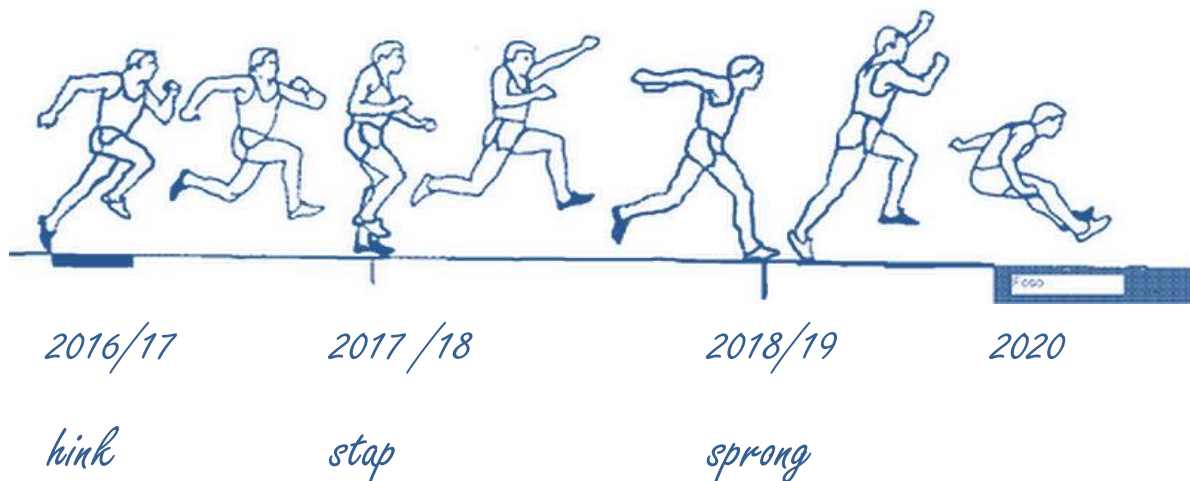


september 2017

Hink-Stap-Sprong

Op naar 2020!



Bart van den Berg

Bindelmeer
College~

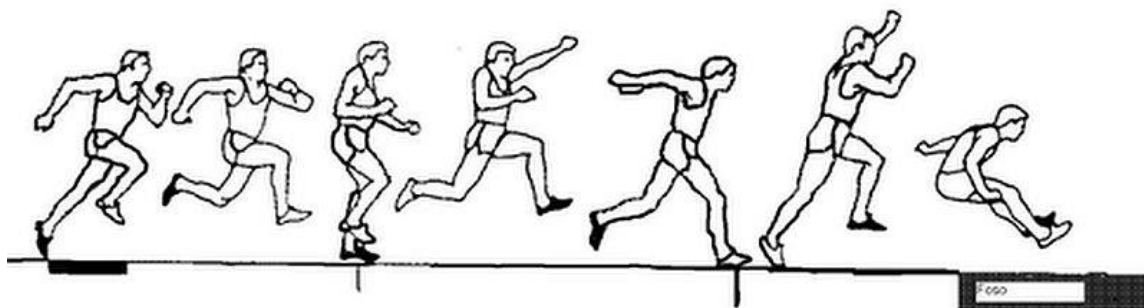


De hink-stap-sprong

De naam beschrijft de verschillende acties die een atleet achter elkaar moet verrichten. Na een aanloop en de afzet moet de atleet allereerst op dezelfde voet als waarmee hij afgezet heeft landen (hinksprong). Hierna maakt de atleet een stap, waarmee hij juist op zijn andere voet terecht moet komen. Ten slotte maakt de atleet een sprong, de landing volgt in de zandbak. Raakt een deelnemer met een andere dan de voorgeschreven voet de grond, dan is de sprong ongeldig. Voor het overige gelden dezelfde regels als bij het verspringen.

Het hink-stap-springen is een technisch moeilijk onderdeel. Er moet een optimale verhouding gevonden worden in de grootte van de hink, de stap en de sprong. Als de atleet de hink te groot maakt, wordt de landing van de hink zeer zwaar, wat tot snelheidsverlies leidt en waardoor niet goed voor de stap afgezet kan worden. Omdat drie keer afgezet wordt, moet snelheidsverlies zo veel mogelijk beperkt worden. Een vuistregel voor de verhouding van hink, stap en sprong is 35-30-35% van de totaalfstand. Denkt iemand winst te boeken door de hink 10 cm langer te maken, dan leidt dat voor het totaal veelal tot 10-20 cm verlies.

Een innovatietraject in een school is even complex. Voor een goed resultaat moet het hele proces worden ontworpen en moet tegelijkertijd gelet worden op parallelle processen. Begint men verkeerd, dan komt het niet meer goed met de hink-stap-sprong.



Waarom de hink-stap-sprong?

Deze sprong is een goede metafoor voor de situatie waarin we ons bevinden. We zijn inmiddels een redelijk getraind MT, we hebben al heel wat slagen gewonnen. De nieuwe programmering staat, het rendement is op peil, onze examenscore is 98%, ons gebouw is op niveau gebracht, medewerkers zijn tevreden, elke leidinggevende heeft een waaiertje projecten in zijn hand, kortom waar maken we ons nog druk over ...?! Welnu, er moet nog heel veel gebeuren. De hink is het ontwikkelen van een lange termijn visie en deze voorzien van plannen en acties, het in beweging brengen van de organisatie, de stap, is met het totale team stappen zetten naar de realisatie van projecten, de sprong is een trefzekere uitvoering van wat we willen die leidt tot een stabiele school met een hoog rendement voor kinderen die extra inzet vragen. De voornaamste trends voor het Bindelmeer zijn:

1. **van vernieuwen naar verduurzamen:** een aantal zaken die we op de rails hebben gezet, moeten nu worden verankerd. Bij verslapping van de zorg kwijnen ze weg als we niet opletten. De inspectie heeft ook laten weten juist hierop te gaan letten;
2. **van “oud leren” naar participerend onderwijs:** van frontaal onderwijs naar onderwijs waarin leerlingen keuzes kunnen maken, samen moeten werken, docenten samen onderwijs verzorgen, leerlingen de computer gebruiken en communiceren via internet, adaptieve programma’s krijgen aangeboden en maatwerk examen doen en mooi plusdocument krijgen;
3. **van intern gericht naar extern gericht:** we moeten de verbinding met de leefwereld blijven zoeken omdat dat voor onze doelgroep een belangrijk pedagogisch effect heeft. We moeten de verbinding met het basisonderwijs versterken, zo ook met de ouders, de wijk en de omliggende bedrijven en instellingen;
4. **van allrounders naar specialisten:** natuurlijk moeten docenten all round zijn en binnen maar ook buiten hun vak kunnen functioneren. Al is het alleen maar vanwege *elke docent is taal- en rekendocent*. Het specialisme dient gevoed te worden: er zijn mensen nodig die de relatie met de buitenwereld versterken, die echt weten hoe je moderne media inzet, hoe je een ELO van de grond krijgt. In pedagogische zin moeten we ons ook versterken;
5. **van breiwerk ICT naar een optimale ICT:** de internetsnelheid moet omhoog, het versiebeheer van applicaties moet up to date, de ICT competentie van docenten moet naar niveau 2.0, Magister en de daarmee verbonden ELO moeten de spil van de onderwijsorganisatie worden.

Deze vijf trends vormen op zich genomen de targets voor het niveau van deze school in 2020.

Het Masterplan 2020 moet programmalijnen neerzetten voor zeven delen van de Hink-stap-sprong:

1. Stevige basis
2. Activerend onderwijs
3. Programma-ontwikkeling
4. Rendementsverbetering
5. Technologie
6. Acquisitie en PR
7. Organisatieontwikkeling

In 2015 verscheen een omvangrijk rapport van het CPB: **Kansrijk Onderwijs**¹. De publicatie bedoelt bij te dragen aan Beter Onderbouwd Beleid, zoals het boek met hoofdletters

¹ Deze publicatie ‘Kansrijk onderwijsbeleid’ is geschreven om tegemoet te komen aan de vraag naar bewezen effectieve maatregelen in het onderwijs. Deze vraag is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Deze groei is mede ingegeven door eerdere hervormingen in het onderwijs, zoals het studiehuis en de basisvorming, die enkele jaren na invoering alweer deels zijn teruggedraaid omdat werd getwijfeld aan hun effectiviteit.



vermeldt. Een korte samenvatting van de hoofdpunten:

Wat is leerwinst en hoe kunnen we die vergroten?

Leerlingen in het onderwijs verhogen voortdurend hun vaardigheden. Maatregelen zoals steunlessen verhogen hun vaardigheden extra. Leerwinst wordt uitgedrukt in onderwijsniveau. Een leerwinst van 100% is een stijging van een niveau, dus van BB naar KB.

Wat levert leerwinst op?

1. Gericht coachen van docent

Sociale vaardigheden spelen een grote rol, cognitieve vaardigheden hebben veel minder invloed. De sociale vaardigheden zijn te trainen. Systematische lesobservaties met gerichte feedback voor collega's met minder ontwikkelde sociale vaardigheden leveren leerwinst op:

- 16% leerwinst door lesobservaties door collega's
- 42% leerwinst door lesobservaties door externe trainers

2. Ervaring van docenten

Het intensief inwerken van beginnende docenten via monitoring en coaching levert voor leerlingen 22% leerwinst op. Naast inwerken helpt het startende docenten door een tijdje in hetzelfde leerjaar te werken.

3. Anders indelen van klassen

In het voortgezet onderwijs worden leerlingen naar leerprestatie ingedeeld in verschillende schoolsoorten. Binnen deze schoolsoorten worden de leerlingen in gemengde klassen geplaatst. In het PO en bij werkcolleges in het HBO levert indeling naar leerprestatie een winst van respectievelijk 40 en 36% op. Het kan zijn dat de docenten beter maatwerk leveren of dat de ondergemiddelde leerlingen / studenten geactiveerd worden om zelf met een oplossing te komen.

Hoewel daarnaast is aangetoond dat leerlingen in een gemengde klas betere leerprestaties leveren naarmate de gemiddelde leerprestaties van de klas hoger zijn, zijn de leerprestaties van

leerlingen met dezelfde leerprestaties nog hoger, zelfs als de gemiddelde leerprestatie van de klas lager is. Essentieel hiervoor:

- Blijven uitdagen van de leerlingen
- Eisen niet naar beneden bijstellen

Als het indelen van leerlingen met klasgenoten met vergelijkbare studieresultaten samengaat met het verlagen van de eisen aan de ondergemiddelde groep, dalen de leerprestaties van de groep (een leerverlies van 18%), omgekeerd levert een leerwinst van 40% op.

4. Kleine klassen

Alleen voor leerlingen met leerachterstanden en/of een lage sociaal economische status wordt door kleine klassen leerwinst gevonden.

5. Inlopen van leerachterstanden

Reguliere onderwijstijdverlenging kan leiden tot betere leerprestaties voor leerlingen met achterstanden. Verlenging van lestijd verhoogt echter niet altijd de gemiddelde leeropbrengst. Vanaf een bepaald aantal lesdagen heeft een verdere verhoging van dit aantal geen effecten meer op de leerprestaties, tenzij deze verhoging samengaat met een verzwaring van het curriculum en het gewenste eindniveau. Doubleren leveren relatief weinig leerwinst (26%) op in vergelijking met de extra onderwijstijd die leerlingen eraan spenderen. Een zomerschool is beduidend minder tijdintensief en minder kostbaar en levert desondanks 12% op.

6. Ouders

Het aanleren van effectiever ouderbetrokkenheid aan ouders van achterstandsjongeren heeft invloed op het gedrag van hun kinderen. Het wekelijks gedetailleerd informeren van ouders over de huiswerkspanningen, het schoolgedrag en de leerprestaties van hun kinderen levert zowel beter gedrag, als hogere leerprestaties op (12%). Dit komt waarschijnlijk omdat ouders de concrete informatie gebruiken om hun kind gericht bij te sturen.

7. Schoolleiding

Alleen scholen die zwak zijn of zwak dreigen te worden, verhogen hun leerwinsten als reactie op het inspectietoezicht en het openbaar



maken van informatie. Het is dus de vraag of gedifferentieerd inspectietoezicht ook leerwinsten van niet-zwakke scholen verhoogt.

8. Vroegtijdig schoolverlaten

Inspanningen die voorkomen dat jongeren uitvallen van school voordat zij een startkwalificatie hebben gehaald zijn succesvoller dan pogingen uitgevallen jongeren weer terug naar school te leiden.

Aardse zaken

Ten slotte zullen we moeten komen tot een versterking van onze managementkwaliteit. Belangrijke punten daarbij zijn:

1. *De absentie/verzuim registratie moet strakker en kloppend.*
2. *Teamleiders moet sterker worden in control, niet er van uit gaan dat het wel goed komt. Focus op de eigen organisatie is belangrijk. Van tevoren, tussentijds en aan het einde vaststellen of dat wat je wilt ook echt zo gaat.*
3. *Integrale verantwoordelijkheid voelen en realiseren: actief sturen aan de voorkant van processen, geen dingen delegeren en dan op z'n beloop laten.*
4. *Begeleiding nieuwe docenten levert veel winst op voor de organisatie en voor de leerlingen. Wat doen we de eerste weken, hoe houden we actief de vinger aan de pols?*

Hink-stap-sprong in 7 beelden:

1. Activerend onderwijs

We nemen dit begrip heel ruim: CLS, stage, LOB, schoolreisje, leerlingparticipatie, kortom alles wat de leerling activeert zichzelf te ontwikkelen. Activeren betekent aansporen, actief maken. Daarmee is activerend onderwijs een veel breder begrip dan alleen CLS. Bijkomende elementen van activerend onderwijs zijn: peer instruction, bij de voorbereiding van de lessen richt men zich niet zozeer op het uitleggen van de leerstof maar meer op de beoogde leeractiviteiten van de leerlingen, men geeft een stukje van de sturing van het leerproces uit handen, men motiveert en is zelf zo beperkt mogelijk aan het woord. Stages, snuffelstages, bedrijfsbezoeken, onderzoeksopdrachten buiten de klas, het maakt allemaal deel uit van activerend onderwijs. Ten slotte: participatie van leerlingen in allerlei activiteiten in de school, sportdagen, "de leerling van de maand", het draagt allemaal bij aan een actief lerende school.

Acties en doelen:

- leerlingen meer taken en verantwoordelijkheden geven in de school;
- leerlingen leerjaren 3 en 4 maken in de leefwereldlessen filmopnames die tijdens pauzes in de aula worden vertoond;
- leerlingssurveillance en assistent-conciërge;
- meer stages en meer contact tussen leerling en de omgeving van de school;
- LOB in de praktijklessen integreren;
- nieuw personeel inscholen, herhalingstrainingen geven m.b.t. CLS;
- lesmodel van BMC upgraden en beter verankeren.

2. Programma-ontwikkeling

Het programma voor de leefwereld in leerjaar drie is een goed voorbeeld van een integraal, zelf ontwikkeld programma. Maar programma-ontwikkeling moet je ruim zien, er passen ook methodes van uitgeverij in. Ook de nieuwe eindexamens in het vmbo vragen extra inspanning van docenten ten aanzien van het programma. Programmatisch gezien zou er op onze school ook een te groot verschil zitten tussen de onderbouw en de bovenbouw. Er spelen veel factoren een rol:

- het programma moet opleiden tot een goed niveau voor het examen,
- het moet aantrekkelijk zijn voor leerlingen,
- het moet voldoen aan wettelijke eisen,
- het moet voldoende uitvoerbaar zijn,
- het moet vooral activerend onderwijs ondersteunen.

Zelf gemaakte programma's blijken docenten beter te motiveren, eigen materiaal zo mogelijk nog meer. Belangrijk element van programma-ontwikkeling is greep krijgen op differentiatie en adaptiviteit van het programma en het materiaal: een flinke uitdaging.

Acties en doelen:

- inzet in leerjaar 1 (kerndocenten en specialistenklassen) bewaken;
- vakoverstijgend en projectmatig onderwijs in leerjaar 2 starten;
- economie en beroepsoriëntatie integreren;
- Project Brood op de Plank uitbreiden;
- nieuwe vmbo-praktijkexamens;
- Leefwereldlessen verder ontwikkelen, materialen verbeteren, POP-gesprekencyclus, samenhang met LOB zoeken;
- uitbreiden gebruik Magister, introductie van de ELO.

3. Rendement volgens het nieuwe model

Vanaf 2016 wordt door de onderwijsinspectie het rendement van een school gedefinieerd met het zogenaamde onderwijsresultatenmodel. De scholen worden niet langer vergeleken met andere scholen, maar krijgen een eigen absolute norm waar aan moet worden voldaan. Dat heeft grote gevolgen voor de wijze waarop een school werkt aan rendement: zo min mogelijk uitval, zo min mogelijk afstroom, zo min mogelijk zitten blijven, goede resultaten op examens en geen groot verschil tussen SE en CSE. Er zitten twee kanten aan het verhaal: hoe zorg je voor sluitend beoordelings- en bevorderingsbeleid aan de ene kant en wat doe je bovenop je reguliere onderwijs als extra om het resultaat voor leerlingen op te krikken.

Stand van zaken onderwijs indicatoren: drie jaars gemiddelde

VMBO-B	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3 jaars gem.	Norm	Gecorrigeerde norm
Onderwijspositie t.o.v. advies po	-16,4%	-20,8	4,3%	-9,16%	-12,10%	
Onderbouwsnelheid	92,1%	94,9%	94,68%	93,60%	91,6%	91,60
Bovenbouwsucces	86,33%	93,06%	89,95%	88,95%	88,81%	78,00%
Examencijfers	6,27	6,58	6,77	6,60	6,50	6,05

VMBO-K	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3 jaars gem.	Norm	Gecorrigeerde norm
Onderwijspositie t.o.v. advies po	-14,3%	7,7%	4,3%	-9,16%	-12,10%	
Onderbouwsnelheid	92,1%	94,9%	94,68%	93,60%	91,6%	91,60%
Bovenbouwsucces	85,07	97,87	100%	91,6%	78,4	78,29%
Examencijfers	5,86	6,17	6,44	6,11	6,23	5,92

VMBO-(G)T	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3 jaars gem.	Norm	Gecorrigeerde norm
Onderwijspositie t.o.v. advies po			4,3%	-9,16%	-12,10%	
Onderbouwsnelheid	92,1%	95,3%	94,68%	93,60%	91,6%	91,60%
Bovenbouwsucces	92%	88,2%	80%	90,38%	87%	76,7%
Examencijfers	6,32	6,50	6,86	6,48	6,19	5,85

Conclusie:

- Weer een significante verbetering ten opzichte van vorig jaar.
- Met name R3 en R4 zijn aanzienlijk verbeterd en stabiel ruim voldoende.

- R1 dreigde onder de norm te komen, maar met een ruimte positieve score in het schooljaar 16/17 is de weg omhoog ingeslagen.
- Het verschil SE-CE blijft binnen de normen. Echter bij Vmbo B én Vmbo TI is het verschil respectievelijk 0,41 en 0,39 positief, dat wil zeggen dat het gemiddelde SE cijfer lager is dan het cijfer op het centraal examen! De school is dus streng en doet hiermee de leerlingen wellicht tekort. Dit verdient aandacht.

Acties en doelen:

- beoordelingssystematiek inspectie beter tussen de orden krijgen bij betrokkenen;
- bewaken en verbeteren rendement;
- verbeteren verhouding cijfers CSE en SE.

4. Technologie: Tablets, online acties, Magister

De inzet van technologie staat op onze school niet meer in de kinderschoenen, maar we staan nog wel aan het begin. We zijn gestart met een ELO (Elektronische Leeromgeving) op het Bindelmeer. Hoe ver gaan we door met inzet van tablets? Hoe krijgen we meer digitaal lesmateriaal ter beschikking? Hoe kunnen we in onze vakken beter gebruik maken van ICT en internet? Hoe kunnen we het gebruik van Magister optimaliseren, het programma kan meer, dan waarvoor we het benutten. We integreren de telefoon van de leerlingen in onderwijs activiteiten. Van belang is ook in hoeverre we onze leerling 21st Century Skills aanleren.

Acties en doelen:

- tabletgebruik verder doorvoeren naar alle leerjaren en meer vakken;
- D&P leerjaar 4: website maken, app's ontwikkelen en 3D printen;
- meer en beter gebruik internet en onze websites voor werving en PR.

5. Zorg

Door het specifieke profiel van onze school krijgen we veel leerlingen binnen met een grote zorgvraag. We zijn gehouden Passend Onderwijs te geven. De mentor moet dicht op de huid van de leerling zitten. Kunnen we de cyclus leerlingbegeleider, teamleider, mentor, zorg coördinator en externe ondersteuners optimaliseren? Wat is de relatie met LOB? Hoe ver gaan we met leerlingen binnen boord houden? Hoe kunnen we een didactische standaard aanhouden die leidt tot rust, aandacht en ontspanning in de school?

Acties en doelen:

- heldere profielen van personen (rollen) die bij de zorg betrokken zijn;
- heldere organisatie van de zorg;
- zorgkalender in de jaaragenda;
- schrijven van een nieuw Sop;
- goed onderscheid tussen basiszorg en extra ondersteuning;
- extra ondersteuning is instrument van gepersonaliseerde zorg;
- scherp beeld van de leerling i.v.m. de gepersonaliseerde zorgvraag;
- zorg is een groepsactiviteit die voortdurend afstemming en samenwerking vraagt.

6. Stevige Basis

In de adviezen van de inspectie voor het vmbo wordt vaak benadrukt dat goed taal- en rekenonderwijs de basis vormt voor succes van een school. Onze school investeert daar ook in. Maar onder een stevige basis verstaan we meer: goede studievoordigheden, een leefbare school, goede leefstijl, gezonde voeding en voldoende sport. Al deze elementen dragen ook direct bij aan de aantrekkelijkheid van de school. Het Bindelmeer kan op dit punt nog grote stappen zetten.

Acties en doelen:

- versterking van de studievoordigheden van leerlingen door bijlessen, computervaardigheden;
- aandacht voor gezonde voeding (kantine verwierf dit jaar de Zilveren Schoolkantine Schaal);
- aanpak rekentoets door gedifferentieerde lessen op tablet;
- bijlessen rekenen met veel maatwerk.

7. Acquisitie

Helaas is voor het voortbestaan van de school van groot belang dat zich leerlingen aanmelden. Om voldoende wervend vermogen te hebben doet de school van alles. Van belang zijn de relatie met de basisscholen, adoptiedocenten, de relatie met de ouders, de aantrekkelijkheid van de school voor 12-jarigen, een goed PR programma, perspublicaties, buitenschoolse activiteiten, open dagen, activiteiten voor basisschoolkinderen, etc. Ook is van belang getalsmatige doelen vast te stellen en een kosten-batenanalyse te maken. Gezien de exploitatie van de school is het van belang elk jaar 130 tot 150 leerlingen "te oogsten". scoor je een jaar te laag, dan krijg je vier jaar lang een formatieprobleem. Een plan van aanpak voor stabiel langetermijnbeleid is nodig. Nationaal is er veel krimp, in Amsterdam is er gelukkig groei. Maar door de aanmeldprocedures zijn er vaak grote, onverwachte verschuivingen in de aanmeldingen.

Acties en doelen:

- Wij zijn gaan werken met een PR-kalender. Alle stappen en acties over het leerjaar worden hier benoemd. Ook de contacten met de basisscholen spelen hier een belangrijke rol in.
- Een belangrijk doel de komende jaren is om ouder(s) / verzorger(s) meer persoonlijke aandacht te geven. De basisscholen zijn enthousiast over het werk wat wij hier verrichten, ook leerlingen van de basisschool zijn enthousiast tijdens onze lesjesdag, maar toch komen niet alle leerlingen met VMBO advies naar onze school. Uit onderzoek blijkt dat ouder(s) / verzorger(s) verouderde ideeën over onze school hebben. Zij moeten worden overtuigd. Dit gaan wij o.a. doen met diner/informatie-avonden.
- Onze werving blijft vernieuwend. Zo zoeken wij naar leuke, vernieuwende manieren om leerlingen enthousiast te maken voor onze school. Dit kan binnen het curriculum (bijvoorbeeld onze 'carrousellessen' of met specialistenklassen als 'dans', 'voetbal', 'koken' en 'Technology'. Ook voor de komende jaren gaan wij op zoek naar aantrekkelijke specialisaties.
- Ons adoptieproject, waarbij onze docenten één of meerdere basisscholen adopteren, moet worden uitgebreid naar docenten buiten leerjaar 1. Verder wordt er gekeken naar personeelsleden die geschikt zijn deze taak uit te voeren.