

Koersdocument 2015-2019

Werken aan morgen!

Inhoudsopgave	bladzijde
Inleiding	3
Missie	4
Visie	4
Strategie: 5 speerpunten	5
Basisafspraken	9
Bijlage1: 21^e eeuw vaardigheden	11
Bijlage 2: De lerende organisatie	16
Bijlage 3: Systemen	19
Bijlage 4: Voorbeeldstructuur voor een beperkt MeerJarenPlan	21

Het gaat niet alleen om kennis, het is de bedoeling dat kinderen wijzer worden.

Inleiding

Kinderen voorbereiden op de beroepen van de toekomst, dat is de taak waarvoor Talent zich gesteld ziet. De uitdaging hierbij is dat nog niemand kan vertellen hoe deze beroepen eruit zullen zien. Bij Talent gaan we deze uitdaging aan door de leerlingen een onderzoekende houding en goede basisvaardigheden aan te leren. Kortom: door ze wijzer te maken.

Wij kunnen dit realiseren omdat we ons de afgelopen jaren hebben gericht op het verbeteren van de basiskwaliteit op onze scholen. Het is bovendien gelukt om bij het sturen op de basiskwaliteit van reactief naar proactief te gaan: we signaleren in- en externe ontwikkelingen vroegtijdig en kunnen anticiperen op eisen van onszelf en de inspectie.

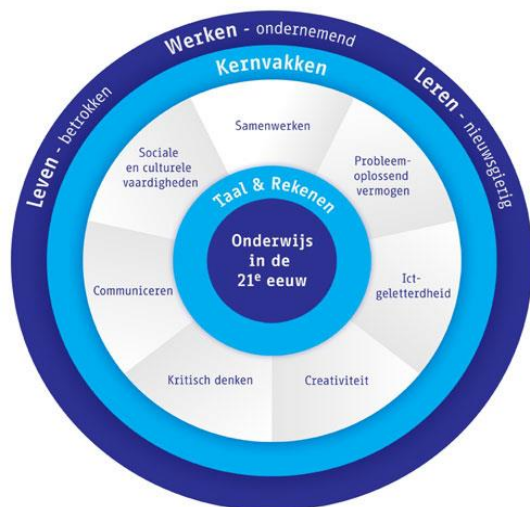
We blijven echter ambitieus. De solide basis betekent dat we kunnen werken aan de volgende stappen in duurzame onderwijsontwikkeling op de scholen en goed werkgeverschap. In dit document beschrijven we de koers die daarvoor nodig is. Deze begint met een heldere missie, visie en strategie voor Talentonderwijs in de 21^e eeuw.

Missie

Talent heeft als streven een slagvaardige en flexibele organisatie te zijn die het beste uit kinderen naar boven haalt. Ongeacht hun aanleg, afkomst, sekse of levensbeschouwing. Ook willen we de kinderen inzicht geven in hun eigen mogelijkheden en ze derhalve bewust laten zijn van wat 'het beste' in hun geval betekent.

Visie

Onze missie willen we realiseren door leerlingen te begeleiden in het samen werken, samen leven en samen leren. Hierbij leren we kinderen om leiderschap te tonen, te ondernemen door ruimte te geven én te nemen en de samenwerking te zoeken: belangrijke vaardigheden waarmee leerlingen na de basisschool zelfstandig en verantwoordelijk verder kunnen. Maar we leren ze ook om kritisch, onderzoekend en reflectief te zijn. Dit vraagt om onderwijs waarin leerlingen worden gestimuleerd om met behulp van 21^e eeuw vaardigheden (zie bijlage 1) de wereldkennis te vergaren. Deze vaardigheden zijn leidend voor het handelen in alle lagen van de organisatie: leerlingen, personeel en bestuur. We gebruiken hiervoor het model dat Kennisnet heeft ontwikkeld.



Strategie

Om de visie en missie te verwezenlijken, is het nodig dat Talent functioneert als lerende organisatie. Dat is een basishouding waarbij alle betrokkenen met elkaar in verbinding zijn en zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen. Talent wil een organisatie zijn waarin medewerkers (van hoog tot laag) nieuwsgierig zijn, elkaars talenten herkennen en benutten, elkaar inspireren en motiveren om samen beter te worden.

Het leidende principe is dat de medewerker ertoe doet en de professionele ruimte en verantwoordelijkheid krijgt en neemt om hieraan invulling te geven. We verwachten van een professional dat hij/zij ernaar streeft elk jaar beter te functioneren dan het jaar ervoor. Dit bereiken we met en door ambitieuze medewerkers. Wij vinden het bij Talent vanzelfsprekend dat zij een proactieve houding hebben, evenals commitment om de organisatiedoelen uit te dragen en vorm te geven.

Kernbegrippen zijn autonomie, vertrouwen, ontwikkeling en eigenaarschap. Hierbij hoort ook het afleggen van verantwoording en rekenschap. Dit betekent: laten zien hoe goed je het gedaan hebt en hier trots op zijn. Scholen/locaties en bestuur hebben vier jaar de tijd om zich te ontwikkelen naar het onderwijs van de 21^e eeuw. De vijf gekozen speerpunten zijn daarbij leidend. Deze gelden voor iedereen, van leerling tot bestuurder.

1. Taal, rekenen en lezen blijven de basis

- Elke school heeft opbrengstdoelstellingen geformuleerd op minimaal het landelijk gemiddelde, gerelateerd aan de populatie van de school. Na het bereiken van het landelijk gemiddelde streeft de school naar excellent.
- Opbrengsten liggen op een hoog niveau doordat we leerlingen benaderen volgens de kernwaarden zelfstandigheid, vrijheid in gebondenheid, vrijheid in verantwoordelijkheid. Ons onderwijs kenmerkt zich door reflectie (reflectieve gesprekken), samenwerking en effectieve instructie (korte/bondige les): vaardigheden die nodig zijn in de 21e eeuw.
- Leerlingen zijn verantwoordelijk voor hun eigen leerproces. Zij werken met datamappen en portfolio's die zij zelf aan hun ouders presenteren. Er is een gedifferentieerd aanbod, passend bij de mogelijkheden van de leerlingen.
- De ambitieuze opbrengstdoelen sluiten aan op het Voortgezet Onderwijs.
- Wij gaan de ambitieuze doelen realiseren door te werken met de pdca-cyclus. Dit vraagt openheid, kennis, reflectie en het vermogen om feedback kunnen geven en ontvangen van de leerkracht, IB'er en de directie. Inzet van de datamuur,

trendanalyses en groepsanalyses is vanzelfsprekend. Er is een minimaal toetspakket vastgelegd om scholen met elkaar te kunnen vergelijken.

2. Hoogwaardige inzet van ICT

- ICT is een belangrijk (hulp)middel om leerlingen op te leiden voor 21^e eeuw vaardigheden.
- Leerlingen zijn zelf eigenaar van hun leerproces en moeten gebruik kunnen maken van de mogelijkheden en kansen die ICT-toepassingen hebben. Onze taak is om ze kritisch te leren omgaan met internet en allerhande sociale media (bronnenonderzoek, veiligheid, privacy, etc.).
- Om dit te realiseren – en om hun eigen werk goed te kunnen uitvoeren - is het zaak dat al onze leerkrachten beschikken over minimale basisvaardigheden ten aanzien van ICT-toepassingen. Deze zijn vastgelegd in ons bovenschools beleidsplan. Talent biedt interne en externe scholingsmogelijkheden om deze vaardigheden te verwerven.
- Randvoorwaarden voor hoogwaardige ICT-inzet zijn: draadloos internet, voldoende internetsnelheid en devices, invoering van digitale methodes en andere onderwijskundige apps.

3. Eigenaarschap en regie bewerkstelligen door ruimte te geven en te nemen

- De directie geeft ruimte aan de leerkrachten en leerkrachten aan leerlingen. Zodat zij in een veilige en uitdagende leeromgeving zelf keuzes kunnen maken in hun eigen ontwikkeling. Leerkrachten leggen hierover verantwoording af aan de directie.
- De directie stelt de kaders vast waarbinnen leerkracht en leerling zelf de regie in doelen, aanpak, analyse en verantwoording nemen. Ieder mag binnen deze kaders zijn eigenheid behouden.
- In de komende vier jaar gaan we de leerkrachten 'hun eigen werk weer teruggeven'. De ene leraar mag anders zijn dan andere leraren. Het rigide 'format' gaat de prullenbak in.
- Ruimte geven betekent ook dat de directie zich moet gaan richten op het bekrachtigen, stimuleren en enthousiasmeren van de kwaliteit van de leerkrachten.
- De instrumenten Schoolmonitor, School Aan Zet, WMK, CITO-LOVS, etc. kunnen de leerkrachten helpen bij de planning en analyse van de leerprocessen. Deze instrumenten worden op alle scholen breed ingezet.

4. Leiderschap: initiatief en verantwoordelijkheid nemen

- Iedereen op Talentscholen heeft een (pro)actieve, (zelf)kritische houding en neemt regie vanuit vertrouwen. Hierover legt hij/zij verantwoording af aan iedereen voor wie dat nodig is. Achterliggende vraag hierbij is: 'Welke bijdrage lever ik aan de organisatiedoelen'? Er geldt een vraagplicht en een meldplicht.
- Iedereen werkt binnen vooraf opgestelde doelen en kaders die worden gedragen door alle geledingen.
- Talentmedewerkers richten zich op het inzetten van passende innovaties.
- Directeuren stimuleren hun medewerkers in ondernemend gedrag binnen een heldere visie en missie. Zij geven leerkrachten en leerlingen ruimte voor nieuwsgierigheid en ontplooiing.
- Leiderschap kenmerkt zich binnen Talent in een combinatie van:
 - a. Gedeeld leiderschap
 - b. Dienend leiderschap
 - i. Afstand nemen als schoolleider
 - ii. Gericht op processen
 - c. Onderwijskundig leiderschap

5. Samenwerken: delen is vermenigvuldigen

- Talentscholen werken samen met meerdere instellingen aan een breder aanbod om kinderen zo meer ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Die samenwerking ligt op alle niveaus: binnen scholen, buiten scholen, tussen scholen, binnen Talent, buiten Talent. Geen enkele partij – binnen of buiten het onderwijs – wordt bij voorbaat uitgesloten.
- Wij richten de schoolorganisatie zo in dat leerkrachten gebruik maken van elkaars talenten en kwaliteiten, de juiste vragen stellen en de ruimte krijgen om elkaar te helpen. Hiervoor is het nodig dat wij gezamenlijk doelen stellen en meetpunten inbouwen aan de hand van de pdca-cyclus.
- Wij zetten collegiale consultatie en peer-review in als krachtige leervormen. Bovenschools ontwikkelen wij beleid hiervoor, waarin staat beschreven hoe wij dit gaan faciliteren.
- Er is een zichtbare ontwikkelingslijn in samenwerken. We gaan sturen op samenwerking in alle lagen van de organisatie, in allerlei verschillende vormen, zowel in teamverband als op individueel gebied. Zo heeft het bestuursbureau het voornemen om het beleid vorm te geven in co-creatie met de schooldirecteuren. Binnen Talent zijn we samen verantwoordelijk voor onze onderwijstaak, maar ook

verantwoordelijk voor en naar elkaar. Dit vraagt om wisselwerking en wederkerigheid op alle niveaus.

- Alle betrokkenen bij Talent hebben een professionele houding/opstelling. Iedereen werkt vanuit een gezamenlijk doel/visie.
- De directies en het bestuur(sbureau) werken vanuit inhoudelijke gezamenlijke betrokkenheid. Dit komt tot uiting in zowel het uitwerken als het evalueren van beleid.
- We staan stil bij het behalen van successen en vieren deze.
- Wij zien ouders als partners die een rol en betrokkenheid hebben in de samenwerking met school.

Basisafspraken

Om op schoolniveau tot een strategisch beleidsplan te komen, is het van belang om te kunnen uitgaan van een aantal basisafspraken die het bestuur heeft vastgesteld. Deze basisafspraken zijn bedoeld om te komen tot het maken van concrete (meer)jarenplannen met duidelijke resultaatverplichtingen. Bij resultaatverplichtingen hoort ook het meten hiervan. De basisafspraken gaan hier ook over.

- Scholen behalen minimaal een voldoende bij het vernieuwde inspectietoezicht.
- Iedere twee jaar vindt een tevredenheidspeiling plaats onder zowel ouders en leerlingen als leerkrachten. Deze is gericht op de doelen in het schoolplan, uitgewerkt in de jaarplannen. De vragenlijst wordt hierop aangepast. Eens in de vier jaar is dit een officiële peiling. Het streven bij alle peilingen is om minimaal een score van drie te behalen op een vierpuntsschaal.
- De scholen (bijvoorbeeld directeuren en IB's) krijgen eveneens iedere twee jaar een vragenlijst om te onderzoeken hoe tevreden men is over het bestuur(sbureau), inclusief bovenschoolse medewerkers. Een proactieve houding en het samenwerken zijn onderwerpen die in de vragenlijst centraal zullen staan. Ook hierbij is het streven om minimaal een score van drie te behalen op een vierpuntsschaal.
- Bij de jaarlijkse (functionerings- en management)gesprekken is leren en ontwikkelen het centrale thema. Dit dienen resultaat- en ontwikkelgesprekken te zijn waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt voor zijn aandeel. Hierbij hoort ook dat men tijdig aangeeft wat men nodig heeft om de beoogde resultaten te halen. Dit begint al met leerdoelgesprekken bij leerlingen en werkt door tot aan het bestuur.
Om de doelstellingen van de school te realiseren, wordt de inbreng van ouders verwerkt door bijvoorbeeld klankbordgroepen in te zetten.
- De directie is leidend. Samen met het team bepaalt zij de focus en de ambitieuze doelstellingen. De directie is autonoom waar het kan (zelforganisatie van onderaf) en stuurt waar het moet. Dit vraagt van de schooldirecteuren en locatiemanagers het vermogen en de durf om los te laten en daarbij te vertrouwen op de capaciteiten van hun medewerkers.
- De doorlopende lijn moet zijn: goed onderwijs is de basis en morgen kan het weer een beetje beter. De organisatie van het onderwijs wordt georganiseerd rondom het leerproces en leerbehoeften van kinderen. De leerkrachten krijgen meer autonomie en verantwoordelijkheid. Vóór ieder schooljaar bepalen zij de doelen. Elke leerkracht doet dit voor zijn eigen groep en bespreekt dit met IB en/of

directie en met collega's in de bouw. Halverwege het jaar vindt een resultaatgesprek plaats. Gedurende dit halfjaar zijn de leerkrachten verantwoordelijk voor het behalen van de doelen. Zij vragen actief om ondersteuning als dat nodig is. De directie geeft hen de professionele ruimte en faciliteiten om de doelen te realiseren. Het bestuur houdt ook resultaatgesprekken met directeuren, projectteams en beleids(matrix)groepen via dezelfde systematiek. Daarnaast voert de Directeur Bestuurder resultaatgesprekken met de beleidsmedewerkers. Daarvoor gebruikt hij input van de schooldirecteuren. De Directeur Bestuurder legt in een jaarlijks resultaatgesprek verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RVT). Wanneer wenselijk leggen de beleidsmedewerkers op hun specifieke werkgebied verantwoording af, hetzij in de vergaderingen van de RVT, hetzij in de managementrapportages en jaarstukken. Deze verantwoording 'naar boven' leggen wij eveneens af 'naar beneden'.

Bijlage 1:

21^e eeuw vaardigheden

We beschrijven hier kort en voorbeeldmatig om welke kennis, vaardigheden en houdingen het bij de zeven vaardigheden gaat. We baseren ons hierbij op de beschrijving van Voogt en Pareja Roblin (2010) en de uitwerking daarvan door Kennisnet (zie ook www.21stcenturyskills.nl). Voor een nadere specificatie van de vaardigheden in kennis, houdingen en (sub)vaardigheden hebben wij tevens gebruikt gemaakt van het KSAVE model (zie SLO, 2011).

Creativiteit

Bij deze vaardigheid gaat het om het *bedenken van nieuwe ideeën en deze kunnen uitwerken en analyseren*. Meer specifiek gaat het om:

- een onderzoekende en ondernemende houding;
- kunnen denken buiten de gebaande paden en nieuwe samenhang kunnen zien;
- het kennen van creatieve technieken (brainstorming en dergelijke);
- risico's durven nemen en fouten kunnen zien als leermogelijkheden.

Kritisch denken

Bij kritisch denken gaat het om *het kunnen formuleren van een eigen, onderbouwde visie of mening*.

Meer specifiek gaat het om:

- effectief kunnen redeneren en formuleren;
- het kunnen interpreteren, analyseren en synthetiseren van informatie;
- hiaten in kennis kunnen signaleren;
- het kunnen stellen van betekenisvolle vragen;
- kritisch reflecteren op het eigen leerproces;
- open staan voor alternatieve standpunten.

Probleemoplosvaardigheden

Bij deze vaardigheid gaat het om *het (h)erkennen van een probleem en tot een plan kunnen komen om het probleem op te lossen*. Meer specifiek gaat het om de volgende kennis, (deel)vaardigheden en houdingen:

- problemen kunnen signaleren, analyseren en definiëren;
- kennis van strategieën om met onbekende problemen om te gaan;
- oplossingsstrategieën kunnen genereren, analyseren en selecteren;

- het creëren van patronen en modellen;
- kunnen nemen van beargumenteerde beslissingen.

Communiceren

Het gaat bij communiceren om *het effectief en efficiënt overbrengen en ontvangen van een boodschap*. Meer specifiek gaat het om het:

- doelgericht informatie met anderen kunnen uitwisselen (spreken, luisteren, de kern van een boodschap herkennen, effectief verwoorden, duidelijk zijn, ruis voorkomen);
- kunnen omgaan met verschillende communicatieve situaties (gesprekken, presentaties, debatten, et cetera) en het kennen van de gesprekstechnieken, -regels en sociale conventies bij elke situatie;
- kunnen omgaan met verschillende communicatiemiddelen (teksten, films) en het hanteren van verschillende strategieën daarbij;
- inzicht hebben in de mogelijkheden die ICT biedt om effectief te communiceren.

Samenwerken

Bij samenwerken gaat het om *het gezamenlijk realiseren van een doel en anderen daarbij kunnen aanvullen en ondersteunen*. Meer specifiek gaat het om:

- verschillende rollen bij jezelf en anderen (h)erkennen;
- hulp kunnen vragen, geven en ontvangen;
- een positieve en open houding ten aanzien van andere ideeën;
- respect voor culturele verschillen;
- kunnen onderhandelen en afspraken maken met anderen in een team;
- kunnen functioneren in heterogene groepen;
- effectief kunnen communiceren.

Digitale geletterdheid

Bij deze vaardigheid gaat het om *het effectief, efficiënt en verantwoord gebruiken van ICT*.

Deze vaardigheid wordt verder gespecificeerd in de vervolgfase van de verkenning Digitale geletterdheid en 21e eeuwse vaardigheden, maar gaat in de kern om een combinatie van:

- *basiskennis ICT*: - het kennen van basisbegrippen en functies van computers en computernetwerken ('knoppenkennis'); het kunnen benoemen, aansluiten en bedienen van hardware; het kunnen omgaan met standaard kantoortoepassingen (tekstverwerkers, spreadsheet-programma's en presentatiesoftware), het kunnen omgaan met softwareprogramma's op mobiele apparaten; het kunnen werken met internet (browsers, e-mail); op de hoogte zijn van en kunnen omgaan met beveiligings- en privacyaspecten;
- *computational thinking*: denkprocessen waarbij probleemformulering, gegevensorganisatie, -analyse en -representatie worden gebruikt voor het oplossen van problemen met behulp van ICT technieken en gereedschappen;
- *mediawijsheid*: kennis, vaardigheden en mentaliteit die nodig zijn om bewust, kritisch en actief om te gaan met media: - begrip: inzicht hebben in de medialisering van de samenleving, begrijpen hoe media gemaakt worden, zien hoe media de werkelijkheid kleuren; is het een idee dit Talentbreed aan te pakken met scholing/certificering voor leerlingen? Ook het verantwoord omgaan ermee? Protocol? Normen/waarden?
- gebruik: apparaten, software en toepassingen gebruiken, oriënteren binnen mediaomgevingen;
- communicatie: informatie vinden en verwerken, content creëren, participeren in sociale netwerken;
- strategie: reflecteren op het eigen mediagebruik, doelen realiseren met media;

- *informatievaardigheden*: het kunnen signaleren en analyseren van een informatiebehoefte en op basis hiervan het kunnen zoeken, selecteren, verwerken en gebruiken van relevante informatie: - definiëren van het probleem;
 - zoeken naar bronnen en informatie;
 - selecteren van bronnen en informatie;
 - verwerken van informatie;
 - presenteren van informatie.

Sociale en culturele vaardigheden

Bij deze vaardigheden gaat het om *het effectief kunnen leren, werken en leven met mensen met verschillende etnische, culturele en sociale achtergronden*. Meer specifiek gaat het om:

- constructief kunnen communiceren in verschillende sociale situaties met respect voor andere visies, uitingen en gedragingen;
- het (her)kennen van gedragscodes in verschillende sociale situaties;
- eigen gevoelens kunnen herkennen en gekanaliseerd en constructief kunnen uiten;
- het tonen van inlevingsvermogen en belangstelling voor anderen;
- bewust zijn van de eigen individuele en collectieve verantwoordelijkheid als burger(s) in een samenleving.

Bijlage 2:

De lerende organisatie

Een **lerende organisatie** is een organisatie die haar leden of medewerkers in staat stelt de dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving door leren (zoals scholing), ontwikkeling en initiatief te stimuleren. Medewerkers stellen zich continu lerend op. De beoogde resultaten worden behaald zonder de eigen richting en identiteit te verliezen.

Is er een vorm voor 'de lerende directies'? Hoe gaan wij van en met elkaar leren?

Kenmerk

Een lerende organisatie bevordert het leren en andere ontwikkeling van al haar leden om zichzelf voortdurend aan te passen aan haar veranderende omgeving. Deze continue transformatie vereist naast het aanleren van nieuwe vaardigheden ook het afleren van oude gewoontes. Het is noodzakelijk dat de organisatie voldoende vrijheid van de leiding krijgt om zichzelf steeds te reorganiseren. De directie heeft in een lerende organisatie een ondersteunende en sturende taak, en is ook eindverantwoordelijk op schoolniveau. In 1990 heeft Peter Senge in *De vijfde discipline* een theorie ontwikkeld over het veranderen en het leren van mensen in organisaties. Vrij vertaald zijn volgens deze theorie in een lerende organisatie mensen voortdurend bezig om hun capaciteiten te verbeteren (te leren) om datgene te bereiken wat ze echt willen. Elke professional werkt aan *persoonlijk meesterschap*. In een lerende organisatie worden nieuwe ideeën en collectieve ambities aangemoedigd. Deze worden continu afgemeten aan de organisatiedoelstellingen. Er is een balans tussen teamleren en individueel leren.¹ De mate waarin een organisatie leert hangt in hoge mate af van haar organisatiecultuur. In wezen is voor een lerende organisatie een gezond spanningsveld tussen autonomie en autoriteit noodzakelijk. Dit komt tot uiting in het met elkaar vormgeven van een professionele leer- en werkcultuur.

De vijf disciplines van een lerende organisatie

Een lerende school wordt je niet vanzelf, maar door voortdurend te werken aan de vijf disciplines, zoals Peter Senge die in zijn werk beschrijft. Ze kunnen helpen om de uitgangspunten in de praktijk vorm te geven. Want hoewel veel schoolleiders de theorie zeker de moeite waard vinden, blijkt het in de praktijk toch vaak moeilijk te realiseren. Hierbij leven in de praktijk allerlei vragen. Bijvoorbeeld:

¹ Een Nederlands standaardwerk over de lerende organisatie is 'Lerend organiseren en veranderen (Wierdsma en Swieringa, 2011)

- Hoe bouwen we op onze school **samen een visie** op, een visie die door ieder wordt gedragen en uitgedragen? Lukt dat wel met zo'n groot team met al die verschillende meningen?
- Hoe kan ik als schoolleider **persoonlijk meesterschap** van mensen stimuleren? Hoe kunnen we persoonlijke ambities van mensen koppelen aan de ontwikkeling van de school, zodat mensen meer van binnenuit betrokken raken?
- Hoe gaan we binnen ons team om met vaste gewoontes en opvattingen die mensen hebben (**mentale modellen**)? Wat betekent dit voor communicatie en samenwerking? Hoe leren we beseffen dat we altijd maar een heel klein stukje van de waarheid hebben en nooit dé waarheid?
- Hoe kunnen we ervoor zorgen, dat in onze school mensen van en met elkaar kunnen en willen leren? Welke mogelijkheden hebben we om als school optimaal te profiteren van de vele kwaliteiten die binnen de school aanwezig zijn (**teamleren**)?
- Hoe kunnen we ervoor zorgen, dat we oog hebben voor de "big picture" en dat we de samenhang blijven zien tussen de dingen die op school gebeuren? Hoe kunnen we voorkomen dat de oplossing van het ene probleem drie andere problemen creëert? Kunnen we ook leerkrachten en kinderen leren denken in samenhangen? Dit noemt Senge het **systemdenken**.

Al deze vragen hebben te maken met de vele mogelijkheden die de vijf disciplines bieden voor de ontwikkeling van de school, van het team en van Talent als geheel.

Pilot School aan zet: Samen Leren Inhoud Geven

Het School aan Zet traject bestaat uit de begeleiding om de lerende organisatie binnen Talent en de Talentscholen te concretiseren en ons eigen te maken. Hiervoor is een website beschikbaar die vanuit alle aspecten van de lerende organisatie een overzicht biedt aan voorbeelden, interventies en werkvormen.

Zelfregulering, is een aanvullende competentie en geeft vooral invulling aan hoe verantwoordelijkheid en (zelf)sturing kan worden ingevuld bij de begrippen autonomie en autoriteit.

Bij deze vaardigheid gaat het om *het kunnen realiseren van doelgericht en passend gedrag*.

Meer specifiek gaat het om:

- het stellen van realistische doelen en prioriteiten;
- doelgericht handelen (concentratie, zichzelf kunnen motiveren voor en richten op de uitvoering van een taak, zelfstandigheid) en monitoren van het proces (planning, timemanagement);

- reflectie op het handelen en de uitvoering van de taak en feedback op het eigen gedrag en handelen benutten om adequate vervolgkeuzes te maken;
- inzicht hebben in de ontwikkeling van eigen competenties;
- verantwoording nemen voor eigen handelen en keuzes en zicht hebben op consequenties van het eigen handelen voor de omgeving, ook op de lange termijn.

Bijlage 3: Systemen

Schoolmonitor: managementsysteem

Instrument om beleid in vast te leggen en plannen in uit te zetten. Dit kan zowel op school- als op bovenschoolsniveau. Vanuit het bestuur kunnen hier de algemene zaken in worden gezet, die bij elke school terug moeten komen in de jaarplanning (bijvoorbeeld toetsen afnemen en analyseren, zelfevaluatie).

Op schoolniveau kunnen bijvoorbeeld projectgroepen rechtstreeks hun planning inbrengen en evalueren. De directie kan dit monitoren.

Ook op bestuursniveau kan de planning van de scholen bekeken worden. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat scholen ter voorbereiding van een werkoverleg minder moeten aanleveren.

WMK: onderzoeks-, diagnose- en evaluatieinstrument

Instrument dat helpt om de planning te maken. Met de diverse vragenlijsten en Quickscans wordt input verkregen voor de beleidsterreinen waaraan de komende tijd gewerkt wordt. Dit wordt uitgezet in Schoolmonitor. De documenten met de resultaten kunnen als bijlage in Schoolmonitor worden toegevoegd.

De verplichte tevredenheidslijst en sociale veiligheid vragenlijst worden bovenschools uitgezet.

In het kader van de Meerjarenplanning wordt vastgesteld hoe de Quickscans over de komende vier jaar verdeeld gaan worden. Hierbij worden in elk geval bestuursbreed een aantal beleidsterreinen bepaald, daarnaast is elk school vrij om schoolspecifiek zaken toe te voegen.

ESIS: Leerlingadministratiesysteem en leerlingvolgsysteem (harde data)

Hierin worden algemene gegevens vastgelegd, maar ook alle informatie m.b.t. speciale ondersteuning van leerlingen.

Daarnaast worden hier alle toetsresultaten ingevoerd. De diverse overzichten (Managementoverzicht, trendanalyse, e.d.) worden gebruikt bij de zelfanalyse en het gesprek met de teamleden over de opbrengsten.

Bovenschools kunnen deze overzichten ook opgevraagd worden, het is dus niet noodzakelijk dat dit apart gemaïld wordt. Wat scholen wel aan moeten leveren is bijvoorbeeld leerlingen die buiten de resultaten gehouden mogen worden.

Het verslag van de zelfanalyses kan in Schoolmonitor worden gehangen en is op die manier zichtbaar bovenschools.

Vensters PO: informatiesysteem met harde data, trends op schoolniveau

Hierin staan gegevens die automatisch worden gegenereerd vanuit DUO /BRON. Naast de algemene gegevens is er een managementonderdeel. De informatie uit met name het managementvenster kan gebruikt worden bij de werkoverleggen. Het algemene deel biedt veel informatie over bijvoorbeeld de gegeven adviezen en de schoolloopbaan van de leerlingen in het VO.

Wanneer alle bovenstaande systemen optimaal gebruikt worden, betekent dit dat in voorbereiding naar het werkoverleg een directeur (bijvoorbeeld aan de hand van een uniform format) slechts aanvullende informatie aan hoeft te leveren m.b.t. actuele ontwikkelingen.

Track: communicatiesysteem tussen arbodienst, scholen en bestuursbureau t.b.v. ziek- en herstelmeldingen, voortgang in re-integratie en ziektebegeleiding en dossiervorming Wet Verbetering Poortwachter.

AFAS (incl. Insite HRM-systeem) personeels- en salarisadministratie systeem; wordt in de loop van 2015 uitgebouwd naar een personeelsmanagementsysteem waarin ook zaken als bekwaamheidsdossier, functioneringsgesprekken en andere HR-thema's worden opgenomen en verwerkt.

Sintact Invalpool: systeem voor benadering en registratie van vervanging.

Bijlage 4: Voorbeeldstructuur voor een beperkt MeerJarenPlan

INHOUD

1.	De school en haar omgeving	3
	<i>Wie zijn wij? Korte biografie</i>	
2.	Uitgangspunten schoolbestuur	3
	• strategisch beleid	3
	• op alle lagen dezelfde acties	3
3.	Ons schoolconcept	4
	<i>Missie, visie, kernwaarden/kernwoorden van onze school</i>	
4.	Wettelijke opdrachten	5
	• Kwaliteit en kwaliteitsbewaking	5
	• De inhoud van ons onderwijs (overzicht van de methodes)	5
	• Wat hebben onze leerlingen nodig?	7
	- onze accenten	
	- onze aanpak	
	- past ons onderwijs?	
5.	Analyse van de kwaliteit van de school	8
	• Inhoud – houding – verhouding, op alle lagen	8
	• IJkpunten: leerkrachtvaardigheden, leiderschap, samenwerking, focus op resultaten	8
6.	Langetermijnontwikkelingen	9
	<i>Meerjarenplan</i>	
Overzicht van documenten:		
* Gerelateerde documenten school: route medezeggenschap (MR)		
* Gerelateerde documenten bestuur: route medezeggenschap (GMR)		

Dit voorbeeld is van onderwijs maak je samen. Roos en ik stellen voor om deze structuur zoveel mogelijk te hanteren. Kort en krachtig, aangepast op het wettelijk kader. Zie schema op de volgende pagina. Punt 1 kan door de school worden ingevuld. Punt 2 is een bovenschoolse beschrijving met als aanvulling op schoolniveau, scholingstrajecten, hanteren gesprekkencyclus, lesbezoeken, etc....

Punt 3 vullen we bovenschools in. Punt 4 zijn de verbeteractiviteiten die de school zelf heeft geformuleerd n.a.v. de quickscans en andere punten die school eigen zijn.

De volgende punten 1 en 2 zijn nieuw. Dit is naar mijn mening de bestaande zorgparagraaf. Een verwijzing naar de zorgparagraaf van de WFK, het werken in de knooppunten, de eigen zorgstructuur, het ondersteuningsprofiel en wat dit betekent voor het onderwijs op de school inclusief ontwikkeldoelen.

B. Schoolplan < schooljaren ... >:

Te controleren voor NT2a		Ingediend bij de inspectie	Beschikbaar op de website van de school?
Schoolplan < schooljaren ... >		Ja/nee	Ja/nee
Te controleren voor NT2b		Beschreven	Niet beschreven
1.	Staat in het schoolplan het aanbod beschreven of zijn methoden vermeld voor het onderwijs in Nederlandse taal (inclusief technisch- en begrijpend lezen) en voor rekenen en wiskunde?		
2.	Biedt het schoolplan informatie over het personeelsbeleid dat gericht is op de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijskundig beleid van de school, alsmede de maatregelen en instrumenten die waarborgen dat het personeel zijn bekwaamheid onderhoudt?		
3.	Is een passage in het schoolplan opgenomen die aangeeft hoe het bestuur bewaakt dat de betrokken school de gewenste kwaliteit realiseert?		
4.	Zijn in het schoolplan opgenomen de activiteiten voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs op de school?		
Te controleren voor NT2c Passend onderwijs		Beschreven	Niet beschreven
1.	Geeft het schoolplan (voor de periode 2014-2018) weer hoe het systeem van (extra) ondersteuning is ingericht?		
2.	Bij de beschrijving van het onderwijskundig beleid in het schoolplan betreft de school ook het ondersteuningsprofiel.		