onder invloed van prikkeling van buitenaf die zij op hun eigen manier in zich opnemen" (Bulterman & de Muynck, 2014).

De vormingsbenadering gaat uit van een actieve ontwikkeling van de eigenheid van een persoon in een sociale omgeving naar zelfverantwoordelijkheid, waarbij de focus ligt op de hele mens. Een term die nauw samenhangt met het vormingsprincipe is Bildung.

Beide benaderingen vragen om inzet van zowel docent als leerling, beide benaderingen voegen iets waardevols toe aan ons onderwijsbestel. Wij willen beide benaderingen bij elkaar brengen.

Op De Waerdenborch bieden we doelgericht onderwijs waarbinnen we zeker ook meten en selecteren, en uiteindelijk naar een passend diploma toewerken. We zien de opbrengst van het leerproces echter als meer dan een reeks cijfers en overgangsrapporten; ook het bevorderen van de persoonlijke en sociale ontwikkeling van onze leerlingen zien we als doel en opbrengst van ons onderwijs.

3.2 Onze uitgangspunten voor het onderwijs

De hiervoor beschreven waarden leiden tot uitgangspunten zoals we het onderwijs vorm willen geven. Ze bieden houvast bij het bepalen van onze toekomstige koers en helpen ons om te reflecteren op hoe we het doen. Steeds is de vraag: past wat we nu doen of willen doen bij wat we samen voor ogen hebben?

Vijf uitgangspunten staan centraal op De Waerdenborch.

1. Laat zien wat je kunt

We proberen de leerprocessen zo te laten verlopen dat ze doelmatig en doelgericht leiden tot een passend diploma. Een leerling die in staat is om zijn

vwo-diploma in 5 jaar te halen zullen we daartoe stimuleren. Datzelfde geldt voor een bk-leerling die Nederlands examen op mavo-niveau wil doen. Bij elke leerling streven we ernaar om 'eruit te halen, wat erin zit'. We kijken daarbij goed naar wat voor leerlingen passende tussendoelen en einddoelen zijn.

2. Jij doet ertoe

De leerprocessen die we als school vormgeven, hebben niet alleen betrekking op cognitieve aspecten, maar ook op sociale, emotionele en identiteitsaspecten. De leerling haalt niet alleen een diploma, maar ontwikkelt zich ook tot een meer zelfstandige persoon met een eigen kijk op het leven; een leerling die zelfverantwoordelijk handelt en kritisch naar zichzelf kijkt. Bij de activiteiten die we organiseren, zowel in als buiten de les, hebben we daar expliciet aandacht voor.

3. Samen aan het stuur

We sluiten met ons onderwijs aan bij leer- en ontwikkelbehoeften van leerlingen. We hebben aandacht voor hun behoeften als mens, zowel in het leerproces als (waar wenselijk) in het leven daaromheen. We zien de leerling als individu (maar niet individualistisch). Het slagen van zijn leerproces staat centraal. We creëren mogelijkheden die leerlingen in staat stellen echt te kiezen aan welke leeractiviteiten en -doelen ze willen werken. Kan een leerling het bijvoorbeeld aan om minder uren les te krijgen in een vak? Dan maken we daar samen afspraken over. Onder begeleiding leert een leerling om initiatief te nemen en zelf keuzes te maken in zijn leerproces en daarmee verantwoordelijkheid te dragen voor dit proces.

4. We leren overal

Leren doe je overal. In school, maar ook daarbuiten. We zoeken bewust naar leeractiviteiten die buiten de school plaatsvinden, maar binnen het schoolcurriculum hun plek kunnen krijgen.

5. Samen maken we de school

We zijn zowel individueel als samen verantwoordelijk voor de ontwikkeling van leerlingen, medewerkers en de school. In deze ontwikkeling trekken we met elkaar op, nemen leerlingen en medewerkers allebei initiatieven en verantwoordelijkheid, staan beiden open voor feedback en spreken ze elkaar aan op de keuzes die ze individueel en samen maken.

3.3 Het profiel van de school

Uit alle gesprekken, vragenlijsten en bijeenkomsten die we de afgelopen tijd hebben gevoerd en gehad, komt steeds hetzelfde beeld naar voren. Docenten, schoolleiding, leerlingen en ouders willen de aandacht focussen op de kern van waar de school voor is bedoeld: goed onderwijs.

De Waerdenborch verstaat hieronder onderwijs dat aandacht heeft voor de leerling en de gehele mens, voor elkaar én gericht is op optimale ontwikkeling en een startkwalificatie.

Voor de komende vier jaar wordt ons motto: Goed onderwijs dichtbij jou. De hiervoor beschreven waarden en uitgangspunten zijn leidend voor de invulling van ons primaire proces, het onderwijs, en voor alle processen die dit ondersteunen. In het volgende hoofdstuk beschrijven we hoe we dit concreet invullen op het niveau van de school, de kolom, het team en de vaksectie.

4. Onze collectieve ambitie: een toekomstbestendige Waerdenborch

We hebben uitgebreid stilgestaan bij ons DNA, onze waarden en uitgangspunten. Dit stevige fundament geeft richting aan onze keuzes en de speerpunten voor de komende vier jaar op het gebied van onderwijs en bedrijfsvoering. Natuurlijk bouwen we hierbij voort op al ingezette ontwikkelingen, en op de fundamenten van het vorige strategisch beleidsplan. Zowel voor ons onderwijs als voor onze bedrijfsvoering en personeelsbeleid kiezen we steeds een aantal thema's. Daar koppelen we speerpunten aan en vervolgens beschrijven we welk zichtbaar gedrag we willen zien als resultaat in 2025. Dit kan input en inspiratie vormen voor de kolom- en teamplannen.

4.1 Wat wij doen op weg naar 2025: strategische situatie

De Waerdenborch is een éénpitter (één school, één bestuur) in een regionale setting waarbij de leerlingen vooral komen uit de gemeenten Rijssen-Holten, Hof van Twente, Deventer, Raalte en Hellendoorn. Door demografische krimp daalt het aantal potentiële leerlingen in de komende jaren naar rond de 1780 leerlingen (in 2018 waren het er nog ruim 2200). Binnen die context is het zaak om een zo krachtig mogelijke positie te verwerven. Voorwaarden daarvoor zijn: een grote toegevoegde waarde hebben; een sterk imago hebben; een goede reputatie hebben als betrouwbare educatieve partner en financieel gezond zijn.

We vertalen deze voorwaarden in vier strategische ambities:

- *Ons marktaandeel blijft constant en ons merkimago is sterk.*
- *We onderzoeken in deze planperiode of samenwerking met besturen van voortgezet onderwijs en/of primair onderwijs van toegevoegde waarde kan zijn voor het onderwijs dat wij willen bieden. In welke vorm dan ook.*
- *We onderzoeken of we er als school baat bij hebben om onze secundaire processen samen op te pakken met andere partners.*
- *Ons onderwijsaanbod en de wijze waarop wij dat aanbieden zal in balans moeten blijven met onze financiële middelen. Onze ambitie is om vanwege onze regionale positie een zo breed mogelijk aanbod te behouden.*

4.2 Wat wij doen op weg naar 2025: ons onderwijs

Voor de koers van ons onderwijs zoals hiervoor beschreven, sluiten we aan bij het vorige strategisch beleidsplan (SBP) dat als thema had: "leren centraal". Ook in dat plan wilden we dat leerlingen zich veilig en gewaardeerd voelen bij ons, dat ze breed gevormd worden, dat zij het maximale uit zichzelf halen dankzij gepersonaliseerd leren en dat zij succesvol zijn in hun volgende stap na De Waerdenborch. Onze koers tot 2025 is een stevige verdieping hiervan. Daarbij werken we vanuit de eerdergenoemde vijf uitgangspunten.

1. Laat zien wat je kunt!

De leerprocessen laten we zo verlopen dat ze doelmatig en doelgericht leiden naar een passend diploma. Daarvoor bieden we leerlingen ruimte voor eigen leerroutes. We hebben de basis op orde, en we hebben aanvullende eigen aspecten van kwaliteit benoemd.

Ambitie	Wat zien we?
Primaire onderwijskwaliteit op orde en daaraan voorbij!	<ul style="list-style-type: none"> • We werken ontwikkelingsgericht op het eigen hoogst haalbare niveau voor de leerling. Voor iedere leerling is er iedere les weer iets te leren. • Docenten werken volgens de Waardenborch-les / de indicatoren van de DOT. • De onderwijsinspectie is tevreden over onze resultaten en onze werkwijzen en beoordeelt minimaal een opleiding als "goed".
Ontwikkelingsgerichte benadering van de leerling leidend tot het hoogst haalbare niveau.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>De leerling voelt zich ondersteund in het ontwikkelen van zelfvertrouwen en eigenaarschap om vanuit hier zelf verantwoordelijk te worden.</i> • <i>Een leerling kan gedurende zijn schoolloopbaan vakken op verschillende niveaus volgen.</i> • <i>Docenten hebben zicht op de leer- en ontwikkelbehoeftes van leerlingen en handelen daarnaar in de les en het onderwijsprogramma. Docenten evalueren dat voor zichzelf, met elkaar en met leerlingen.</i> • <i>De leerling neemt regie om te werken aan eigen leerdoelen en evalueert het bereiken daarvan met leraar en medeleerlingen.</i> • <i>Docenten hebben groot vertrouwen in de talenten van leerlingen en willen ieders talent tot bloei laten komen. Docenten spreken hoge verwachtingen uit naar leerlingen.</i>
Opbrengstgericht en doelgericht werken	<ul style="list-style-type: none"> • <i>De school en docenten stemmen onderwijsprocessen af op de beoogde doelen. Docenten communiceren deze doelen steeds met leerlingen op het niveau van een les, een hoofdstuk en een schooljaar.</i> • <i>Middels formatief handelen hebben docent en leerling in beeld welke leerdoelen al behaald zijn en waaraan nog aandacht besteed moet worden. Leerlingen worden hier actief in betrokken.</i> • <i>Docenten van De Waardenborch hanteren bewezen effectieve methoden, zoals het model van directe instructie voor zowel het aanleren van basiskennis als -vaardigheden (zie bijlage 3 voor Directe Instructiemodel).</i> • <i>Op De Waardenborch is het proces van toetsing een integraal onderdeel van een doorlopend leerproces. Toetsing geeft leerlingen inzicht en geeft richting aan leren, zodat leerlingen een passend vervolgpad kunnen kiezen. Toetsen zijn van kwalitatief hoog niveau en motiverend.</i> • <i>ICT is ondersteunend aan de inhoud van het primaire proces en het personaliseren van leerroutes van leerlingen, ook door gebruik te maken van adaptieve methodes (en artificiële intelligentie).</i>

2. Jij doet ertoe als mens!

De leerprocessen die we als school vormgeven hebben betrekking op cognitieve aspecten, sociale, emotionele en identiteitsaspecten. De leerling haalt niet alleen een diploma, maar ontwikkelt zich ook tot een meer zelfstandige persoon met een eigen kijk op het leven; een leerling die zelfverantwoordelijk handelt en kritisch naar zichzelf kijkt.

Ambitie	Wat zie je?
Ontwikkeling van eigen identiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Docenten brengen maatschappelijk relevante thema's in, in de lessen. • Met activerende lesactiviteiten nodigen docenten leerlingen uit tot nadenken en (mee)discussiëren.
Leeractiviteiten leiden tot brede ontwikkeling en leren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vakoverstijgend, thematisch en/of projectmatig werken wordt regelmatig toegepast (tot 25% van het onderwijs) zodat leerlingen in staat worden gesteld naast kennis ook vaardigheden en attitudes te ontwikkelen. Docenten stemmen het toetsbeleid hierop af.</i> • <i>Leerlingen leren samenwerken door leeractiviteiten waarin zij wederzijds afhankelijk zijn van elkaar.</i>
<i>Creativiteit en diversiteit in de programma-onderdelen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diversiteit in leeractiviteiten biedt leerlingen de mogelijkheid keuzes te maken en creatieve vaardigheden te ontwikkelen. Docenten bieden opdrachten, toetsvormen en werkvormen aan, waarin leerlingen op verschillende manieren kunnen laten zien wat ze kunnen.</i> • <i>Er wordt gebruik gemaakt van verschillende activerende werkvormen.</i>
Aandacht voor sociaal-emotionele aspecten	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Docenten en mentoren kennen hun leerlingen en hun behoeftes.</i> • <i>In de begeleiding van leerlingen door de mentor en in de pedagogische relatie tussen docent en leerling is aandacht voor aspecten van sociaal-emotionele ontwikkeling. Docenten en mentoren praten met leerlingen over wie ze zijn, wat hen beweegt en waar ze tegen aan lopen en helpen hen tot oplossingen te komen.</i> • <i>De school heeft een ondersteuningsteam dat op effectieve manier wordt benut en ingezet. Zo wordt zorggedragen voor goede communicatie over (begeleiding van) leerlingen tussen teamleiders, mentoren, docenten, leerlingen en ouders.</i>

3. Samen aan het stuur

We sluiten met ons onderwijs aan bij leer- en ontwikkelbehoeften van leerlingen. We hebben aandacht voor hun behoeften als mens, zowel in het leerproces als (waar wenselijk) in het leven daaromheen. We zien de leerling als individu (maar niet individualistisch). Het slagen van zijn leerproces staat centraal. We creëren mogelijkheden die leerlingen in staat stellen echt te kiezen aan welke leeractiviteiten en -doelen ze willen werken.

Dit vraagt van leerlingen dat zij inzicht hebben in hun eigen ontwikkeling. Als Waerdenborch willen we daarom meer gebruik maken van de didactische werkwijze van formatief handelen. Hierbij sluiten we aan bij de uitleg van dit didactische principe van Black & Wiliam (1998). Het theoretisch kader dat we als Waerdenborch gebruiken voor formatief handelen is te lezen in bijlage 1.

Ambitie	Wat zie je?
Maatwerk in het curriculum	<ul style="list-style-type: none">• De leerling maakt doelgerichte keuzes en ervaart dat de eigen interesse en motivatie uitgangspunt zijn voor de activiteiten die hij onderneemt, binnen of buiten de school, verbonden met de wereld van nu en morgen.• Ons onderwijs sluit aan bij de leerbehoefte van leerlingen. Formatief handelen helpt leerlingen en docenten inzicht te geven in deze behoeften.• Leerlingen die achterop raken, krijgen extra uitleg en ondersteuning aangeboden, leerlingen die excelleren worden uitgedaagd met andere/moeilijkere leerstof. Onderwijs past zich aan aan de prestaties van de leerling (adaptief onderwijs) en docenten ontwikkelen vaardigheden om dit toe te passen.• De keuzes die leerlingen maken en de behoeften en doelen die ze hebben, zijn onderwerp van (het driehoeks)gesprek tussen leerling, (ouders) en mentor. Elke leerling heeft een eigen plan van aanpak en maakt eigen ambitie en leren zichtbaar middels een persoonlijk portfolio (onderdeel van LOB). Dit vraagt een andere invulling van de mentorrol, waarvoor mentoren geschoold worden.

<p>Keuzemogelijkheden in het leerproces</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Er is ruimte voor leerlingen waarin ze zelf keuzes kunnen maken in het curriculum, passend bij hun prestatieniveau, kwaliteiten en leervoorkeuren.</i> • <i>De leerling kan keuzes maken in het te volgen aantal lesuren per vak, zolang de leerling de lesstof aantoonbaar beheerst.</i> • <i>Docenten bieden leerlingen mogelijkheden om op eigen tempo en niveau naar het examen te gaan. Dit geldt niet alleen in het examenjaar; ook bij toetsing moet differentiatie ruimte geven om op leerbehoefte en leertempo af te stemmen.</i>
<p>Ontwikkeling van executieve functies en vaardigheid tot zelfsturing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aan het stuur staan vraagt van leerlingen cognitieve, metacognitieve vaardigheden en motivationele en affectieve leerstrategieën. De school, de docenten en mentoren bieden daarom ondersteuning die gericht is op het ontwikkelen van leervaardigheden en zelfsturende vaardigheden.</i>
<p>Onderwijs aan De Waardenborch is een combinatie van docent- en leerlinggestuurd onderwijs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Onderwijs gebeurt voor een deel in vaklessen. Een deel van de tijd kunnen leerlingen kiezen voor extra ondersteuning of andere docentafhankelijke leeractiviteiten en een deel van de onderwijstijd is docent-onafhankelijk. Dit leidt tot een herziening van de inzet van onderwijstijd.</i> • <i>Docenten zorgen voor een goede organisatie van leerstof, heldere leer- en onderwijsdoelen en waardevolle feedback op leerprestaties. Deze zijn immers essentieel in het leerproces. Zo krijgt zelfgestuurd leren in de loop van de schoolcarrière van leerlingen een steeds grotere rol. Leerlinggestuurd onderwijs zien we op De Waardenborch als het zelfstandig en met zin voor verantwoordelijkheid de sturing voor de eigen leerprocessen in handen nemen (Boekaerts & P.R., 1995).</i> • <i>De school creëert flexibiliteit in lesrooster en organisatie, los van de 32 lessen van 50 minuten.</i>

4. We leren overal en altijd!

Leren doen we overal en altijd op allerlei manieren. Inmiddels maakt ICT hier deel van uit. Leerlingen leren in school, maar ook daarbuiten. De school is geen wereld op zich, school staat in verbinding met de wereld om ons heen. Daarom vinden wij het belangrijk dat leerlingen en medewerkers regelmatig buiten de muren van de school actief werken aan hun ontwikkeling.

Ambitie	Wat zie je?
In het curriculum leggen we verbinding tussen activiteiten binnen en buiten school	<ul style="list-style-type: none"> • Alle docenten/vakken bieden projecten en opdrachten aan die worden uitgevoerd buiten de school (afgestemd op leerdoelen). • Alle opleidingen bieden (bedrijfs)stages in de leerjaren 2 tot 3/4/5 vmbo/havo/vwo waarbij vastgestelde leerdoelen als uitgangspunt dienen.
Burgerschapsvorming	<ul style="list-style-type: none"> • <i>In alle leerjaren en opleidingen bieden we een curriculum aan t.a.v. burgerschapsvorming. Hiervan is een vorm van (maatschappelijke) stage een onderdeel.</i> • <i>Leerlingen ontplooiën naast reguliere lesstof burgerschapsactiviteiten zowel binnen als buiten de school.</i>
<i>Deskundigheid van buiten de school naar binnen halen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>We zetten experts op het gebied van vakinhoud, (vak)didactiek, pedagogisch handelen en andere onderwijskundige vraagstukken in voor het onderwijs en deskundigheidsbevordering. De school zoekt naar de inzet van hybride professionals.</i> • <i>We benutten expertise van andere scholen voor het onderwijsproces en voor schoolontwikkeling.</i> • <i>Medewerkers leggen waardevolle contacten met collega's en experts buiten school.</i>
<i>Technologische en praktische vaardigheden in het lesprogramma</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Een deel van het onderwijs is tijd- en/ of plaatsonafhankelijk. ICT draagt hieraan bij.</i> • <i>Leerlingen leren informativaardigheden, digitale vaardigheden, mediawijsheid en veiligheid. Deze vaardigheden maken integraal onderdeel van het curriculum.</i> • <i>Leerlingen leren kritisch nadenken over technologievraagstukken.</i> • <i>Digitale toetsing is onderdeel van de toetspraktijk.</i> • <i>De nieuwe leerweg voor het vmbo krijgt vorm en inhoud voor 2024.</i>

5. Samen maken we de school!

We, medewerkers en leerlingen, zijn individueel en samen verantwoordelijk voor de ontwikkeling van leerlingen, van de school en van onszelf. In deze ontwikkeling spreken we elkaar aan op de keuzes die we individueel en samen maken.

Ambitie	Wat zie je?
Iedereen voelt zich welkom en veilig in de school	<ul style="list-style-type: none"> • Een leerling kan zijn eigen identiteit ontdekken in vrijheid en veiligheid. • Docenten faciliteren middels activerende werkvormen op een open wijze verschillende meningen en overtuigingen, waarbij diversiteit wordt gewaardeerd.
Leerling-participatie en ouderbetrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leerlingen en ouders worden actief betrokken bij het onderwijs en de organisatie middels leerlingenraad/ -parlement, ouderkring en ouderraad en MR.</i>
Professionalisering	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Docenten verdiepen zich actief in actuele en relevante inzichten uit de onderwijsliteratuur en -onderzoek.</i> • <i>Docenten delen relevante vakliteratuur over instructie en leren met elkaar binnen secties en teams</i> • <i>Docenten kiezen bewezen effectieve methoden voor instructie, verwerking, feedback en beoordeling, zoals het model van directe instructie.</i> • <i>Alle medewerkers ontwikkelen zich actief in hun werk- en vakgebied.</i>
Waarderen van initiatief en stimuleren eigenaarschap en verantwoordelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • <i>De school creëert ruimte in het onderwijs en de schoolorganisatie voor initiatief van leerlingen en medewerkers.</i> • <i>Docenten leggen de verantwoordelijkheid voor het leerproces eerst bij de leerling en ondersteunen hem hierin.</i> • <i>Docenten (en andere medewerkers) vragen leerlingen en elkaar om verantwoording van het geleverde werk en de bereikte resultaten.</i>
Kwaliteitsgericht werken leidt tot een steeds hogere kwaliteit van onderwijs en organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Medewerkers vragen en organiseren actief feedback op het eigen leren en functioneren.</i> • <i>Medewerkers geven elkaar gevraagd en ongevraagd feedback en feed forward. Zo creëren we samen een cultuur waarin elkaar aanspreken mag en moet om verder te komen.</i> • <i>Leerlingen reflecteren actief op hun eigen leeropbrengsten en zijn hierbij kritisch op eigen werk en prestatie.</i> • <i>Docenten en andere medewerkers reflecteren actief op het lesgeven en ondersteunende werkzaamheden om zo kwaliteitsbewust en resultaatgericht te verbeteren.</i> • <i>Medewerkers verantwoorden zich horizontaal naar collega's en de buitenwereld door in gesprek te gaan en uit te leggen waarom en hoe iets gedaan wordt.</i> • <i>Medewerkers verantwoorden zich actief verticaal, naar de leidinggevende dus, middels essentiële kwaliteitsindicatoren en door resultaten te benoemen.</i>

4.3 Wat wij doen op weg naar 2025: onze bedrijfsvoering

Onze secundaire processen staan in dienst van de ambities voor ons onderwijs. Dat stelt hoge eisen aan onze bedrijfsvoering. Ons ambitieniveau is hoog: een toekomstbestendige, goed ingerichte en eenduidige bedrijfsvoering maakt het voor De Waerdenborch mogelijk om het onderwijs nu en in de toekomst te kunnen verzorgen op basis van onze koers, in een voor leerlingen en medewerkers optimale, duurzame en prettige leer- en werkomgeving met goede faciliteiten.

Ambitie	Wat zie je?
<p>ICT</p> <p>Goed en kostenefficiënt organiseren van toegang tot internet voor medewerkers en leerlingen faciliterend aan tijd- en plaatsonafhankelijk werken en leren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Een leerling kan zijn eigen identiteit ontdekken in vrijheid en veiligheid. • Docenten faciliteren middels activerende werkvormen op een open wijze verschillende meningen en overtuigingen, waarbij diversiteit wordt gewaardeerd.
<p>Financiën</p> <p>Efficiënt en effectief inzetten van de middelen om de onderwijskundige ambities te kunnen realiseren</p> <p>Onderwijsaanbod en onderwijsvormen financieel toekomstbestendig; ook bij afnemend leerlingaantal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bij alle ontwikkelingen worden financiële consequenties in beeld gebracht.</i> • <i>Het financiële beleid draagt bij aan de in dit schoolplan opgenomen doelen en activiteiten.</i> • <i>Het financiële beleid draagt bij aan een goede balans tussen langjarige stabiliteit en continuïteit van de school enerzijds en aan professionalisering en innovatiekracht anderzijds.</i>
<p>Huisvesting en facility</p> <p><i>Optimale ondersteuning van realisatie van de onderwijskundige ambities</i></p> <p><i>Flexibilisering van huisvesting afhankelijk van inspelen op ontwikkelingen, onderwijsvisie en leerlingenaantal</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Huisvestingsbeleid ondersteunt (bijvoorbeeld) het werken op pleinen of in domeinen.</i> • <i>Huisvestingsbeleid is gericht op een duurzame werk- en leefomgeving die voldoet aan de gemeentelijke verordeningen.</i> • <i>De school optimaliseert het inkoop-, contract- en leveranciersmanagement.</i> • <i>Daar waar het kan kiest de school voor duurzame opties/varianten.</i> • <i>De school speelt snel en efficiënt in op gewijzigde huisvesting behoefte.</i>
<p>Nieuwbouw / vernieuwbouw</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>De aanvraag voor ver-/nieuwbouw in zowel Goor als Holten is gerealiseerd.</i>

4.4 Wat doen wij onderweg naar 2025: ons personeelsbeleid

We hebben behoefte aan bekwame en bevoegde medewerkers. We gaan uit van een ontwikkelingsgerichte grondhouding. Voor onderwijzend personeel betekent dit dat een bevoegdheid geen eindpunt is, maar een markeringspunt in de ontwikkeling van de docent als professional.

Het onderwijsondersteunend personeel kan rekenen op een passend scholingsaanbod dat tegemoetkomt aan hun persoonlijke ontwikkeling én tegelijkertijd ook past bij organisatieontwikkelingen zoals toekomstbestendige bedrijfsvoering.

Leidinggevend en dragen bij aan de lerende en professionele cultuur. Dit betekent dat zij hun leiderschap verder ontwikkelen en kunnen afstemmen op de ontwikkelbehoefte van de medewerker en op de ontwikkelingsfase van een team. Door ruimte te bieden aan de professionele dialoog stellen we medewerkers in staat het beste uit zichzelf te halen en betekenis te geven aan het begrip 'lerende organisatie'. We brengen op die manier persoonlijke doelen en persoonlijke ontwikkeling in overeenstemming met organisatiedoelen en organisatieontwikkeling.

Ambitie	Wat zie je?
<p>Het strategisch personeelsbeleidsplan (SPP) bestaat uit kwantitatieve en kwalitatieve componenten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Een actuele beeld van het functioneren per individuele medewerker leidt tot keuzes in de loopbaanplanning. • De jaarlijkse gesprekscyclus voor alle medewerkers is volledig geïmplementeerd. • De school hanteert een in-, door- en uitstroomprocedure die past bij de onderwijsambities.
<p>Het HR-beleid ondersteunt optimaal de inzetbaarheid van de medewerker</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>School hanteert een levensfase bewust personeelsbeleid en een beleid dat is gericht op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.</i> • <i>Binnen het beleid heeft de medewerker autonomie en eigen regelruimte.</i>
<p>Een op kwaliteit gerichte cultuur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Binnen school is minder individueel leren, en meer collectief leren zichtbaar.</i> • <i>We delen kennis en maken hierbij gebruik van het principe Train de trainer.</i> • <i>De school heeft een financieel gedekt professionaliseringsplan.</i> • <i>Medewerkers voeren een professionele dialoog met hun leidinggevende</i> • <i>Leidinggevenden kunnen hun leiderschap afstemmen op de ontwikkelbehoefte van de medewerker en de ontwikkelingsfase van een team.</i> • <i>Leidinggevenden zijn in staat op constructieve wijze feedback te geven op leren.</i>
<p>Erkende opleidingsschool worden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>De school leidt studenten op volgens afgesproken kwaliteitsstandaarden.</i> • <i>De school heeft een bijpassende structuur, zoals een opleidingsteam, docentencoaches, schoolopleiders, etc.</i>

4.5 Wat doen wij onderweg naar 2025: onze kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is een essentieel onderdeel van het onderwijs en de ondersteunende processen. In de komende jaren moet het cyclisch werken een vast onderdeel van onze werkwijze worden. Kwaliteitszorg heeft uiteindelijk ten doel om de kwaliteit van het onderwijs voortdurend te verhogen. Door verantwoording en het betrekken van leerlingen en ouders bij de school draagt kwaliteitszorg uiteindelijk ook bij aan het bereiken van de gestelde doelen en resultaten. Zo streven we voortdurend en gezamenlijk onze collectieve ambities na.

Ambitie	Wat zie je?
<p>Beoordeling 'voldoende' op alle leerwegen en 'goed' op 1 of 2 opleidingen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle leerwegen scoren boven de norm van de inspectie op minimaal 3 resultaatgebieden en voldoende op alle kernindicatoren. • Een of twee leerwegen hebben het predicaat 'goed' op basis van effectieve eigen aspecten van kwaliteit m.b.t. maatwerk en begeleiding (OP2 en OP3), brede ontwikkeling of zelfstandigheid en eigenaarschap.
<p>Kwaliteitscycli in alle primaire en ondersteunende processen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Onderwijsteams, ondersteuningsteam, vaksecties en stafdiensten werken volgens een kwaliteitscyclus (PDCA) aan vastgestelde doelen en helder geformuleerde resultaten. Evaluatie en reflectie zijn een vast onderdeel van onze werkwijze en onze processen.</i>
<p><i>Horizontale verantwoording leidt tot grip op resultaatgericht en professioneel werken.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>In de gesprekken tussen docent en teamleider, teamleider en directeur en directeur/ stafhoofd en rector-bestuurder wordt periodiek gereflecteerd op de voortgang a.d.h.v. kwartaalrapportages waarin kwaliteitsindicatoren in beeld worden gebracht. Deze verantwoording wordt aangevuld met regelmatig samen monitoren van de voortgang op ontwikkeldoelen in team-, vaksectie- en kolomplan.</i> • <i>Secties vertalen het onderwijskundig schoolbeleid naar de vaklessen en verantwoorden zich hierin naar de schoolleiding.</i>
<p><i>Leerlingen (en ouders) zijn serieuze gesprekspartner in onderwijs- en organisatieontwikkeling</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Periodiek spreekt de school met ouders (ouderkringen) en leerlingen (leerlingenparlement) en denkt na over de ontwikkeling van onderwijs en organisatie. Inspraak is regelmatig en soms thematisch.</i>
<p><i>Verantwoorden van kwaliteit naar binnen en naar buiten</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jaarlijks verzamelt de school alle kwaliteitsdata/ -informatie in een document (Staat van De Waerdenborch). Het beeld dat ontstaat wordt gedeeld met alle gremia, met ouders en omgeving.</i> • <i>Binnen school worden regelmatig onderwijskundige reviews uitgevoerd. Deze brengen periodiek de kwaliteit van onderwijs in beeld. Hierbij wordt gewerkt vanuit een vraag vanuit het team die op onderwijs gericht is.</i>
<p><i>Bewaken voortgang collectieve ambitie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Het schoolplan beschrijft de collectieve ambities. Jaarlijks evalueren we de voortgang en sturen we waar nodig bij (kaderbrief). Door het behalen van vooraf vastgestelde resultaten bereikt de school middels kleine stappen de lange termijndoelen.</i>

5. Hoe gaan we dit bereiken?

In dit schoolplan beschrijven we een flinke verandering van ons onderwijs, onze organisatie en de overige processen. Wat we in dit hoofdstuk beschrijven is een richtinggevend beeld dat als functie heeft om het voorstelbaar te maken. We ervaren hierin een spanning tussen voorschrijven en open het gesprek kunnen voeren. We willen als team, docenten, ondersteuners, staf, schoolleiding en leerlingen samen, vorm en invulling geven aan het onderwijs, maar wel met heldere, gezamenlijk afgesproken resultaten voor ogen. Waarbij ieder zijn inbreng heeft en zijn verantwoordelijkheid neemt. Dit vraagt van alle medewerkers een basishouding van openstaan voor elkaars ideeën, kritische (zelf)reflectie, committeren aan de gezamenlijk gekozen uitvoeringswijze en initiatief nemen om dat tot stand te brengen.

5.1 Hoe kan het eruit zien?

...het lesgeven

Docenten geven leerdoelgericht les. Docenten en leerlingen weten aan welke leerdoelen zij werken in een les of lessenreeks. Formatief handelen is een onderdeel van het didactisch repertoire dat de docent inzet. Leeractiviteiten zijn dus zo gekozen dat leerlingen daardoor de leerdoelen behalen. Leerlingen hebben hierin een actief lerende rol. Tijdens de les of lessenreeks wordt regelmatig gereflecteerd op de leerdoelen en wat de leerlingen nog te leren hebben. Het beeld dat dan ontstaat leidt tot een formatieve keuze: de docent zorgt dat leerlingen die dat nodig hebben extra instructie en ondersteuning krijgen. Leerlingen die de leerdoelen sneller behalen krijgen verdiepende leerstof, gaan versneld door naar een volgend onderdeel of werken aan zelfgekozen leeractiviteiten/-stof.

Docenten geven gedifferentieerd les. Soms bepaalt de docent de verschillende instructies of leeractiviteiten voorafgaand aan een les of lessenreeks (bijvoorbeeld voor enerzijds mavo- en anderzijds havoleerlingen in een dakpanklas). Een andere keer is differentiatie een gevolg van het formatieve proces en wordt het verschil bepaald door het beeld dat een docent heeft van

de verschillen in het behalen van leerdoelen.

Docenten toetsen summatief (dat meetelt voor de overgang en determinatie) wat summatief getoetst móet worden. En evalueren andere leerdoelen meer formatief. Binnen de secties wordt, aan de hand van het ontwikkelde toetsbeleid, bepaald welke leerdoelen formeel getoetst moeten worden (summatief dus) en welke leerdoelen middels formatief handelen ingebed worden in het leerproces. Dit betekent een herbezinning op de inhoud en hoeveelheid van toetsen. Daarnaast is er aandacht voor de kwaliteit van de summatieve toetsen. Uitgangspunt hierbij is dat een toets altijd werkelijk iets zegt over het niveau van beheersing.

...het begeleiden van leerlingen

Mentoren hebben een spilfunctie ten aanzien van de begeleiding van leerlingen. De mentor is de persoon tot wie de leerling en zijn ouders zich in eerste instantie wenden met vragen en problemen. De mentor nodigt ouders en leerlingen hier actief toe uit. Die rol behoudt de mentor ook wanneer andere medewerkers binnen de school aandacht aan de leerling besteden. Dit vraagt van de mentor dat hij zijn leerlingen kent. Hij weet hoe zij zich ontwikkelt als persoon, als mens. Hij heeft een duidelijk beeld van waar de leerling goed in is en waarin de leerling nog veel te leren heeft. Dit betreft vakinhoudelijke kennis en vaardigheden, maar ook persoonlijke vaardigheden en leervaardigheden, persoonlijke interesses, behoeften ten aanzien van leren en ontwikkelen, etc. Een breed beeld van iedere leerling dus. Vanuit dit beeld stuurt de mentor bij zijn collega's en bij ondersteuners (bijvoorbeeld het zorgteam) aan op die aanpak en ondersteuning die de leerling nodig heeft. De mentor nodigt de leerling uit om zelf verantwoordelijkheid te nemen, door bijvoorbeeld gesprekken met mentor en ouders zelf voor te bereiden. De mentor geeft de leerling de ruimte zelf doelen te stellen en keuzes te maken ten aanzien van het leerproces (bijvoorbeeld het niveau waarop delen van het onderwijs gevolgd worden, lestijd die anders benut wordt, etc.). En ruimte om hierin minder efficiënte keuzes te maken waarop de leerling met de mentor kan reflecteren. Immers, van die keuzes kan de leerling leren.

...het leidinggeven aan het onderwijs en de organisatie

Leidinggevendenden voeren resultaatgerichte gesprekken: teamleider met docent en vaksectie, directeur met teamleider, bestuurder met directeurs

en staf(hoofden). Lopende processen worden met kwaliteitscriteria in beeld gebracht. Voor ontwikkeling van gedrag en processen die nog geen onderdeel uitmaken van de vaste realiteit van alledag worden doelen gesteld en resultaten beschreven. Deze kwaliteitscriteria en resultaten zijn periodiek onderdeel van het gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Leidinggevend tonen in bijeenkomsten voorbeeldgedrag. Dit betekent bijvoorbeeld dat een vergadering doelgericht is en dat deelnemers een actieve inbreng hebben of dat leidinggevend oog hebben voor verschillen in behoeften waar het ontwikkeling van medewerkers betreft. Differentiatie dus. Dit vraagt van de schoolleiding dat zij voldoende kennis heeft van didactische en onderwijskundige processen en organisatievraagstukken.

...het organiseren en ondersteunen van het onderwijs

Ondersteunend personeel, in de breedste zin, heeft als taak de uitvoering van het onderwijs te faciliteren en te ondersteunen. Deze medewerkers stemmen hun werk af op de behoeften in het onderwijsproces. Maar zij brengen ook zelf expertise in, waar ruimte voor gemaakt wordt in overleg en besluitvorming. Ook hier gelden de principes van kwaliteitsgericht en resultaatgericht werken voor lopende processen en ontwikkelingen. Onderwijsondersteuners verantwoorden zich op dezelfde wijze over hun werk, middels kwaliteitscriteria en resultaten. De uitvoering van het ondersteunende en faciliterende werk wordt regelmatig afgestemd op het onderwijsproces met het onderwijspersoneel en de schoolleiding. Onderwijs en ondersteuning is zo voortdurend in dialoog, zowel periodiek (kwaliteitscriteria en resultaten) als spontaan in de vorm van feedback en uitwisseling van meningen en ideeën.

5.2 Wat dit vraagt van ons?

...docenten

In hoofdstuk vier beschrijven we de ingrediënten die aan het onderwijs en het lesgeven moeten worden toegevoegd. Dit vraagt ontwikkeling van docenten. De onderstaande thema's zullen daarom in de komende tijd aandacht krijgen binnen de professionele ontwikkeling van docenten:

- *Formatief handelen*

Vanuit een gezamenlijk theoretisch kader ontwikkelen we binnen De

Waerdenborch een werkwijze voor formatief handelen. Onderdelen hiervan zijn: het stellen van leerdoelen, activerende werkvormen (om leerlingen in staat te stellen aan die leerdoelen te werken en te laten zien wat al lukt en wat nog niet), op leerdoelen gerichte feedback, een gedifferentieerd vervolg van het leerproces.

- **Differentiatie**

We onderscheiden (generieke) differentiatie waarbij docenten vooraf op basis van algemene kennis van de klas op verschillende niveaus lesonderdelen inrichten. Een voorbeeld hiervan is een aparte instructie voor mavo en voor havo aan een dakpanklas 1 m/h. En (maatwerk) differentiatie waarbij de docent (groepen) leerlingen binnen de klas helpt de leerdoelen te behalen op hun eigen manier. Een voorbeeld hiervan is verlengde instructie aan enkele leerlingen die na een of twee oefenopdrachten de instructie nog niet goed blijken te hebben begrepen. Hiermee is differentiatie een onderdeel van formatief handelen.

- **Leerdoelgericht lesgeven**

Weten welke leerdoelen bereikt moeten worden in een les of lessenreeks maakt het voor leerlingen mogelijk kritisch te bedenken wat ze al beheersen en wat ze nog moeten leren. Het maakt bewust en zinvol kiezen mogelijk voor leerlingen. En het maakt ze minder docentafhankelijk en verantwoordelijker voor hun eigen keuzes. Leerdoelgericht lesgeven is een belangrijk onderdeel van formatief handelen.

- **Feedback en gespreksvaardigheden**

Feedback geven kan op verschillende niveaus. Leerlingen leren iets van feedback als het gaat over: is het goed of fout, wat kan beter en weet jij dit ook, hoe kun je het beter doen en wat vraagt dit van jou? Wanneer we docenten en mentoren vragen om de leerling meer regie te geven in hun leerproces en hierop met leerlingen te reflecteren, is het belangrijk dat we in staat zijn rijke feedback te geven. Maar het vraagt ook een gesprek zo te kunnen voeren dat leerlingen zich uitgenodigd voelen hun eigen inbreng te hebben en vanuit hun eigen ideeën keuzes te maken.

- **Toetsbeleid (en examinering) ontwikkelen**

Docenten ontwikkelen op basis van het nieuwe toetsbeleid en de daarin

gestelde kaders voor hun vak een toetsprogramma (bijvoorbeeld in een PTO en PTA) dat is afgestemd op leerdoelen, andere vaksecties, vakoverstijgende delen van het curriculum en de ontwikkeling van het formatieve handelen.

- **Curriculumontwikkeling**

Het nieuwe toetsbeleid gaat over de relatie tussen het leerproces en het inzicht in behaalde leerdoelen. Wat móeten we toetsen om te weten of een leerling door kan en wat kan zo ingebed worden in een rijk leerproces dat het niet nog apart getoetst hoeft te worden? Hoe gebruiken we de schoolexamens? Om goed antwoord te geven op deze vragen moeten docenten in staat zijn om vanuit de leerdoelen een curriculum vorm te geven en een toetsbeleid hierop af te stemmen volgens principes van "constructive alignment" (Biggs, 1996).

- **Organisatie van leerstof**

Leerlingen kunnen alleen zelfstandig werken wanneer zij weten wat van hen verwacht wordt. Dit kan bijvoorbeeld door studie-/ leer-/ weekplanners of door leerstof van verschillende vakken digitaal te organiseren. Hierbij dienen docenten ook onderscheid te kunnen maken in docentafhankelijke leeractiviteiten (zoals instructie) en docentonafhankelijke leeractiviteiten (zoals het oefenen van woordjes of het maken van opgaven). Alleen wanneer zij dat onderscheid kunnen maken kunnen zij leerlingen zelfstandig laten werken buiten hun eigen vaklessen.

...mentoren

In onderwijs waarin meer aandacht komt voor iedere leerling, krijgen mentoren een iets andere rol dan voorheen. In de lead zijn en blijven binnen de begeleiding vraagt kennis en vaardigheden, net als een meer coachende begeleidingsrol. Aan de volgende onderwerpen zullen we binnen de begeleiding aandacht besteden:

- *Basiskennis en -vaardigheden voor iedere mentor*
- *We zetten een basistraining op voor mentoren waarin zij de basisbeginselen en werkwijze binnen De Waardenborch leren kennen. Hierin is o.a. aandacht voor gespreksvaardigheden en driehoeksgesprekken.*
- *Coördinerende rol en spilfunctie*
- *Binnen De Waardenborch streven we er naar de mentor zo lang mogelijk zelf de begeleiding te laten doen. Dit vraagt van mentoren dat zij zich bewust*

zijn van hun spilfunctie en coördinerende rol en deze vorm kunnen geven. De mentor weet samen met leerling en ouders het best wat een leerling nodig heeft. Waar nodig vraagt hij hulp van anderen, maar hij blijft zelf altijd in de lead.

- *Kennis en vaardigheden t.a.v. veel voorkomende problematiek*
- *Om langer zelf de begeleiding te kunnen doen, heeft de mentor diepgaande kennis nodig van problematiek die zich regelmatig voordoet. En heeft hij de vaardigheden nodig om leerlingen hierin te begeleiden. Je kunt dan denken aan zaken als faalangst, ASS, scheiding, etc. Het ondersteuningsteam zal een rol spelen in het aanbieden van dergelijke trainingen voor mentoren.*

...leidinggeevenden

Als leidinggevende vraag je bepaald gedrag van je medewerkers. Je stuurt hiermee aan op effectief gedrag en de uitvoering van afspraken en uiteindelijk op het behalen van de gestelde doelen en resultaten. Dit vraagt een en ander van leidinggeevenden:

- *Kennis en begrip van didactische en onderwijskundige principes en modellen*
- *Wanneer leidinggeevenden bepaald gedrag vragen, moeten ze uit kunnen leggen welk gedrag dat precies is in de context van die medewerker. Dit vraagt kennis en begrip. Ook voorbeeldgedrag, essentieel voor gedragsverandering, vraagt om kennis en begrip van de didactische en onderwijskundige principes en modellen.*
- *Verbinden, samen leren.*
- *Leidinggeevenden zijn in de ideale positie om samen leren en verbinding te ontwikkelen, organiseren en faciliteren. Om stappen in ontwikkeling te maken, moeten leidinggeevenden de ontwikkelactiviteiten op de agenda zetten en net zo belangrijk (of belangrijker) maken als organisatorische vraagstukken. Dit vraagt afstemming door middel van een ontwikkelagenda.*
- *Kwaliteitsgericht denken.*
- *Leidinggeevenden dienen grip te hebben op de kwaliteit van bestaande processen en op de voortgang van de ontwikkelingen. Daarvoor identificeren leidinggeevenden kwaliteitscriteria (voor lopende processen) en stellen ze resultaatgerichte doelen voor ontwikkeling van nieuw gedrag of nieuwe processen. Door deze regelmatig te analyseren en bij te sturen ontstaat kwaliteitsgericht denken en handelen.*

...onderwijsondersteuners, stafmedewerkers

Voor ondersteuners in de klas of in het leerproces gelden enkele dezelfde, maar zeker niet alle (of even diepgaand), ontwikkelpunten als die van de docent. Kennis van formatief handelen en leerdoelgericht lesgeven, feedbackvaardigheden, aansluiten bij door de docent ingezette differentiatie en inzicht van de organisatie van leerstof zijn de belangrijkste.

Voor ondersteuners in de zorg voor sociaal-emotionele of psychische problematiek geldt dat zij meer dan voorheen naast de mentor staan in de begeleiding. Hierbij kent de mentor de leerling heel goed en brengt de ondersteuner kennis en ervaring met de begeleiding in. Daarnaast wordt, door een grote vraag naar extra ondersteuning, van hen verwacht dat zij zeer oplossingsgericht werken en daarbij uitgaan van zoveel mogelijk kortlopende begeleidingstrajecten. Ondersteuners kunnen bijdragen aan het vergroten van begeleidingsvaardigheden van docenten en mentoren, waardoor leerlingen minder snel naar de tweede lijn van zorg (ondersteuningsteam) worden doorverwezen. Naast expertise vraagt dit coachende- en trainingsvaardigheden van ondersteuners.

Stafmedewerkers en stafhoofden ondersteunen in het beleid en de organisatie. Vanuit die rol worden vergelijkbare competenties gevraagd als van leidinggevend. Hoewel de nadruk bij iedere stafmedewerker op een ander deel van die punten ligt. Daarnaast brengen stafmedewerkers op specifieke terreinen specifieke kennis in in de organisatie. Zij kunnen vanuit die kennis en ervaring anders kijken naar kwaliteitsvraagstukken. Hoewel het kwaliteitsgericht denken op dezelfde manier invulling kan krijgen, dienen stafmedewerkers ruimte te vragen om hun expertise in te brengen. Dit kan door periodieke kwaliteitsgerichte gesprekken op basis van kwaliteitsrapportages en door aanschuiven bij overleg met managementteam en directie. Stafmedewerkers kunnen hiertoe gevraagd en ongevraagd initiatief nemen.

...de organisatie en de cultuur

Ook in de organisatie en de cultuur zijn stappen nodig om het onderwijs vorm te geven zoals we in dit schoolplan beschrijven. Hierna noemen we er enkele:

- *We organiseren nu vanuit een efficiëntie-denken. We gaan meer naar een denken vanuit onderwijsvisie, waarbij goed onderwijs leidend is en de organisatie volgt.*

- *We geven onderwijs op dit moment veelal vorm vanuit het standpunt van de docent of de organisatie. Om aan te sluiten bij de leerling moeten we de leerling en zijn leerproces als uitgangspunten van ons onderwijs kiezen. Daarna richten we het onderwijs zo in dat dit aansluit bij de leerbehoeften van de leerlingen.*
- *Er is een positieve ontwikkeling gaande in de manier waarop we samenwerken. Toch is er ook nog een zekere voorzichtigheid. Niet altijd durven we te zeggen wat we denken en vinden. Verantwoordelijkheid nemen betekent ook dat we naar elkaar uitspreken waarvoor we staan.*
- *Van ambtelijk naar professioneel. De Waerdenborch is een wat ambtelijke organisatie. We leggen dingen vast in regels en afspraken, die we vervolgens lang niet altijd nakomen. Beleid is in eerste instantie het gedrag dat je bij herhaling waarneemt. In een professionele cultuur draait het om dit gedrag en de reflectie daarop, veel meer dan op wat op papier staat. We focussen in de komende jaren dan ook vooral op gedrag en gaan daarover in gesprek.*
- *We plannen en organiseren veelal voor de volgende dag of volgende week. De schoolleiding heeft een ontwikkeling ingezet om meer op lange termijn te plannen en doelen te stellen. Hier willen we mee doorgaan.*

5.3 Wat doen we wanneer?

Het mag duidelijk zijn dat we ambitieus zijn en dat er veel gedaan moet worden. We leggen onze ambities en doelen vast in jaarplannen en teamplannen, zodat we gericht kunnen werken en nadien kijken hoever we op weg zijn en wat we al bereikt hebben. Al deze jaarlijkse plannen staan weliswaar niet in dit schoolplan, maar ze maken er wel degelijk onderdeel van uit.

Het gehele proces van plannen, uitvoeren, checken en bijstellen maakt onderdeel uit van onze ambities, omdat we samen resultaatgericht willen werken aan de ontwikkeling en de onderwijsprestaties van onze leerlingen. Zij verdienen dat!

Om overzicht en afstemming te bereiken over de ontwikkelingen stellen we hier prioriteiten en leggen we vast welke stappen we op welk moment willen nemen

in een professionaliseringsagenda. In het begin van het schooljaar 2021-2022 zal veel aandacht uitgaan naar het Nationaal Programma Onderwijs en de in dit kader gekozen interventies. Te denken valt dan aan het inkorten van lessen naar 40 minuten, aandacht voor individuele (leer)behoeften en intensievere begeleiding door mentoren en ondersteuningsteam. Deze ontwikkelingen vragen direct om scholing op het optimaal benutten van lestijd, formatief handelen en begeleidingsvaardigheden. Dit zal de ontwikkeling van (generieke) differentiatie en het toetsbeleid wat naar achteren verschuiven.

De ontwikkeling van leidinggevendenden, ondersteuners en stafmedewerkers en organisatie zal parallel aan deze ontwikkelingen vorm en invulling krijgen.

Bibliografie

- Biesta, G. (2012). Goed onderwijs en de cultuur van het meten. Boom | Lemma.
- Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and Classroom Learning. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 5(1), 7-74. Opgehaald van <https://doi.org/10.1080/0969595980050102>
- Boekaerts, M., & P.R., S. (1995). *Leren en Instructie*. Assen: Gorkum.
- Bulterman, J., & de Muynck, B. (2014). *Is Alles Van Waarde Meetbaar?* Amsterdam: Buijten & Schipperheijn Motief.
- Korthagen, F., & Lagerwerf, B. (2011). *Leren Van Binnenuit*. Amsterdam: Boom Uitgeverij.
- Marzano, R., & Midema, W. (2018). *Leren in vijf dimensies*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Stockard, J., Wood, T., Coughlin, C., & Khoury, C. (2018). The effectiveness of direct instruction curricula: A meta-analysis of a half century of research. *Review of Educational Research*.

Referenties

- Biesta, G. (2020). *Het prachtige risico van onderwijs*. Phronese Uitgeverij.
- Bos Ten, R. (2017). *Dwalen in het antropoceen*. Boom uitgevers.
- Bransen, J. (2019). *Gevormd of vervormd? Een pleidooi voor ander onderwijs*. ISVV uitgevers
- Brown, C. D. (2015). *Leading the use of research and evidence in schools*. Institute of Education Press.
- Clarke, S. (2019). *Visible Learning: Feedback*. Routledge.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1992). *What's Worth Fighting for in Your School?* Open University Press.
- Hargreaves, E. (2013). Inquiring into children's experiences of teacher feedback: Reconceptualising assessment for learning. *Oxford Review of Education*, 39(2), 229-246.
- Hattie, J (2014). *Leren zichtbaar maken*. Bazalt
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81- 112.
- Kennis van het openbaar bestuur: www.kennisopenbaarbestuur.nl
- Toekomst van ons onderwijs, <https://toekomstvanonsonderwijs.nl/>.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Bijlage I

Theoretisch kader formatief handelen

DOEL VAN FORMATIEF HANDELEN

Leren is een continu proces wat in ons hele leven plaatsvindt. Om te kunnen leren is een actieve betrokkenheid van de lerende nodig bij een betekenisvolle taak (van Slobbe en van Ast, 2016). Formatief handelen is een didactisch principe dat bijdraagt aan het ontwikkelen van deze actieve betrokkenheid. Het doel van formatief handelen is leerlingen zelfregulerende vaardigheden aan te leren die een stabiele motivatie voor de leertaken creëren, leerresultaten verbeteren en een intrinsieke motivatie creëren voor een leven lang leren (Clark, 2012).

FORMATIEF TOETSEN TEN OPZICHTE VAN FORMATIEF HANDELEN

Voordat we de definitie van formatief handelen bepalen is het goed om toe te lichten waarom we voorstellen het begrip handelen te gebruiken in plaats van toetsen of evalueren.

Een beperkte hoeveelheid stof behandelen, zoals een hoofdstuk, en daar een toets over geven dat beoordeeld wordt in de vorm van een cijfer, is een voorbeeld van een beoordelingspraktijk. De drie strategieën van formatief toetsen (het stellen van doelen, het checken van begrip, en het geven van feedback) vormen samen geen beoordelingspraktijk, maar een didactische aanpak. Het is daarom volgens ons beter om te spreken over formatief handelen. Spreek je heel specifiek over een beoordelingspraktijk zonder een concrete vervolgactie dan hebben we het over summatief toetsen.

DEFINITIE

Als we binnen De Waerdenborch gericht gebruik maken van formatief handelen als middel om de leerlingen vanuit een grotere betrokkenheid te laten leren, dan zullen we moeten starten met het bieden van een duidelijk definitie die herkenbaar is voor de gehele school. In de reviewstudie Toetsen met Leerwaarde (Sluijsmans, Joosten-ten Brinken, & van der Vleuten, 2013) wordt geadviseerd

om conceptuele verwarring te voorkomen door te kiezen voor een eenduidige definitie. Ons voorstel is om onderstaande definitie te gebruiken: Alle activiteiten die leerlingen en docent uitvoeren om de leeractiviteiten van leerlingen in kaart te brengen, te interpreteren en te gebruiken om betere beslissingen te maken over vervolgstappen. (Black & Wiliam, 1998)

Black en William benoemen de zogenaamde ingrediënten van formatief handelen als activiteiten waaraan leraren en leerlingen deelnemen. Tijdens die activiteiten wordt informatie verkregen die ingezet wordt bij het ontwerpen van een interventiestrategie die het leren en lesgeven verbetert. De activiteit wordt pas formatief handelen als het leerresultaat gebruikt wordt om bij de leerbehoeftes van de leerlingen aan te laten sluiten met het lesgeven (Black & Wiliam, 2009).

MODEL

Formatief handelen wordt vaak beschreven als een cyclisch proces, wiens succes zo blijkt, afhankelijk is van de uitvoering. Baartman en Gullikers (2017) onderzochten in hun overzichtsstudie welke gedragingen de docent typeren die een formatieve toetspraktijk in de klas weet te realiseren. Hierbij werd duidelijk dat de docent vaak in de uitvoering van formatief handelen onvoldoende vervolgacties onderneemt om op basis van de vergaarde data het onderwijs aan te passen op de leerbehoefte. Hierdoor bleef het doel van formatief handelen onvoldoende zichtbaar in de praktijk. Aangezien we de focus binnen De Waerdenborch juist willen hebben op het aanpassen van ons handelen op de leerbehoefte presenteren we hier eerst het model van Rene Kneyber voor formatief handelen. Hierin ligt de focus op het cyclisch handelen in het onderwijsproces:



Figuur 1 R. Kneyber 2019 Formatief handelen

In bovenstaande figuur wordt duidelijk dat dit proces cyclisch is en dat de activiteiten gekozen worden in het licht van waar de leerling staat op dit moment. In het eerdergenoemde model van Baartman en Gullikers is daarnaast ook nadrukkelijk een plek voor de doelen waar naartoe gewerkt moet worden (Fase 1). We stellen daarom voor om dit model binnen de Waardenborch te gebruiken om met elkaar in gesprek te zijn over de concrete stappen binnen formatief handelen in het leerproces:



Figuur 2 Baartman en Gullikers (2017)

In bovenstaande cyclus staat fase 1 voor het stellen van doelen en bepalen van succescriteria, door de docent of in samenspraak met leerlingen. In fase 2 gaan leerlingen aan de slag. Fase 3 is de fase van in beeld brengen wat leerlingen hebben gedaan. En in fase 4 ontvangen leerlingen feedback. Deze laatste twee fases kunnen ook goed door leerlingen onderling worden gedaan, mits de doelen en succescriteria geheel duidelijk zijn. In fase 5 worden nieuwe onderwijsleeractiviteiten aangeboden gekozen op basis van waar de leerling staat in het bereiken van de doelen. Juist deze fase is bepalend voor het cyclische karakter en bepaald dat het formatief is wat er wordt gedaan. In fase 1 worden doelen bijgesteld of nieuwe delen gekozen.

Om maatwerk te leveren en te differentiëren, is het nodig om te weten wat een leerling al kan en weet en wat nog niet. Met hulp van formatief handelen meet je al tijdens het leerproces in hoeverre de leerlingen de stof beheersen. Je deelt

deze informatie met leerlingen om het leerproces bij te sturen. Bovenstaand model geeft concreet richting aan dit proces. Hierbij maken we onderscheid tussen differentiëren als generieke didactische handeling, waarbij aangesloten wordt bij het niveau van groepen leerlingen binnen de klas, en differentiatie in de vorm van maatwerk, afgestemd op de behoefte van de individuele leerling.

BRONNEN

- Black, P., & William, D. (1998). *Assessment and Classroom Learning*. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 5(1), 7–74. <https://doi.org/10.1080/0969595980050102>
- Clark, I. (2012). *Formative Assessment: Assessment Is for Self-regulated Learning*. *Educational Psychology Review*, 24(2), 205–249.
- Gulikers, J., & Baartman, L. (2017). *Doelgericht professionaliseren : formatieve toetspraktijken met effect ! Wat DOET de docent in de klas ?*
- Black, P. ., & William, D. (2009). *Developing the theory of formative assessment*. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 21(1), 5–31.
- <https://didactiefonline.nl/blog/rene-kneyber/een-nieuw-model-voor-formatief-handelen>
- Van Slobbe, P., & Van Ast, M. (2016). *Kleppen dicht: Effectief leren met ICT*. Huizen Uitgeverij pica.

Bijlage II Opbrengst informatieverzameling t.b.v. nieuwe schoolplan

In de aanloop naar dit nieuwe schoolplan hebben we gesprekken gevoerd met de MR, het MT en ouders. Vervolgens hebben we het vorige schoolplan geanalyseerd. En we hebben een enquête uitgezet onder ouders, omliggende basisscholen en bedrijven. Als laatste hebben we nog het personeel middels een enquête bevestigd.

De gesprekken die we hebben gevoerd en enquêtes die zijn afgenomen hebben een aantal kernwaarden opgeleverd die voor ons van belang zijn. Waarden die ook al in het vorige schoolplan beschreven zijn en door mensen binnen en buiten school van belang geacht worden zijn: persoonlijk aandacht, het leren staat centraal en stimuleren van initiatief. We brengen deze in verband met andere waarden die men, concluderend uit de input van verschillende betrokkenen in en rond de school, van belang vindt: maatschappelijke betrokkenheid, veiligheid, zorgzaamheid, samenwerking en collegialiteit, persoonlijke groei en ontwikkeling, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Het zijn allemaal belangrijke waarden die we in het vervolg van dit schoolplan een plek zullen geven.

Naast waarden hebben zijn verbeterpunten opgehaald. Uit deze verbeterpunten en een terugblik op het vorige schoolplan hebben we een aantal beleidsthema's geïdentificeerd die van belang zijn:

- *Afstemmen op leerbehoeften van leerlingen;*
- *Uitdagen van leerlingen;*
- *Persoonlijke leerroutes, door leerlingen centraal te stellen;*
- *Talenten ontwikkelen,*
- *Leren binnen en buiten de school;*
- *Ouderbetrokkenheid bij leren en school;*
- *Eigenaarschap en verantwoordelijkheid leerlingen;*
- *Ontwikkelen rijke toetspraktijk.*

De meeste thema's hebben in het schoolplan een plek gekregen. Sommige thema's zien we terug als gezamenlijke ambities, anderen worden beschreven in de hoofdstukken waar we in gaan op de meer concrete ontwikkelpunten en doelstellingen.

Bijlage III Directe Instructiemodel

Directe Instructie

Er bestaan nogal wat misverstanden over wat verstaan kan worden onder het concept "directe instructie". In het lezenswaardige artikel van Paul Kirschner in didactief online: "Iedereen haat directe instructie" (Kirschner, 2018) wordt duidelijk gesteld dat directe instructie in ieder geval NIET synoniem is met frontaal klassikaal les geven – "hoorcolleges". Directe instructie is gebaseerd op het voortbouwen op bestaande kennis en daarom is de activatie van voorkennis essentieel onderdeel van directe instructie. De instructie zelf is terdege voorbereid, is ondubbelzinnig en kan gebruik maken van diverse didactische strategieën; klassenleergesprekken, practica, discussies, werkgroepen etc. Leerlingen krijgen de gelegenheid zelfstandig of met hulp van elkaar te oefenen totdat zij de nieuwe kennis of vaardigheid beheersen. Lukt dat niet, dan ligt dat niet aan de leerling, maar dan is de instructie niet adequaat geweest (Stockard, Wood, Coughlin, & Khoury, 2018). Lessen worden afgesloten met een reflectie op wat is geleerd, of de lesdoelen die aan het begin van de les zijn gecommuniceerd, behaald zijn.