

WERK MAKEN VAN LEREN



Schoolplan CSG Comenius Zamenhof 2021 - 2024



werk maken
van leren



Inhoudsopgave	blz.
Voorwoord - <i>werk maken van leren</i>	
Inleiding	1
1. Ons onderwijs	2
1.1. De missie van de school: werk maken van leren	2
1.2. De visie op onderwijs	3
1.3. Ontwikkelingen in ons onderwijsaanbod en het primaire proces	4
1.3.1. Lessen in orde – de basis van het primaire proces	4
1.3.2. Eigenaarschap van leren en individuele ontwikkeling	6
a. Eigenaarschap van leren in ons vmbo	7
b. Eigenaarschap van leren in ons praktijkonderwijs	7
1.3.3. ICT en digitale basisvaardigheden	8
1.3.4. Accenten in ons reguliere aanbod	10
a. Accenten in ons vmbo	10
b. Accenten in ons praktijkonderwijs	10
1.3.5. Burgerschap en maatschappelijke stage	11
1.3.6. Frysk	12
1.3.7. Nieuwe leerroutes en educatief partnerschap	12
a. Combinatiegroep praktijkonderwijs-vmbo: de ProV-klas	13
b. Doorlopende routes vmbo-mbo	13
c. Doorontwikkeling gemengde leerweg	14
d. Beroepshavo	14
e. Sterk Techniekonderwijs (STO)	15
1.4. Toetsing en examinering	16
1.5. Kwaliteitszorg	16
2. Onze leerlingenondersteuning	18
2.1. Zorg en passend onderwijs	18
2.2. Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB)	18
2.3. Pedagogisch klimaat: PBS	19
3. Ons personeelsbeleid en professionalisering	21
3.1. Zamenhof als professionele leergemeenschap (PLG)	21
a. Conceptuele uitgangspunten PLG	21
b. Betrokkenheid bij schooldoelen en taakbeleid	22
c. Feedbackcultuur: personeel en leerlingen	22
3.2. Deskundigheid, vitaliteit, ontwikkeling en scholing	23
3.3. Functiemix: docentleiderschap	25
4. Onze schoolleiding en organisatie	26
4.1. Samenstelling en kleuring formeel leiderschap	26
4.2. Organisatiestructuur	26
4.3. Overige (organisatie)thema's	27
a. Identiteit	27
b. Duurzaamheid en gezondheid	27
c. Communicatie en PR	28
d. Financiën	29
e. Roostering	29



Voorwoord - werk maken van leren

‘Niet alles wat telt, kan geteld worden. Niet alles dat geteld kan worden, telt.’ (Albert Einstein)

In het huidige tijdsgewricht strijden diverse onderwijskundige, personele en conceptuele vraagstukken om voorrang in het maatschappelijke debat. Het heden en de toekomst van het onderwijs staan ter discussie als het bijvoorbeeld gaat over kansenongelijkheid, tekorten op de arbeidsmarkt (vooral in de techniek en de zorg), lerarentekorten, demotivatie en doublures, passend onderwijs, rekenonderwijs, curriculumontwikkeling, diplomeringstelsel en plaatsingssystematiek van basis- naar voortgezet onderwijs. Tegelijkertijd nemen in een tijd van veel veranderingen de eisen aan het onderwijs toe, zeker als het gaat om transparantie en kwaliteit.

Midden in deze maatschappelijke discussie staan de scholen die dag in, dag uit proberen het allerbeste onderwijs voor de aan hen toevertrouwde leerlingen te bieden, door personeelsleden die iedere keer pogen iets goeds te doen voor kind en maatschappij. Terwijl onder andere de hiervoor genoemde factoren en externe partijen van invloed zijn op de richting van ons onderwijs, is er los van dat alles de onverminderd intrinsieke aandacht die er altijd moet zijn voor hen, waarvoor we het doen. Want uiteindelijk gaat het over hen die de toekomst van Nederland vorm zullen geven: onze leerlingen. Wat ons hart voelt, moet het hoofd brengen.

Vanuit de lessen van het verleden, de context van het heden en de dromen over de toekomst kiezen we op Zamenhof onderwijskundig en pedagogisch positie. Passend bij de context van de school en de doelgroep die het herbergt, begeleiden we onze leerlingen naar jongvolwassenheid, sporen ze aan, geven ze ruimte, motiveren en stimuleren ze en laten ze gefaseerd los. We weten dat meten wellicht weten is, maar dat (zeker onze) school veel méér is dan een optelsom van cijfers en een diploma op grond van te benchmarken opbrengsten. Immers: ‘niet alles wat telt, kan geteld worden’.

Sociaal-economische ongelijkheid, resulterend in kansenongelijkheid, komt ook op Zamenhof voor. Maar onze school maakt dingen voor leerlingen mogelijk, die anders niet binnen hun bereik zijn. En we weten dat in veel gevallen geldt: als *wij* het niet doen, wie dan wél? Het pad van vier, vijf of zes jaar Zamenhof dat leerlingen bewandelen, is funderend voor hun toekomst. Dit schoolplan beschrijft de richting van het pad en benoemt de bezienswaardigheden op de route, waarbij we met alle onzekerheden wél zeker weten dat dit pad zich niet tot op detail laat voorspellen. Dat bewijst de uitbraak van COVID-19 wel, die het onderwijs vanaf maart ingrijpend veranderde.

Dat geldt evenmin voor de toekomst van onze maatschappij en het beroepenveld. Veel banen zijn de afgelopen decennia door automatisering en robotisering sterk veranderd of zelfs overbodig geworden. Juist dáárom weten we dat adaptief vermogen, het blijven leren en ontwikkelen en een brede oriëntatie op het beroepenveld, gezien de doelgroep op Zamenhof, in de onderwijsinrichting nodig is en blijft. Dat vraagt om het benoemen en aanleren van vaardigheden van, voor en door leerlingen, die hen als dragers van onze maatschappij staande zullen doen houden.

Adaptief vermogen in onzekere, veranderende omstandigheden in beroep en samenleving gaat gepaard met doorgaande heroriëntatie in het denken en doen van mensen, in ons geval te beginnen bij onze leerlingen en voor te leven door leraren. Slagen in een bestaan, waar het werkzame leven deel van uitmaakt, vereist een continu proces van leren. De zelfredzame burger en arbeidskracht van de toekomst vraagt daarom dat we voor de leerlingen van het heden *werk maken van leren*.

Team Zamenhof, herfst 2020



Inleiding

Op locatie Zamenhof van CSG Comenius wordt op dit moment praktijkonderwijs (ook wel 'pro', leerjaar 1 t/m 6) en de basisberoepsgerichte -, de kaderberoepsgerichte - en de gemengde leerweg van het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo) aangeboden. De school biedt onderdak aan zo'n 720 leerlingen en ruim 120 medewerkers (rond de 85 fte).

Zamenhof is gesitueerd in het noordoostelijke deel van Leeuwarden, aan de buitenkant omsloten door de schilwijken Vrijheidswijk, Heechterp en Schieringen en middenin 'Oud Oost', bestaande uit de Bloemenbuurt, Oldegalileën, Cambuursterhoek, Tjerk Hiddes en de Vlietzone. Twee derde van de vmbo-leerlingen komt uit de stad, een op de drie woont niet in Leeuwarden. Het praktijkonderwijs wordt voor ruim de helft bevolkt door leerlingen die juist van buiten Leeuwarden komen, hetgeen de regiofunctie van dit onderwijs bevestigt.¹ Demografische krimp, in de omliggende gemeenten nu reeds aan de orde, lijkt bij ongewijzigde omstandigheden vanaf ongeveer 2024/2025 ook weerslag te krijgen op de leerlingenaantallen van Zamenhof.

Sociaal-economische ongelijkheid is landelijk een item en zien we ook op onze school terug. Het aantal vmbo-leerlingen dat afkomstig is uit een gezin met een relatief laag inkomen (de laagste 40% van de huishoudinkomens) is gestaag gestegen tot 57% in 2018², hoger dan het landelijk gemiddelde. Zo ook het aantal leerlingen uit eenoudergezinnen, met 35% is dit ruim 10% meer dan gemiddeld.

Het praktijkonderwijs heeft gezien het type onderwijs een eigen plek, aan de westzijde van de school. Kenmerkend voor de gehele school is het aantal goed toegerust praktijkruimtes in zowel vmbo als het pro. Met een combinatie van vmbo (± 540 leerlingen) en praktijkonderwijs (± 180 leerlingen) onder één dak, een breed scala aan praktijkkeuzes in het pro én het aanbod van zes van de tien mogelijke uitstroomprofielen, Talentstromen en keuzevakken in het vmbo, onderscheidt de school zich in aanbod en samenstelling van andere vmbo- en pro-scholen in de stad en omstreken.

Ter voorbereiding op dit schoolplan is in team- en schoolplanontwikkelingsbijeenkomsten gesproken over de richting van ons onderwijs. De opbrengsten van het stellingenspel 'We Own The School' - betrekking hebbende op onderwijskundig/curriculaire, personele en organisatorische zaken - vormen een belangrijke basis vanuit de teams voor uitspraken die in dit schoolplan worden gedaan. Tevens leunt het schoolplan op een reeks aan andere documenten, zoals tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, medewerkers en ouders, een sterkte-/zwakteanalyse, bevindingen naar aanleiding van inspectiebezoek en visitatie door collega's van Fricolorescholen, onderzoeken over welbevinden van leerlingen en informatie over leeropbrengsten (doorstroom, examencijfers, etc.).

Het schoolplan van Zamenhof geldt voor de periode 2021-2024. Waar van toepassing is het een uitwerking van het strategisch beleidsplan van CVO Noord- en West-Fryslân (CVO-nwf), waar nodig formuleert het eigen accenten en doelen. Maar tenzij wettelijk bepaald, herhaalt het schoolplan niet wat in het strategisch beleidsplan is benoemd en verwoordt het minimaal wat tot het gangbare repertoire van de school behoort. Het schoolplan wordt, in samenspraak met personeel en de (p)mr, nader uitgewerkt en geconcretiseerd in schooljarenplannen.

Werk maken van leren is in de kern te vatten in centrale thema's, die als rode draad door dit schoolplan lopen: maatwerk voor doelgroepen en individuele leerlingen, kwaliteit van het primaire proces, educatief partnerschap, (pedagogische) veiligheid, wendbaarheid, kansengelijkheid, professionele ruimte, gespreid leiderschap, samenwerking en professionalisering.

¹ Bron: Magister Management Platform, CVO Noord- en West-Fryslân.

² Bron: Nationaal Cohortonderzoek Onderwijs, 2019.



1. Ons onderwijs

Alles wat we in de dagelijkse onderwijspraktijk doen, komt voort vanuit de missie van onze school, waar we voor staan, en onze visie op goed onderwijs.

1.1 De missie van de school: werk maken van leren

Zamenhof is een open christelijke scholengemeenschap, die alle leerlingen en ouders verwelkomt die onze grondslag, waarden en normen onderschrijven. Zowel leerlingen als personeelsleden zijn in de alledaagse omgang *met elkaar* een voorbeeld *voor elkaar*, want samen maken we de school. Met persoonlijke aandacht en vanuit wederzijds respect, ook voor elkaars 'eigen aardigheden'. We staan voor veiligheid voor iedereen die Zamenhof bevolkt. En hiermee leggen we samen het fundament voor persoonlijke groei, zodat het ontwikkelen van interesses of talenten, de menswording van iedereen een kans krijgt. Zamenhof als leergemeenschap is een oefenplaats voor het leven.

Op die oefenplaats mogen fouten worden gemaakt, die we als kans op groei omarmen. En ook het omgaan met teleurstellingen, opstaan, opnieuw proberen en verbeteren. Ons personeel, dat iedere dag vele ontmoetingen met onze leerlingen heeft, bekleedt hierin een voorbeeldfunctie, ook voor ouders en externe partners. Elke ontmoeting is daarbij een kans om verbinding te maken en een kind te helpen. Een handeling, een uitspraak, een gebeurtenis: ze kunnen de levensloop van een kind tekenen. Dus we denken groot (hoge verwachtingen voor de toekomst), beginnen klein (persoonlijke aandacht in het heden) en begrenzen liefdevol. Van daaruit is ook de ontmoeting met ouders en andere betrokkenen een kans, namelijk om in gedrag te laten zien: zo doen we dat op Zamenhof. Handelend vanuit plezier, vertrouwen en respect.

De oefenplaats voor het leven vraagt een moreel kompas voor het doen van het goede. We doen iedere dag aan waardenoverdracht aan en dienen tot voorbeeld voor leerlingen. We bevorderen daarom gelijkwaardigheid, solidariteit, verantwoordelijkheid, gemeenschapszin en het vertrouwen in de goedheid van de ander. We respecteren een ieder, ongeacht herkomst of overtuiging. We zijn betrokken bij elkaar en vergeven elkaar als we ons eens door een ander tekort gedaan voelen. Vanuit deze waarden zijn we hoopvol en denken en handelen in perspectieven.

Voorgaande leidt tot de beschrijving van de missie van onze school:

De bedoeling van ons onderwijs is gelegen in het bieden van kansen voor een brede ontwikkeling van al onze leerlingen, aansluitend op hun mogelijkheden, talenten en interesses, zodat ze kunnen worden wie ze willen zijn en verantwoordelijkheid leren dragen voor zichzelf, de ander en de omgeving. Deze ontwikkeling heeft betrekking op het kind als leerling en als mens, in de school als oefenplaats. De ontwikkeling bereidt hen zo goed mogelijk voor op vervolgonderwijs of werk én op het leven, waarbij zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, samenwerking en adaptief vermogen centraal staan.

Leren op de oefenplaats voor het leven vatten we in ons motto: WERK MAKEN VAN LEREN.

Onze missie en ons motto vereist dat we állemaal meedoen. Niemand kan verzaken, want de optelsom van al onze handelingen bepaalt de kwaliteit van het geheel. Dus we hebben elkaar nodig. En daarom communiceren we verbindend, bevragen en luisteren (naar) elkaar. We zijn geduldig en stellen oordelen uit. We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. We nemen verantwoordelijkheid voor ons gedrag en ons werk en zijn bereid verantwoording af te leggen over de keuzes die we maken. We vertrouwen op elkaars vakmanschap en goede intenties. We zijn collegiaal en staan open voor elkaars opbouwende feedback, want daarmee helpen we elkaar.

Bovenal vereist onze missie het allerbelangrijkste: een groot hart voor kinderen.



1.2 De visie op onderwijs

Dit hart voor kinderen klinkt door in onze visie op onderwijs. Wat hééft zin en wat gééft zin?

Ieder uur van iedere schooldag vellen leraren vele oordelen over wat onderwijs-pedagogisch en moreel waardevol en dus wenselijk gedrag is. Dit vindt plaats vanuit een pedagogische afhankelijkheidsrelatie tussen leraar en leerling. Deze onlosmakelijke verbinding tussen leerlingen en leraren, maar ook tussen leerlingen onderling, maakt leren een sociaal proces: het vindt plaats in interactie met elkaar en dus vóór elkaar. De keuzes die in dit sociale proces worden gemaakt verhouden zich tot de kernvraag van onze maatschappelijke opdracht: waartoe dient ons onderwijs?

Kinderen verkrijgen en ontwikkelen kennis, vaardigheden en attitudes met het oog op het toekomstige werkveld en maatschappelijk functioneren: de *kwalificatiefunctie* van onderwijs. De *socialisatiefunctie* van onderwijs is van belang voor cultuuroverdracht en burgerschapsvorming. Het leidt kinderen in en verbindt hen met bestaande tradities, gebruiken en gewoonten, normen en waarden in onze maatschappij. School staat immers niet los van de maatschappij, maar maakt er deel uit van. Tevens helpt het kinderen kwaliteiten en (verborgen) talenten te ontwikkelen, wat en hoe het kind is in relatie tot de ander. Deze persoonsvorming, of *subjectificatie*³, vraagt extra aandacht in een leeftijdscategorie waarin kinderen kunnen worstelen met onzekerheden over zichzelf. Wij zeggen: je mag er zijn en hoort erbij. Ongeacht je herkomst, geaardheid en overtuiging.

En zo is Zamenhof een eenheid in verscheidenheid, met oog voor verschillen. Daarom staat er op onze verbeteragenda dat we een school zijn die continu (individuele of groepen) leerlingen lokaliseert, die (nóg beter) bediend kunnen worden. Dit vereist in klassikaal verband differentiatie in tempo, niveau, lesstof en/of werkvorm. Ook vraagt dit het verleggen van accenten op gepersonaliseerde, leerlinggestuurde leerroutes en meer invloed - en daarmee eigenaarschap én verantwoordelijkheid - van leerlingen op hun leerproces.

Met ons onderwijs willen we dus bijdragen aan de identiteitsvorming en zelfredzaamheid van kinderen, zonder te denken in individualiteit of economisch nut. Integendeel: we willen samenwerking en saamhorigheid bevorderen, zoals we dit noodzakelijk achten in het intermenselijke en maatschappelijke verkeer. Dat biedt kinderen perspectief. Voorwaardelijk voor een optimale schoolgang voor alle bewoners van Zamenhof, handelen we hierbij vanuit gedragsverwachtingen, net zoals dit in de rest van de maatschappij ook wenselijk is. Duidelijk op de inhoud, zacht op de relatie en verbindend begrenzen. Leren als sociaal proces zien wij daarom als leren voor het leven.

Onderwijs kent een oorsprong in het verleden, vindt plaats in het heden, maar richt zich op de toekomst. Onderwijs is daarom sterk tijd- en contextgebonden, maar hoe dan ook een bouwsteen voor de toekomst. Omdat deze onzeker is, vraagt het onderwijs een permanente dialoog over een samenhangend (kern)curriculum, dat om dezelfde reden wendbaar moet zijn. De inzet van middelen en werkwijzen, zoals lesmethodes, ICT, 21^e eeuwse vaardigheden, zijn hierbij volgend en altijd dienstbaar aan onze visie en de vraag: wat draagt het bij aan meer en/of beter leren?

Het curriculum van Zamenhof bestaat naast een theoretische basis ook uit een sterk praktische component. Deze kunnen in samenhang worden aangeboden, en soms mede vormgegeven worden door externe partijen. Want ons onderwijs is voorbereidend op het middelbaar beroepsonderwijs, (beschut) werk of dagbesteding. Dit vergt een brede oriëntatie op arbeid en beroep en het aanleren van vaardigheden, tegenwoordig zeker ook de digitale, die daar voor nodig zijn.

³ Naar Biesta, G. (2011a). De school als toegang tot de wereld: Een pedagogische kijk op goed onderwijs. In Klarus, R. & Wardekker, W. (red.), *Wat is goed onderwijs? Bijdragen uit de pedagogiek* (p. 15-35). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.



Het aanleren van een goede werkhouding kan echter alleen als we in ons onderwijs werk maken van dat leren. Levenschte leersituaties treden op door bedrijven en instanties 'van buiten naar binnen' te halen en door leerlingen 'van binnen naar buiten' kennis te laten maken met de beroepspraktijk en vervolgstudie. Om dit voor ál onze leerlingen binnen bereik te brengen, vereist werk maken van leren soms ongelijke behandeling om de kanselijkheid voor hen die het (simpelweg door bijvoorbeeld de plaats waar hun wieg stond) nóg harder nodig hebben. Waar nodig en waar mogelijk past onze onderwijsinrichting zich op deze urgente maatschappelijke opdracht aan. Ook dát hoort bij adaptief vermogen van onze onderwijsorganisatie. Want onze school herbergt relatief veel leerlingen die een goede plek in de maatschappij krijgen voorál dankzij onderwijs.

We bedienen veel leerlingen die al vanaf de eerste groepen van het primair onderwijs andere kinderen zien die op cognitie meer weten en meer en sneller kunnen. Ze beschikken over andere talenten en kunnen zich op ander vlakken prima ontwikkelen. Maar zéker voor deze groep is het nodig te werken aan vertrouwen in het eigen kunnen (competentie), om ruimte te krijgen om invloed te hebben op wat een leerling doet en de manier waarop (autonomie). En dat vanuit de sociale verbondenheid met de omgeving, een positieve benadering door leraren en vertrouwen leren krijgen in anderen (relatie).⁴ Met deze psychologische basisbehoeften hopen we een bijdrage te kunnen leveren aan de intrinsieke motivatie van leerlingen, zodat onze hoge verwachtingen, passend bij de beginsituatie van leerlingen, kunnen ontkiemen op vruchtbare bodem.

Op onze verbeteragenda staat ook de ambitie om langs de lijnen van het kijkkader van de inspectie de kansen te benutten om van een voldoende beoordeling te groeien naar een goede beoordeling. Naast meetbare gegevens voortkomend uit de basiskwaliteit, zoals onderwijsopbrengsten, zijn schooleigen kwaliteiten en de invloed van leerlingen op het onderwijs belangrijke factoren om dit te bereiken. In de lijn van de missie van de school zeggen we: de weg er naartoe is het proces, het proces is het resultaat. Dus ook hier geldt: we maken werk van leren. Iedere dag een beetje beter.

Meer dan wat Zamenhof *is*, gaat het erom wat we *doen*. In de handeling zit dus de betekenis: onze school mag aangesproken worden op de mate waarin we vanuit een zo breed mogelijk onderwijsaanbod het beste uit leerlingen halen. Zamenhof als oefenplaats voor leren en leven vraagt betrokkenheid van leerlingen, ouders en andere educatieve partners (zoals vervolgonderwijs en bedrijfsleven) bij de totstandkoming van dat onderwijsaanbod. Opdat we hen die de toekomst maken hiertoe zo goed mogelijk in staat stellen.

1.3 Ontwikkelingen in het onderwijsaanbod en het primaire proces

Het onderwijsaanbod beschrijft (gewenste) ontwikkelingen in zowel het primaire proces op les- en leerlingniveau als in de onderwijskolommen (vmbo: klas 1 t/m 4, pro: 1 t/m 6) en kern-/vakgroepen.

1.3.1 Lessen in orde – de basis van het primaire proces

Voorwaarde om de visie van de school gestalte te geven is even belangrijk als bekend: goede lessen, waarbij de focus van dóceren gericht is op het organiseren en stimuleren van léren. Lesbezoeken, een zelfevaluatie, een Fricolore-audit en onderwijsinspectiebezoek heeft in 2019 weliswaar positief uitgepakt (leerlingen en leraren hebben het goed naar de zin), maar ook diverse verbeterpunten in het primaire proces blootgelegd:

- Het aandeel docentgestuurde lessen is met name in het vmbo oververtegenwoordigd ten opzichte van leerlinggestuurde werkvormen.

⁴ Naar Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.



- In het vmbo vraagt het pedagogisch klimaat, rekening houden met verschillen door differentiatie, meer aandacht, alsmede effectievere feedback, hoge verwachtingen/ stimuleren tot hoge prestaties (aansluitend bij de beginsituatie van leerlingen) en stimuleren tot denk- en leerstrategieën.
- In het pro vraagt het gebruik van Profijt meer en blijvende aandacht, alsmede lesactiviteiten die bijdragen aan lesdoelen, hoge verwachtingen/stimuleren tot hoge prestaties (aansluitend bij de beginsituatie van leerlingen) en stimuleren tot denk- en leerstrategieën.

Zeker gezien de sociaal-emotionele als cognitieve hulpvraag van veel van onze leerlingen, is en blijft het pedagogisch-didactisch klimaat hoog op de kwaliteitsagenda staan. Concepten en indicatoren die als toetssteen gebruikt worden voor een goede les zijn in ieder geval:

- de 6 rollen van de leraar⁵ – gastheer, presentator, pedagoog, didacticus, afsluiter, coach;
- rekening houden met verschillen door differentiatie (in tempo, lesstof, toetsing, verschillende (ver)werk(ings)vormen en keuze voor leerlingen daarin, in niveau, pre-teaching, verlengde instructie, niveau) en ruimte voor eigenaarschap van leerlingen op hun leerproces;
- het formuleren van lesdoelen bij aanvang, en reflectie daarop aan het einde van de les;
- het betrekken van (voorbeelden van) levensechte situaties in de didactiek en samenhang tussen theorie en praktijk;
- de uitgangspunten van de ‘Onderwijsverklaring’ van Zamenhof;
- de uitgangspunten van (schoolwide) Positive Behavior Support (PBS) in de pedagogiek: sturen op en belonen van respectvol en ander gewenst gedrag, voorkomen van negatieve respons op negatief gedrag door tijdig en verbindend te begrenzen;
- consequente handhaving van de gedragsverwachtingen voortkomend uit PBS als competentie voor het leren voor vervolgonderwijs en werk (leren voor het leven).

Ter voorbereiding op de komst van de inspectie en Fricolorecommissie is de kwaliteit van vele tientallen lessen beoordeeld door schoolleiding, coördinatoren en leraren. Dit lijkt echter geen duurzame praktijk. Leraren geven aan open te staan voor ontvangen van feedback, maar het niet altijd makkelijk te vinden om feedback te géven. Omdat we als professionals behandeld willen worden, buigen we dit om. Dit vraagt om structuur en borging in de (kern)teams.

Onze ambities:

- Leraren zijn in staat een les op te bouwen uit voorgaande aspecten van leskwaliteit.
- Minimaal 85% van de lessen voldoet aan álle inspectie-indicatoren voor voldoende leskwaliteit en in minimaal 75% van de lessen is er sprake van (vormen van) differentiatie en leerlingsturing, bijvoorbeeld door (meer) keuzemogelijkheden.
- Leraren vergaren meer feedback op de eigen lessen van leerlingen en collega’s en geven meer feedback op lessen van collega’s.

Onze acties:

- Een nieuwe (digitale) tool voor feedback van leerlingen op de eigen lessen wordt enkele keren per jaar en naar rato van de baanomvang ingezet als ontwikkelingsinstrumentarium; afspraken over de toepassing ervan voor bevordering van de leskwaliteit worden in (kern)teamverband gemaakt.

⁵ Naar Slooter, M. (2018). De zes rollen van de leraar. Handboek voor effectief lesgeven. Huizen: Uitgeverij Pica.



- Een nieuwe (digitale) tool voor feedback van leerling op de eigen lessen wordt als ontwikkelingsinstrumentarium regelmatig ingezet; afspraken over de toepassing ervan in (kern)teamverband voor bevordering van de leskwaliteit.
- De onderwijsverklaring van Zamenhof wordt in en door de teams (waar nodig) geactualiseerd en opnieuw vastgesteld.
- Leskwaliteit is een standaard agendapunt tijdens de vergaderingen van de leerlingenraden.
- Leraren ontvangen, naast de 360 graden feedback, minimaal tweemaal per jaar een collega voor een lesobservatie; afspraken hierover worden in de (kern)teams gemaakt en de uitkomsten van de observaties kunnen op verzoek van de docent deel uitmaken van de ontwikkelgesprekken met de leidinggevende.
- Op individueel, vak/kerngroep- en teamniveau worden vanuit gegenereerde feedback doelen gesteld over leskwaliteit en opbrengsten.
- Halverwege de looptijd van dit schoolplan vindt een tussenevaluatie plaats met leerlingen en (kern)teams.

De verbetering en het vasthouden van (hogere) kwaliteit van het primaire proces vraagt de inzet van alle medewerkers. De totale leskwaliteit wordt immers bepaald door de som der delen, en dus begint alles bij de leskwaliteit van iedere afzonderlijke leraar, die in samenwerking met collega's streeft naar en werkt aan verbetering van het repertoire. Samenwerking gaat gepaard met feedback, waar in hoofdstuk 3 vanuit het concept 'professionele leergemeenschap' (PLG) woorden aan worden gegeven. In dat hoofdstuk worden ook initiatieven ter verbetering beschreven die direct gerelateerd zijn aan (de basis van) het primaire proces.

1.3.2 Eigenaarschap van leren en individuele ontwikkeling

Vergroten van betrokkenheid van leerlingen bij de school en hun eigen leren is een van de beleidsvoornemens voor de komende vier jaar. Zowel in het strategisch beleidsplan van CVO-nwf als bij de uitkomst van 'We Own The School' komt naar voren dat het vergroten van de invloed van leerlingen op hun leerproces, regie op keuzemogelijkheden en het (in het vmbo) zichtbaar maken van formatieve evaluatie binnen een aangepaste toetspraktijk, kansrijke thema's zijn voor het hedendaagse onderwijs. Met het oog op de werkwijze in het middelbaar beroepsonderwijs is het voor een groot deel van onze leerlingen ook zaak hen 'taakvolwassen(er)' te maken.

Dit vraagt het verleggen van meer accenten dan enkel formatieve evaluatie. Een grotere, regisserende rol voor de leerling vraagt ook aanpassingen van de didactische aanpak van leraren, die de leerlingen vanuit dat concept niet meer van les naar les bij de hand nemen. Maar waaruit bestaat dat eigenaarschap eigenlijk en hoe ziet dat er op Zamenhof uit, wat past bij onze doelgroep? Welke ruimte kunnen leerlingen wel en niet aan, tot hoe ver reiken de keuzemogelijkheden? Er zal de komende jaren in de onderwijsteams regelmatig over gesproken moeten worden. En met behulp van scholingen en good practice zal de deskundigheid verhoogd moeten worden, niet in de laatste plaats door het creëren van gemeenschappelijke taal en beelden rondom 'formatief evalueren' en 'eigenaarschap van leerlingen'.

Meer ruimte voor leerlingen vraagt tevens een meer reflectieve houding en daarmee coachende vaardigheden van leraren. Het leren stellen van de juiste vragen wordt belangrijker. In het pro zijn hier al meerdere jaren ervaringen mee opgedaan middels het 'leerlinggestuurd onderwijs', waar maatwerk en persoonlijke leerroutes de norm zijn. Daar lijkt het curriculaire, samenhangende denken binnen en tussen praktijk- en AVO-lessen en stage echter teveel terrein te hebben verloren, terwijl het vmbo met name binnen de theoretische vakken nog aan de vooravond van meer gepersonaliseerd, leerlinggestuurd onderwijs staat.



a. Eigenaarschap van leren in ons vmbo

Ons maatwerk in Studiepunt!, de keuzes binnen Talentstromen en LOB-activiteiten, alsmede de keuzevakken bovenbouw vmbo binnen en buiten de uitstroomprofielen, hebben regie en eigenaarschap van leerlingen binnen het curriculum vmbo, doch *buiten* de lessen, reeds een aanzet gegeven. In de didactiek op lesniveau wordt dit de komende jaren ook zichtbaar, onder andere middels formatief handelen, waaronder formatieve evaluatie naast summatieve toetsing. Het vmbo op Zamenhof kiest voor een gegradeerde aanpak, met de focus vanaf klas 1, zodat gewenst leergedrag vanaf de komst op Zamenhof wordt gecultiveerd. Vanuit het perspectief van de leraar: de regie over leren richting leerlingen loslaten waar het kan, vasthouden waar het moet. De zogenaamde 'zesde rol' van de leraar, die van de coach, krijgt de komende jaren nadrukkelijk aandacht om in ander didactisch gedrag betekenis te geven aan 'formatief handelen'.

Onze ambities:

- Eigenaarschap van leren door leerlingen, formuleren van lesdoelen, coaching op het leerproces door leraren en formatief handelen maakt deel uit van het curriculum en primair proces binnen het vmbo.
- Het percentage leerlingen dat op een hoger niveau examen aflegt voor (een) vak(ken), alsmede het aantal vakken dat deze mogelijkheid biedt, neemt toe.

Onze acties:

- Regie van leerlingen op hun leerproces is binnen- en buitencurriculair aantoonbaar, onder andere door leerlingen (passend bij hun mogelijkheden) eigen leerdoelen te laten formuleren en in lessen en curriculuminrichting keuzemogelijkheden te bieden.
- Reflectie op het leren van leerlingen en evaluatie van gestelde doelen met/door de leerlingen is zichtbaar tijdens lesobservaties, als ook tijdens Studiepunt!.
- Alle leraren hebben een scholing gericht op coaching van leerlingen gevolgd.
- Leraren worden geschoold in formatief handelen en voorbeelden van good practice worden gedeeld in de (kern)teams.
- In de onderwijsorganisatie is, zo mogelijk in het rooster en via taakuren, ruimte voor coachuren voor leraren om coaching op het leren van leerlingen te stimuleren.
- De Talentstromen vmbo krijgen vanaf schooljaar '21/'22 een modulair karakter en het aanbod breidt uit; het aanbod en het proces van inschrijven/toewijzen wordt cyclisch geëvalueerd.
- Vanaf schooljaar '20/'21 kunnen leerlingen klas 3 twee lesuren keuzes maken die hun profiel overstijgen; met het vmbo-team wordt, mede op basis van een evaluatie in klas 3, de wenselijkheid en haalbaarheid onderzocht dit naar klas 4 door te trekken.
- De inschrijving voor keuzes (zoals Talentstromen, Comenius in Company, profielkeuze, keuzevakken, LOB-activiteiten) wordt via Magister/Zermelo zoveel mogelijk de (digitale) verantwoordelijkheid van leerlingen zélf.

b. Eigenaarschap van leren in ons praktijkonderwijs

Het praktijkonderwijs legt reeds vele jaren het accent op leerlingvraag-gestuurd onderwijs en beoogt daarmee het eigenaarschap van leerlingen over hun leren te bevorderen. Het praktijkonderwijs is vanuit de aard van de opleiding per definitie gericht op uitstroom van individuen, meer dan van cohorten. Niet voor niets kent het praktijkonderwijs geen centrale examens en het diploma dat wordt behaald heeft voor iedere leerling een uniek karakter.

Dat geldt ook voor de intensieve, frequente individuele begeleiding vanuit de coach en (kleine) coachgroep. Als aanspreekpunt voor ouders/verzorgers en leerlingen stelt deze voor iedere leerling



een ontwikkelingsperspectiefplan (OPP) op. Dit richt zich, naast ondersteuning, op het herkennen van interesses, ontwikkelen van talenten en biedt kansen en keuzemogelijkheden voor leerlingen. Arbeidsvaardigheden worden getraind tijdens verschillende stages, passend bij de mogelijkheden en interesses van de leerling. Het bestaansrecht van het praktijkonderwijs is daarmee gelegen in een gepersonaliseerde aanpak en eigenaarschap van leerlingen over hun leren en ontwikkeling. Het praktijkonderwijs op Zamenhof bestaat ruim 10 jaar, waarbij het keuzepakket voor leerlingen ruim is en structuren lossier zijn dan in het 'reguliere' vmbo. Dit maakt de organisatie steeds lastiger. Keuzevrijheid van leerlingen is een groot goed, maar staat daarmee soms op gespannen voet, als ook met het vormende element van '(be)grenzen': niet alles is altijd per persoon mogelijk. Ook dat hoort bij het leven, evenals omgaan met tegenslag. Leerlingvraag-gestuurd onderwijs moet daarnaast richting hebben, vanuit een visie ontstaan en zichtbaar worden gemaakt in het curriculum. Initiatieven als de Werkcarrousel Leeuwarden brengen theorie en praktijk samen in betekenisvolle beroeps- en leersituaties, die ook voor zorg & welzijn, techniek en horeca kansrijk zouden kunnen zijn.

Onze ambitie:

- Meer kennis opdoen van leerachterstanden en onderwijs(zorg)behoeften van leerlingen praktijkonderwijs als ook van het eigen handelingsrepertoire, om daarmee een visie op het praktijkonderwijs te schrijven, aansluitend op wat de individuele leerling wil en kan.

Onze acties:

- In het begin van de looptijd van dit schoolplan wordt het gepersonaliseerde praktijkonderwijs geëvalueerd en geactualiseerd.
- Initiatieven, zoals de Werkcarrousel Leeuwarden, worden verkend als manieren om gepersonaliseerd en betekenisvol leren gestalte te geven.
- Praktijkkeuzes en keuzeactiviteiten van leerlingen worden zoveel mogelijk door henzelf ingevoerd in Magister/Zermelo.

1.3.3 ICT en digitale basisvaardigheden

De afgelopen jaren is Zamenhof uitgerust met laptopkarren en lokalen met vaste computers. Leraren kunnen in alle lokalen gebruik maken van minimaal een beamer/projector of een (digitaal) televisiescherm. Deze ICT-faciliteiten zijn vooral ondersteunend in de didactiek, waarbij docenten zelf keuzes maken over de inzet bij hun vak. Bij sommige vakken/modules is er daarnaast sprake van louter digitaal lesmateriaal.

In alle gevallen blijft voor Zamenhof gelden: gebruik van ICT is niet een doel op zich, maar ondersteunend aan het leren. De visie bepaalt de inzet van de leermiddelen. Leren is een sociaal proces, dat niet enkelvoudig en individueel van achter een scherm plaatsvindt, maar in interactie met elkaar. Toepassing van ICT moet er daarom op gericht zijn het leren te bevorderen.

We hanteren hierbij het uitgangspunt van 'het beste van beide werelden': als gebruik van een boek beter is voor het leren, dan verkiezen we dat boven het gebruik van ICT. Andersom geldt hetzelfde. Er kan sprake zijn van leerwinst door toepassing van visueel materiaal, dat bevorderlijk is voor de interesse en motivatie. Ook kan ICT meer inspelen op de onderwijsbehoefte van leerlingen door bijvoorbeeld remediërende en/of adaptieve programma's. Bovendien maakt ICT leervorderingen inzichtelijk, bijvoorbeeld door Magister.me in het vmbo en Profijt in het praktijkonderwijs. Hiermee sluit ICT aan op de onderwijsbehoeften van leerlingen.



Ter bevordering van het rendement van ICT in het onderwijs wordt aangesloten bij de uitgangspunten van het 'Vier in balans-model' van Kennisnet.⁶ Hierin worden vier randvoorwaarden beschreven voor optimale rendementen van ICT in het onderwijs: visie (zoals hierboven beschreven), deskundigheid, inhoud & toepassingen en infrastructuur.

Onze ambitie:

- De mogelijkheden om het onderwijs van onze school te verrijken met ICT worden zoveel mogelijk benut, gericht op motivatie, gepersonaliseerde leerlijnen, verbetering van het didactische repertoire van leraren en leerwinst van leerlingen.

Onze acties:

- Bij lesobservaties wordt de toepassing van ICT zichtbaar bij het didactische repertoire van leraren; vakgroepen maken structureel gebruik van ICT als ondersteunend en/of uitdagend hulpmiddel.
- Er vindt in 2020/2021 een evaluatie plaats van de huidige ervaring met het gebruik van laptopkarren.

Onderwijskundig schrijven we dus kansrijke praktijken toe aan ICT. In een snel digitaliserende maatschappij heeft school daarin een belangrijke opdracht. Die opdracht bestaat ook uit een zorgvuldige omgang met digitale media. Zowel personeel als leerlingen maken tenslotte deel uit van een wereld waarin digitalisering in veel gevallen de norm is, met name in communicatie. Niet in de laatste plaats voor praktijkonderwijsleerlingen, voor wie digitale kennis en kundigheid binnen alle vier domeinen van dit onderwijstype van toepassing is. Dit vraagt om een 'rijbewijs': vaardigheden om digitale media op een leerzame en verbindende manier te gebruiken.

We accepteren hierbij dat leerlingen nieuwe ontwikkelingen soms eerder oppakken dan personeelsleden en dat leerlingen andere toepassingen kennen dan personeel. Zo helpen we ze aan het begin van het jaar met het wegwijs maken in Magister, het inlogaccount voor school, schoolmail en dergelijke. Maar ook hoe ze huiswerk digitaal inleveren en hoe ze een PowerPoint kunnen maken. Tegelijkertijd maken leraren zich zorgen betreffende sociale media en leerlingengedrag.⁷ Centraal voor iedereen, zowel onderwijspersoneel als leerlingen, staat daarom 'digitale wijsheid'. Hierbij hebben personeelsleden een voorbeeldfunctie.

Onze ambitie:

- Leerlingen en personeelsleden gaan verantwoord en kundig om met digitale media.

Onze acties:

- Personeelsleden worden geschoold (mediawijsheid, ICT-vaardigheden, informatievaardigheden, digitaal didactisch handelen).
- Leraren worden opgeleid om leerlingen 'digi-wijs' te maken.
- Naast de lessentabel worden binnen projectwerken programma's voor leerlingen aangeboden op het gebied van digitale geletterdheid en mediawijsheid.
- Officepakketten worden geïntegreerd in de verschillende vakken ten behoeve van langdurig profijt hiervan door leerlingen.
- Leerlingen worden ieder jaar gewezen op de uitgangspunten van ons protocol sociale media.

⁶ zie <https://www.kennisnet.nl/artikel/6863/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ict>

⁷ <https://www.duo-onderwijsonderzoek.nl/wp-content/uploads/2017/12/Rapportage-Sociale-mediagebruik-en-smartphones-in-het-VO-14-december-2017.pdf>



1.3.4 Accenten in ons reguliere onderwijsaanbod

Naast de toenemende focus op eigenaarschap van leerlingen op hun leren, vraagt ons huidige aanbod nog een aantal andere accenten.

a. Accenten in ons vmbo

De afgelopen drie jaar is er veel innovatiekracht geïnvesteerd om de gemengde leerweg een duidelijke plek binnen ons vmbo-aanbod te geven. Doelstelling was het geven van een eigen gezicht, een herkenbare “identiteit” aan dit opleidingsniveau. Deze opdracht heeft ook geleid tot het inzicht dat deze manier van kijken naar het onderwijsaanbod een meerwaarde heeft. Hieruit voortvloeiend willen we de komende jaren aandacht besteden aan de kenmerken, overeenkomsten en verschillen van de opleidingsniveaus die we binnen het vmbo op Zamenhof aanbieden.

Onze ambitie:

- De drie vmbo-opleidingen hebben een eigen identiteit qua niveau en aanbod, die de verschillen zowel intern als extern zo goed mogelijk duidelijk maakt.

Onze acties:

- Onder leiding van de teamleiders wordt met en door de teams gekeken naar specifieke accenten voor de drie vmbo-opleidingen.
- Vakgroepen zorgen voor een duidelijke visie op en uitvoering van het aanbieden van de drie opleidingsniveaus, met onderbouwd en zichtbaar verschil in niveau en onderwijsaccenten.
- In de externe communicatie (voorlichting, open dag, foldermateriaal, etc.) worden de specifieke kenmerken van de opleidingen duidelijk uitgedragen.

Uit het rapport “De staat van het onderwijs 2020” van de rijksoverheid blijkt dat een kwart van de 15-jarige scholieren onvoldoende geletterd is om mee te kunnen komen in de maatschappij.⁸ Dit geldt vooral voor vmbo-leerlingen en leerlingen met lager opgeleide ouders. Het onderstreept het belang van goed taalonderwijs. Vanuit onze maatschappelijke opdracht wordt met deze gegevens een taak bij ons neergelegd. Immers: het onderwijs heeft als doelstelling leerlingen voor te bereiden op een goede deelname in de maatschappij.

Onze ambitie:

- Door vroeg te signaleren en de juiste ondersteuning te bieden worden leerlingen met een leesachterstand geholpen op het bij hen passende niveau te komen.

Onze acties:

- Docenten van vakken waarbij lezen een belangrijke rol speelt worden bewust gemaakt van de signaleringsrol die ze vervullen.
- Er wordt een betere ondersteuning opgezet binnen de gouden driehoek (school, ouders en leerling), zodat de leesvaardigheid van leerlingen verbetert.

b. Accenten in ons praktijkonderwijs

Het praktijkonderwijs is in 1999 ingevoerd als een zelfstandige soort van voortgezet onderwijs voor leerlingen voor wie een diploma vmbo niet haalbaar is. Het doel van het praktijkonderwijs, om leerlingen voor te bereiden op het uitoefenen van functies op de arbeidsmarkt onder het niveau van de entreeopleiding, is in de loop der jaren gewijzigd. Leerlingen kunnen nu ook doorstromen naar de entreeopleiding van het mbo, waardoor de vraag naar erkenning van het leertraject van deze

⁸ <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/staat-van-het-onderwijs>



leerlingen in de loop der jaren is toegenomen.

In het schooljaar 2017-2018 is, mede onder invloed van de Sectorraad Praktijkonderwijs, het platform Praktijkonderwijs, de VO-raad en de onderwijsinspectie, besloten om toch ook een diploma uit te reiken aan schoolverlaters van het praktijkonderwijs. Aan het schooldiploma kunnen bijvoorbeeld branchecertificaten en praktijkverklaringen worden toegevoegd. Zamenhof kent een lange traditie van 'certificering' van schoolverlaters van het praktijkonderwijs en afgelopen schooljaar is er voor het eerst 'gediplomeerd'. Vanaf schooljaar 2020-2021 is dit voor iedere school voor praktijkonderwijs verplicht. De bepaling van de (civielrechtelijke) waarde van het diploma stelt vragen bij de totstandkoming ervan via het curriculum. Wat hebben leerlingen gedurende vijf, zes jaar geleerd, hoe uit zich dat en wat betekent dat voor de positie op de arbeidsmarkt? Uiteraard zonder dat er sprake zal zijn van landelijke normen, vraagt dit een grondige heroriëntatie op ons praktijkonderwijs.

Onze ambitie:

- Het diploma praktijkonderwijs is vanuit een visie op dit onderwijs het navolgbare slotstuk van een samenhangend meerjarig curriculum, in een portfolio ingebed in theorie en praktijk, die aansluit bij de capaciteiten, interesses en talenten van de leerlingen.

Onze acties:

- Het meerjarige curriculum wordt door het team praktijkonderwijs opnieuw ontworpen, met als doel: het ontwikkelen van een doorgaande leerlijn en een daaruit volgend diploma en het aan laten sluiten van theorie en praktijk bij de capaciteiten, interesses en talenten van leerlingen.
- Er wordt een heldere organisatiestructuur en primair proces ingericht door het maken van vakwerkplannen en met behulp van deskundigheidsontwikkeling, vanuit overleggen op individueel-, kernteam- en teamniveau.

1.3.5 Burgerschap en maatschappelijke stage

Onze onderwijsvisie en de gedachte van Zamenhof als oefenplaats voor het leven, brengt met zich mee dat burgerschap impliciet en expliciet aandacht krijgt. Een deel van onze leerlingen pro en vmbo (werken/leren) komt na Zamenhof immers niet of nauwelijks meer in een school. En niet voor niets zijn 'wonen', 'werken', 'vrije tijd' en 'burgerschap' de domeinen waar het praktijkonderwijs zich rondom centreert. Maar ook voor de leerlingen die naar het vervolgonderwijs gaan, is het in hun persoonsvorming op hun pad naar volwassenheid van belang om kennis te nemen van onder andere de basiswaarden van onze democratische samenleving.

Vanuit de kernwaarde 'respect' (voor elkaar en de omgeving) krijgt 'burgerschap' in ons handelen betekenis, alsmede door deelname aan de scholierenverkiezingen. Bovendien zijn vooral de vakken mens & maatschappij, maatschappijleer en -kunde en godsdienstige en levensbeschouwende vorming (GLV) bij uitstek gericht op het bevorderen van acceptatie en begrip. Dit doet er toe, maar laat zich niet makkelijk meten. Evenals in het praktijkonderwijs zal in het vmbo leerlingenparticipatie in onderwijs en organisatie bevorderd worden door het instellen van een leerlingenraad. Stages en acties voor het goede doel tijdens kerst, dragen tevens bij aan burgerschap.

Eerder heeft CSG Comenius ervoor gekozen de maatschappelijke stage te continueren. Zamenhof als oefenplaats voor leren en leven bevordert de brede oriëntatie van leerlingen op de maatschappij waar ze deel van uitmaken en waarin hun verantwoordelijkheid de volgende jaren toe zal nemen. Naast stages voor de eigen, persoonlijke ontwikkeling hechten we daarom belang aan een stage die op de medemens gericht is. De maatschappelijke stage is daarmee vanuit educatief partnerschap een



belangrijk aspect van persoonlijke ontwikkeling en appelleert aan de socialisatiefunctie van onderwijs.

Onze ambities:

- Leerlingen hebben aantoonbaar invloed op het onderwijs en de schoolorganisatie.
- In en buiten de lessen zijn aantoonbare voorbeelden te benoemen die een bijdrage leveren aan burgerschap.

Onze acties:

- Burgerschap behoudt of krijgt een blijvend karakter bij de genoemde vakken.
- Zowel in het praktijkonderwijs als in het vmbo is een leerlingenraad actief; leerlingen hebben bovendien een actieve rol in de mr.
- Bij de vacaturestelling en/of sollicitatiegesprekken voor de werving en herbenoemingen van personeel worden, waar mogelijk, leerlingen betrokken.
- De maatschappelijke stage behoudt een blijvend karakter in het programma.

1.3.6 Frysk

Zamenhof is een school met een relatief grote stedelijke populatie en/of leerlingen met (ouder(s) met) een migratieachtergrond.⁹ Er zijn aanzienlijk meer leerlingen niet dan wél opgegroeid met Frysk als spreektaal. Op basis daarvan maakt Zamenhof reeds meerdere jaren gebruik van het zogenaamde 'C2'-profiel, wat betekent dat leerlingen geacht worden minimaal in aanraking te geraken met taalbeheersing, maar vooral met de culturele aspecten van het Frysk. Doel ervan is een positieve houding ten opzichte van het Frysk te ontwikkelen. Dit is voorgaande jaren gebeurd door middel van projecten. Relatief veel collega's zijn van Friese origine en de taal wordt vrij veel gesproken in de school. Dit geldt ook voor contacten met ouders en andere externe partijen. Met leerlingen wordt, waar mogelijk, informeel ook in het Frysk gesproken. Kortom: hoewel Nederlands de voertaal is, wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van het Frysk als 'memmetaal'. Dit kan uit emotioneel oogpunt (gevoel en taal als deel van de identiteit) erg verbindend werken.

Onze ambitie:

- Er is een positieve grondhouding ten opzichte van het Frysk gerealiseerd.

Onze acties:

- We voldoen aan de minimale eisen die gelden voor Frysk op school, zoals gesteld door de Provinsje Fryslân.
- We bieden projecten Frysk aan in de onderbouw vmbo en praktijkonderwijs.
- Personeelsleden en leerlingen gebruiken het Frysk waar mogelijk in de informele omgang.

1.3.7 Nieuwe leerroutes en educatief partnerschap

In het kader van bevordering van kansengelijkheid, het aansluiten bij de leerwensen van leerlingen en het aanpassen aan de maatschappelijke vraagstukken van de tijd, oriënteert Zamenhof zich doorgaand op nieuwe leerroutes en educatief partnerschap, zowel binnen als buiten de bestaande vmbo- en praktijkonderwijsopleidingen. Zo stellen we ons gebouw in de mei- en/of zomervakantie ter bevordering van kansengelijkheid sinds enkele jaren kosteloos ter beschikking aan de Leeuwarder 'Vakantieschool'. Deze richt zich onder andere op de bevordering van leeropbrengsten van leerlingen van groep 6, 7 en 8 van het primair onderwijs en dan vooral van leerlingen met de in de tweede en derde alinea van de inleiding (zie blz. 1) beschreven sociaaleconomische achtergrond.

⁹ <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/47/afbakening-generaties-met-migratieachtergrond>



Het woord 'route' binnen 'leerroute' zegt figuurlijk wat het in moet houden: een pad, een verbinding tussen het ene en het andere. Niet alleen de leerlingen zijn onderweg op die route, dat zijn ook leraren, ouders en andere betrokkenen. Aan het begin en het einde van een (leer)route is 'iets'. Of dat nu het primair onderwijs is, het bedrijfsleven, het mbo of een route binnen het huidige onderwijsbestel: een nieuwe leerroute ontstaat altijd vanuit strategisch - en bovenal educatief partnerschap, zowel qua inhoud als qua reikwijdte van een leerroute. Logisch ook, vanuit Zamenhof als 'tussenstation' op de oefenplaats voor het leven. Deze educatieve partnerschappen vragen warme banden met (vertegenwoordigers van) onze school. Van projectgroepen en schoolleiding wordt nadrukkelijk verwacht aandacht te besteden aan leerlingen, ouders, bedrijfsleven, de ketenpartners primair onderwijs en mbo en andere belanghebbenden bij de totstandkoming van nieuwe leerroutes.

a. Combinatiegroep praktijkonderwijs-vmbo: de ProV-klas

Onder de werknaam 'ProV-klas' wordt in schooljaar '20/'21 een deel van het programma vmbo-basis voor een deel van de leerlingen praktijkonderwijs aangeboden. De combinatiegroep richt zich op een doelgroep die zich cognitief en sociaal-emotioneel aan de randen van het spectrum van toelating tussen vmbo-basis en praktijkonderwijs begeven, met name leerlingen die vanuit het speciaal onderwijs een stijgende lijn in onderwijsopbrengsten laten zien. Dit uit zich in leeropbrengsten, intelligentie en sociaal-emotionele ontwikkeling. Beoogd wordt het mogelijk maken van een vervolg in vmbo-basis voor deze specifieke doelgroep, waarmee de kans op een succesvol verloop voor deze doelgroep in het mbo toeneemt. Een projectgroep, onder andere bestaande uit een aantal leraren pro en vmbo, werkt het concept dit jaar verder uit. Deelname aan de tweede tranche van de landelijke pilot kan daar een uitvloeisel van zijn.

Onze ambitie:

- Er is een volwaardige leerroute pro-vmbo gerealiseerd voor een specifieke doelgroep, gericht op het vergroten van kans op doorstroom naar het vmbo-basisniveau.

Onze acties:

- Begin schooljaar '20/'21 wordt het visiestuk 'ProV-klas' geactualiseerd en voorzien van een meerjaren(actie)plan en doelstellingen.
- Vanaf herfst/najaar wordt de leerroute gepromoot met een officiële start vanaf schooljaar '21/'22.
- Er wordt onderzoek gedaan naar de wenselijkheid en haalbaarheid van een 8+ groep voor leerlingen van groep 7 en 8 van het primair onderwijs, die een nader te bepalen aantal lessen in een praktijkonderwijssetting wordt aangeboden.

b. Doorlopende leerroutes vmbo-mbo

In '19/'20 is het profiel Zorg & Welzijn begonnen met een pilot voor gemotiveerde leerlingen uit klas 4 vmbo-basis, om delen van het mbo-vervolg niveau 2 in het tweede halfjaar af te ronden. Doel ervan is een versnelde doorstroom naar niveau 3. Corona heeft de doelstelling van de pilot niet makkelijker gemaakt, maar de kansrijkheid ervan blijft onverminderd groot. In het verlengde hiervan heeft de Eerste Kamer zomer 2020 ingestemd met het wetsvoorstel 'doorlopende leerroutes vmbo-mbo (sterk beroepsonderwijs)'. De wet maakt het mogelijk en eenvoudiger om een gezamenlijk doorlopend onderwijsprogramma te ontwikkelen en aan te bieden, vanaf de bovenbouw vmbo tot en met het mbo-diploma. Dit kan met één docententeam. Ook geldt er één studieduur en onderwijstijd voor de gehele doorlopende leerroute. Het vmbo-examen mag in de eerste drie jaar van de route afgelegd worden; voor de doorlopende route van vmbo-basis naar mbo niveau 2 wordt



het bovendien mogelijk om het vmbo-examen achterwege te laten, om tóch doorgelaten te kunnen worden op niveau 2. Scholen voor vmbo en mbo bepalen samen welke leerroutes ze aanbieden.

Onze ambitie:

- Het aantal doorlopende leerroutes naar het mbo door middel van een doorlopend onderwijsprogramma vmbo-mbo wordt vergroot.

Onze actie:

- Tijdens het eerste deel van de looptijd van dit schoolplan vindt met de profielen een inventarisatie plaats van wenselijkheid en mogelijkheid van doorgaande lijnen (zowel modulair als binnen de gehele leerlijn vmbo-mbo), om dit vervolgens waar mogelijk vorm te geven met het mbo.

c. Doorontwikkeling gemengde leerweg vmbo

Dit schooljaar heeft de eerste jaargang van deze leerroute de onderbouw achter de rug, om in schooljaar '21/'22 eindexamen te doen. Aan het einde van schooljaar '20/'21 is het programma in klas 1 en 2 reeds tweemaal verzorgd. Over enkele jaren gaat de gemengde leerweg deel uitmaken van De Nieuwe Leerweg, daarmee samenvallend met de theoretische leerweg. Vanuit onze visie op de gemengde leerweg en op grond van de informatie die bekend is over De Nieuwe Leerweg, kan het programma onder een andere naam voortgang vinden. Het keuzevak Technologie & Toepassing (T&T) maakt hier een belangrijk deel van uit.

Onze ambitie:

- Vanuit het visiestuk zijn de herkenbare elementen van de opleiding in het vmbo-programma, vormgegeven door hiertoe goed toegeruste leraren, duurzaam verankerd.

Onze acties:

- Het programma en de uitvoering van de gemengde leerweg klas 1 en 2 wordt met de betrokken leraren geëvalueerd en zo nodig bijgesteld; in de jaren die volgen gebeurt dit ook voor klas 3 en 4.
- Met collega's van de theoretische leerweg (Esdoornstraat) vindt afstemming plaats over het karakter van De Nieuwe Leerweg, die zonder verandering van beleidskeuzes op beide scholen zal worden aangeboden.

d. Beroepshavo

Waar, behalve het academisch ingestoken vwo, de leerlingen van alle andere opleidingen na vier of vijf jaar normaliter in het beroepsonderwijs (of eerder al op de arbeidsmarkt) terecht komen, gaapt er voor veel leerlingen een gat tussen primair onderwijs en de B(eroepsonderwijs) van het hbo. Het Nederlandse onderwijsstelsel ontbeert daarmee een praktische variant voor havo-onderwijs. Voor een deel van de leerlingen betekent dit een doorbroken leerlijn: ingestoken wordt op de cognitieve mogelijkheden van deze leerlingen, maar interesses en talenten van praktische aard blijven on(der)benut. De doorstroom van deze leerlingen komt door demotivatie, doublures en uitval vervolgens onder druk. Niet voor niets komt er landelijk steeds meer aandacht voor de zorgelijke ontwikkelingen van het havo-onderwijs.^{10 11}

¹⁰ <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/staat-van-het-onderwijs/trends-in-het-onderwijs/voortgezet-onderwijs/achterblijvende-resultaten-havo-verdienen-extra-aandacht>

¹¹ <https://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/onderwijsinspectie/documenten/rapporten/2019/04/10/deelrapport-voortgezet-onderwijs/De+Staat+van+het+Voortgezet+Onderwijs+2019.pdf>



Vanuit de aanwezige licentie voor de onderbouw én de aanwezige voorzieningen, is Zamenhof voornemens een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opdracht van CVO-nwf om vanuit de maatwerkgedachte goed onderwijs te bieden voor een breed palet aan leerlingen. In dit geval gaat het om de praktisch ingestelde *havisten*, die nu nog onvoldoende worden bediend. We zijn bereid hiermee te pionieren; landelijk zijn slechts enkele scholen bekend die een ‘beroepshavo’ aanbieden. Het concept is in 2019 gepresenteerd in de vmbo-teams en kon toen rekenen op een breed draagvlak, gepaard gaande met vragen over fasering en gevolgen voor de kwaliteit van de vmbo-opleidingen. Het visiestuk ‘Naar een beroepshavo op Zamenhof’ is reeds besproken in de Directieraad en de voormalige mr van CSG Comenius. Ook in deze geledingen bleek veel steun voor de inhoud van het concept, gepaard gaande met vragen over de praktische uitvoerbaarheid. In dit visiestuk wordt ook invulling gegeven aan het vervolg na de onderbouw, dat gelegen is op andere scholen dan Zamenhof.

Onze ambitie:

- We bieden een praktisch ingestelde beroepshavo onderbouw aan voor een specifieke groep havisten, gericht op een passende doorstroom naar het mbo of de havo-bovenbouw.

Onze acties:

- Begin schooljaar ‘20/’21 wordt het visiestuk nogmaals getoetst aan de praktische haalbaarheid en voorzien van een meerjaren(actie)plan en doelstellingen.
- Vanaf herfst/najaar ‘21 wordt de leerroute, zo mogelijk, gepromoot met een officiële start vanaf op z’n vroegst leerjaar ‘22/’23.

e. Sterk Techniekonderwijs (STO)

CVO-nwf heeft als penvoerder vanaf 2019 het voortouw genomen in de totstandkoming van een subsidie in het kader van de bevordering van keuzes voor een vervolgopleiding in het technisch onderwijs. Dit met het oog op het oplopende tekort bij technische en technologische bedrijven in combinatie met krimp in de regio. Diverse besturen en scholen in noordwest-Fryslân hebben met elkaar een activiteitenplan ontwikkeld, waarin de volgende doelstellingen zijn verwoord:

1. Instroom vergroten naar technisch & technologisch vmbo
2. Doorstroom vergroten naar technisch en technologisch mbo
3. Moderniseren van faciliteiten
4. Versterken en professionaliseren van docenten teams
5. Versterken en uitbreiden van de samenwerking met het (regionale) bedrijfsleven

Begin juli 2020 werd de subsidie, die een looptijd heeft van vier jaar, voor de samenwerkende scholen definitief toegekend. Op basis van een eerder gemaakte financiële verdeelsleutel kan Zamenhof activiteiten ontwikkelen, gerelateerd aan de doelstellingen en in afstemming met andere deelnemende scholen. Enkele ervan zijn reeds in de formatie van ‘20/’21 opgenomen. Vanuit de regeling kunnen initiatieven door zowel vmbo als praktijkonderwijs worden geïnitieerd, waarbij financiering voor formatie en/of materiaal volgt op een plan. Portefeuillehouder is een van de teamleiders vmbo.

Onze ambitie:

- We dragen bij aan de realisatie van de doelstellingen zoals verwoord in het activiteitenplan STO Noordwest-Fryslân.



Onze actie:

- Een meerjaren(actie)plan schrijven gericht op de doelstellingen van STO in de regio, op te stellen door/met de vakgroep/kernteam techniek.

1.4 Toetsing en examinering

Het Programma van Toetsing en Afsluiting (PTA) in het vmbo en het examenreglement liggen ten grondslag aan het examenprogramma vanaf klas 3 vmbo. We beschikken daarnaast over een toetsprotocol en een Programma van Leerstof en Toetsing (PLT) in klas 1 en 2 vmbo. Voor het overgrote deel hebben toetsen een summatief karakter: toetsen die aangeven of een leerling (een deel van) de lesstof beheerst om verder te kunnen naar een volgend onderdeel of leerjaar. Deze toetsen zijn van definitieve aard. Eenmaal gescoord, eventueel na herkansing, maakt het de rest van het jaar of jaren (vanuit het PTA) deel uit van de niveaubepaling.

Het maken van goede toetsen vraagt kennis en expertise. Beoogd wordt de kwaliteit van de summatieve en formatieve toetsen te verhogen en meer ruimte te geven aan de uitingsvorm ervan, als alternatief naast de gebruikelijke schriftelijke toetsen.

Zoals eerder in 1.3.2a beschreven, is/wordt daarnaast een ontwikkeling in gang gezet die erop gericht is minder en anders te toetsen. Door middel van formatieve toetsen, naast summatieve, wordt uitgegaan van de voortgang van leerlingen en wordt beoogd 'feedforward' te geven op het leerproces van leerlingen, die zich daarmee kunnen verbeteren en *leerontwikkeling* kunnen laten zien.

Onze ambities:

- Het aantal summatieve toetsen is teruggebracht.
- De kwaliteit van toetsen en effectiever toetsen is verhoogd.
- Het eigenaarschap van leerlingen over hun examens is vergroot.

Onze acties:

- Het toetsbeleid, -protocol en het PLT worden geëvalueerd en richting de ambitie geactualiseerd.
- De schoolexamens en het PTA worden in de richting van de ambitie herijkt.
- De wenselijkheid en haalbaarheid van examenafname in klas 3 wordt onderzocht.
- Meerdere leraren worden in het eerste jaar van de termijn van dit schoolplan geschoold als 'toetsexpert'.

1.5 Kwaliteitszorg

School beschikt sinds enkele jaren over een 'jaarplan opbrengstgericht werken' (OGW), waar inhoud en verantwoordelijkheden betreffende tussentijdse cijfers, rendementen, examens en sociale opbrengsten duidelijk zijn geformuleerd. Dit jaarplan werkt cyclisch en systematisch en gaat voor wat betreft de normen op de onderwijsresultatenkaart van het vmbo gepaard met streefcijfers. Deze cijfers geven per jaar doelen aan voor de onderbouwsnelheid, onderwijspositie klas 3 ten opzicht van het advies van het primair onderwijs, bevorderingsresultaat en examencijfers. Met de cijferoverzichten en -analyses van toetsing, studieresultaten van ex-leerlingen in het mbo, de tweejaarlijkse monitoring van leerlingen praktijkonderwijs (ook zij die uitstromen naar werk), leerling- en oudertevredenheidsonderzoeken en de vragenlijst naar welbevinden, motivatie en sociaal-emotionele ontwikkeling (SAQI), heeft Zamenhof hiermee een kwaliteitszorgagenda die goed zicht geeft op diverse soorten (gewenste) opbrengsten. Overigens bestaat er, zeker in het praktijkonderwijs, gezien de lengte en taligheid toenemende twijfel over de bruikbaarheid van de SAQI voor de doelgroep. Er zal derhalve naar alternatieven gekeken worden, gericht op inzicht in



welbevinden, motivatie en sociaalemotionele ontwikkeling van leerlingen.

Het belang van een zorgvuldige kwaliteitszorgagenda komt allereerst het onderwijs en daarmee de leerlingen ten goede, zo is de leidende gedachte. Dit gaat gepaard met ontwikkelingen op het gebied van vak- en lesdoelenden, toetsing en formatieve evaluatie. Omdat opbrengsten van ons allemaal zijn, in het belang van leerlingen, is het van belang dat het gesprek over goed onderwijs, pedagogiek en didactiek in de kernteams en vakgroepen frequenter wordt gevoerd.

Onze ambities:

- Door- en opstroom is bevorderd en doubleren en zakken voor het examen vmbo beperkt (beide tot het minimum dat onderwijsinhoudelijk verdedigbaar is); hiermee wordt een driejaarsgemiddelde gehandhaafd dat boven de inspectienorm voor het vmbo ligt.
- Alle vakken met een CE behalen een resultaat op het CE dat op of boven het landelijk gemiddelde ligt en boven de inspectienorm.
- Onderwijskundige - en organisatorische verandertrajecten zijn stelselmatig geëvalueerd met betrokken personeelsleden én leerlingen.

Onze acties:

- Het jaarplan OGW wordt uitgevoerd en de streefcijfers vmbo worden gerealiseerd.
- Vakgroepen en (kern)teams worden nadrukkelijk betrokken bij leerlingopbrengsten.
- Doorstroomgegevens worden geanalyseerd en gespiegeld aan onze LOB-activiteiten.
- Doorstroom door ontwikkeling van doorlopende leerroutes (zie 1.3.7 b) wordt bevorderd.
- Beschikbare evaluatietechnieken en meetinstrumenten worden ingezet in samenspraak met de beleidsmedewerker kwaliteitszorg.

Onze ambitie:

- De tevredenheid van groepen leerlingen ligt minimaal op het gemiddelde niveau van de landelijke benchmark, maar waar mogelijk tot de 25% meest tevreden leerlingen.

Onze acties:

- In de klas wordt volgens de maatstaven van pedagogisch-didactisch klimaat en leskwaliteit (zie 1.3.1) gehandeld.
- In en buiten de klas wordt gehandeld naar de PBS-gedragsverwachtingen (zie 1.3.1 en 2.3).
- Er komt een aanbod van scholing op het gebied van het pedagogisch(-didactisch) klimaat.
- Er wordt onderzoek gedaan naar alternatieven voor de SAQI.

Sinds de invoering van meer flexibiliteit in de onderwijstijd, hebben niet alle leerlingen evenveel les meer. Uitzondering hierop is het praktijkonderwijs, waar 1000 klokuren op jaarbasis verplicht blijven. School omarmt, zeker voor onze doelgroep, de inspanningsverplichting om leerlingen voldoende onderwijstijd te bieden.

Onze ambitie:

- Zowel de te programmeren als de gerealiseerde onderwijstijd zijn inzichtelijk en begrijpelijk in beeld en behalen ten minste de norm van het minimum aantal klokuren.

Onze actie:

- Bij de totstandkoming van lessentabellen wordt een doorrekening van de te realiseren onderwijstijd gemaakt; aan de hand van lessentabellen, rekentools, Zermelo en/of Magister wordt het realiseren van de ambitie aantoonbaar gemaakt.



2. Onze leerlingondersteuning

2.1 Zorg en passend onderwijs

Zamenhof beschikt over een breed palet aan aanvullende ondersteuning voor leerlingen die dit voor hun ontwikkeling nodig hebben. De visie op zorg laat zich kort en bondig vatten: 'regulier en in de klas waar het kan, speciaal en buiten de klas waar het moet'. Hieruit vloeit de belofte voort dat we ons maximaal inspannen voor alle leerlingen die na aanmelding en toelating door de toelatingscommissie aan ons worden toevertrouwd. Maar ook dat er grenzen zijn aan onze zorg, gerelateerd aan ons schoolondersteuningsprofiel (SOP) en dat dit kan betekenen dat een leerling op een andere school betere zorg kan krijgen dan op Zamenhof mogelijk is.

Omdat we een reguliere school voor voortgezet onderwijs zijn, vindt de uitvoering van zorg en hieraan gerelateerde ondersteuning zoveel mogelijk binnen klasverband plaats. Hiermee proberen we Zamenhof als leer- en leefgemeenschap voor alle leerlingen in stand te houden. Het is daarom essentieel dat zorgfunctionarissen frequent gevraagd en ongevraagd advies geven aan leraren en complete teams. Ze zijn experts op een deelgebied en lesgevende collega's hebben deze expertise nodig. Daarnaast vraagt het vergroten van de expertise op het gebied van zorg en het kunnen handelen naar de ondersteuningsbehoefte van leerlingen blijvende aandacht van het lesgevende team.

Onze basisondersteuning bestaat uit mentoraat/coaching, dyslexiebegeleiding, counseling, faal-/examenangstreductietraining en logopedie. Daarnaast kennen we extra ondersteuning door coaches passend onderwijs. Deze begeleiden tevens leerlingen met een zicht- en taalontwikkelingsstoornis, waarbij we ondersteund worden door externe partners als Kentalis en VISIO. Het schoolondersteuningsprofiel beschrijft verder welke ondersteuningsbehoeften bij de coaches passend onderwijs worden ondergebracht. Bij deze vormen wordt een OPP opgesteld en uitgevoerd.

Onze ambitie:

- Het onderwijs op Zamenhof is dusdanig passend dat ook leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte, gerelateerd aan het schoolondersteuningsprofiel, hier onderwijs kunnen volgen.

Onze acties:

- Zorgfunctionarissen, coördinatoren en/of schoolleiding zorgen voor op de lerarenteams toegesneden scholingen, op het gebied van handelingsbekwaamheid bij zorg en ondersteuning.
- Zorgfunctionarissen worden actief gepositioneerd in (de) team(s)(vergaderingen).
- Er wordt geëvalueerd gericht op de herijking van het schoolondersteuningsprofiel medio 2022, met inachtneming van eventuele wijzigingen in wet- en regelgeving.
- De interne zorgstructuur en verantwoordelijkheden per functionaris worden duidelijk in kaart gebracht.
- Alle protocollen op het gebied van leerlingondersteuning worden geëvalueerd en geactualiseerd.

2.2 Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB)

De oriëntatie op een vervolgopleiding en denken over een loopbaan is de laatste jaren in toenemende mate het domein geworden van de leerlingen zélf. Door middel van bedrijfsbezoeken, opdrachten, gesprekken etc. wordt ervaren welke vervolgopleiding aansluit bij talenten en interesses van de leerling. Meer dan ooit is ook hier sprake van educatief partnerschap: LOB zou ook zeker niet misstaan in de paragraaf over onderwijs, omdat de verwevenheid ermee alsmaar toeneemt. Logisch ook, want als Zamenhof een oefenplaats voor leven is, dan hoort het 'beleven' van



vervolgopleiding en beroeporiëntatie daarbij. Door het verbeteren van beroepsbeelden dragen we bovendien bij aan kansengelijkheid, door leerlingen kennis te laten maken met opleidingen en beroepen, waar ze zich vanuit hun eigen netwerk (bv. familie, vrienden) niet meteen mee associëren. Zeker als het gaat om het leven ná Zamenhof vraagt dit, naast activiteiten in de school ('van buiten naar binnen'), een extern gerichte oriëntatie van leraren en leerlingen ('van binnen naar buiten'). Uitvoering van LOB vindt dus zowel in als buiten de school plaats. In onze visie op LOB komt dit duidelijk naar voren. Binnen het vmbo maken de lessen 'Comenius in Company', onze praktijkoriëntatie, daar een belangrijk deel van uit. Juist dáár is de beroepspraktijk een belangrijk onderdeel bij het creëren van beroepsbeelden onder leerlingen.

Onze ambitie:

- Iedere leerling beschikt bij het verlaten van de school over een kwalitatief goed loopbaandossier, leidend tot een passend loopbaanvervolg.

Onze acties:

- LOB-coördinatoren positioneren zichzelf duidelijk in de teams en bij de externe educatieve partners, nemen initiatieven en ondersteunen en scholen de leraren.
- Binnen de CiC-programma's wordt, naast de oriëntatie op het praktijkprogramma van de profielen door bijvoorbeeld excursies en gastsprekers, waar mogelijk nadrukkelijker gebruik gemaakt van de 'echte' praktijk ('van binnen naar buiten' en 'van buiten naar binnen').
- De LOB-coördinatoren zorgen samen met de LOB-trainers voor een samenhangend ondersteuningsprogramma voor (nieuwe) docenten en mentoren, dat aansluit en ondersteunt bij het programma van de leerlingen.
- In de eerste helft van de looptijd van het schoolplan wordt de LOB-visie van het vmbo geëvalueerd en geactualiseerd en een visie op LOB in het praktijkonderwijs ontwikkeld.

2.3 Pedagogisch klimaat: PBS

De beste ondersteuning voor leerlingen, *de* basis waar al het leren mee begint, is een veilig pedagogisch klimaat. Pas dan kan de verbinding worden gemaakt van mens tot mens, dus ook de verbinding tussen leraar en leerling en leerlingen en personeel onder elkaar. 'Zonder relatie, geen prestatie' is een veelgehoord credo in het onderwijs. In het praktijkonderwijs en vmbo in het bijzonder. Persoonlijke aandacht en (wederzijds) respect maakt daar deel van uit.

Wederzijds respect betekent het erkennen van de persoon zoals deze is. Het brengt tevens met zich mee dat we rekening houden met elkaar in de leefgemeenschap die wij zijn. Iedereen geeft een (klein) deel persoonlijke vrijheid op, opdat we op een respectvolle manier met elkaar kunnen leven en waarbij (als het goed is) iedereen zich recht gedaan voelt.

Bij een gezonde, respectvolle relatie hoort daarom een zekere mate van begrenzing, net zoals begrenzing hoort bij het leven en dus bij de oefenplaats Zamenhof. Personeel heeft daarin een voorbeeldfunctie: we spreken elkaar aan, duidelijk op de boodschap maar zacht op de relatie. We benoemen bovenal elkaars goede punten en geven complimenten. Dit voorbeeldgedrag is nodig in de relatie met onze leerlingen, die we vanuit Positive Behavior Support (PBS)¹² bewerkstelligen. Een gezond, dus veilig, pedagogisch klimaat is hét fundament van leerlingondersteuning, die iedereen ten goede komt. Kernwaarden hierbij zijn plezier, vertrouwen en respect. Die kernwaarden maken deel uit van ons moreel kompas en sturen ons handelen. We krijgen dit terug van leerlingen, want leerlingengedrag is een spiegel. Een leerling kan dan ook prima aangeven wat er waar mis gaat in de interactie met leraren en ondersteunend personeel.

¹² <https://www.swpbs.nl/>



Een basiselement is dat leerlingen weten welk gedrag verwacht wordt. Handhaving ervan bepaalt het succes. De overtuiging is dat gedrag in verreweg de meeste gevallen aangeleerd kan worden. Bevestigen van dat gedrag moet leiden tot bestendigen ervan. We bevestigen daarom positief, gewenst gedrag. Dit zien we als de beste, preventieve manier van begrenzen. In situaties waarbij dit niet afdoende is, begrenzen we liefdevol en altijd met behoud van de relatie. We stellen te snelle conclusies uit en geven leerlingen in principe het voordeel van de twijfel. We vertrouwen erop dat personeelsleden en óók leerlingen naar school komen om er het beste van te maken. PBS werkt data-gedreven. Tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, ouders en personeel genereert input. Zo ook (een eventueel alternatief voor) de SAQI, ProZo!, verwijderingen uit lessen en lesobservaties. Het pedagogisch klimaat en (gevoel van) veiligheid gaan hand in hand en heeft betrekking op de klas, op de school en de directe omgeving. De afgelopen jaren schommelde het veiligheidsgevoel in verschillende leerjaren van leerlingen: landelijk gemiddeld soms bij de 25% meest veilige leerlingen, maar het is ook gebeurd dat het ging om de 25% minst veilige. Dit laatste willen we niet accepteren.

Onze ambities:

- In de tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, ouders en personeel komt Zamenhof naar voren als een veilige school, afgelezen aan de indicatoren van veiligheid.
- In de jaarlijkse meting onder leerlingen van welbevinden en sociale en fysieke veiligheid, scoren we minimaal een 8,0 en minimaal op het landelijke gemiddelde van vergelijkbare scholen.

Onze acties:

- Gedragsverwachtingen worden door alle personeelsleden gehandhaafd.
- PBS-beloningsmomenten en -instrumenten worden gedurende het schooljaar vastgelegd.
- De commissie PBS komt jaarlijks met een aantal initiatieven ter bevordering van het pedagogisch klimaat in de school.
- (Het nakomen van) Gedragsverwachtingen en veiligheid in lessen en in/rondom de school komt regelmatig ter sprake op (kern)teamvergaderingen, vergaderingen van de schoolleiding en bijeenkomsten van de leerlingenraden.
- Leerlingen worden frequenter bevraagd op het pedagogisch klimaat en onze gedragsverwachtingen.
- Veiligheid is een standaard onderdeel van de 360 graden feedback en overige lesobservaties.
- Vanuit schoolleiding en coördinatoren komen vertegenwoordigers facultatief bijeen om over veiligheidszaken te spreken en initiatieven ter verbetering te bespreken.



3. Ons personeelsbeleid en professionalisering

Op elke school wordt het succes bepaald door de kwaliteit van het primaire proces. De competenties en inspanningen van onze medewerkers in het algemeen en docenten in het bijzonder, zijn daarbij essentieel en maken het verschil.¹³ Het is onze overtuiging dat leraren in alles dat in dit primaire proces gebeurt, zélf het voorbeeld zijn. Willen we dus dat leerlingen meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen voor hun leren en ontwikkeling, dan zullen onderwijsprofessionals zelf ook de daad bij het woord moeten voegen. Want een leercultuur bij leerlingen wordt voorafgegaan door een leercultuur van leraren.

3.1 Zamenhof als professionele leergemeenschap (PLG)

Aansluitend bij uitspraken hierover in het strategisch beleidsplan van CVO-nwf, heeft het team praktijkonderwijs aangegeven als een 'professionele leergemeenschap' te willen werken. In het licht van (het realiseren van de ambities van) dit schoolplan wordt veel gevraagd van de verandercapaciteit van de lerarenteams, zowel qua nieuwe leerroutes als didactiek en leren van leerlingen. Het concept van een PLG wordt als kansrijk gezien om dit te realiseren, omdat het professioneel gedrag stuurt.

a. Conceptuele uitgangspunten PLG

Er is zeer veel onderzoek gedaan naar PLG's. De beschrijvingen van wat het zoal 'is', verschillen. Een PLG is niet een nieuwe actie, leerlijn of ontwikkelgroep/commissie. Het is een *manier van denken en werken*, niet zozeer 'iets dat bereikt' kan worden. Op Zamenhof hanteren we daarom de volgende kenmerken van een PLG:

- *Professionele leergemeenschappen bestaan uit (groepen) onderwijsprofessionals die onderzoek doen naar en gebruik maken van data over leerlingen en de school en de eigen onderwijspraktijk.*
- *Het expliciete doel is het leren van het collectief en de leerlingen duurzaam te verbeteren. Een gedeelde visie op leren is, evenals organisatorische, personele en relationele randvoorwaarden, hiervoor noodzakelijk.*
- *De schoolleider heeft veel invloed op de PLG door het toepassen van (aspecten van) verschillende leiderschapsconcepten: van de formele leiders wordt vooral onderzoeksmatig, gespreid, onderwijskundig en transformationeel leiderschap gevraagd.*
- *Cyclisch en opbrengstgericht denken en handelen vanuit de PDCA-cyclus¹⁴ door onderwijsprofessionals bevorderen deze prestaties.*

Professionele leergemeenschappen bieden een stimulerende, lerende cultuur en zorgen voor nieuwe lespraktijken, verminderen het isolement van docenten en leiden uiteindelijk tot betere prestaties (in de breedste zin van het woord) van leerlingen. Daar moet al ons handelen uiteindelijk op gericht zijn. De wijze waarop we daarbij communiceren, is essentieel en zou moeten verlopen langs 'gouden regels' voor communicatie.¹⁵ Nieuw is dit op Zamenhof niet. Op verschillende plekken in de school en vanuit verschillende constellaties zijn voorbeelden te noemen van de werkwijze.

Onze ambitie:

- Het bereiken van de doelen van dit schoolplan die gerelateerd zijn aan leerlingen, verloopt vanuit de uitgangspunten, werkwijze en doelen van een PLG.

¹³ Onderwijs voor de wereld van morgen. Strategisch beleidsplan voor CVO-Noord Fryslân 2019-2023 (citaat)

¹⁴ http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html

¹⁵ <https://vanruleracademy.nl/8-gouden-regels-voor-communicatie/>



Onze acties:

- Teamleiders en kernteamleiders leven, eventueel ondersteund door een nadere kennismaking met het concept, het PLG-concept voor en stimuleren de werkwijze in de wisselende samenstellingen (vakgroepen, kernteams, etc.).
- Leraren die zich reeds verbonden voelen met het PLG-concept worden aangemoedigd de werkwijze breder te delen.

b. Betrokkenheid bij schooldoelen en taakbeleid

Werk maken van leren gaat over leerlingen én personeel. Het personeelsbeleid van CVO-nwf en Zamenhof richt zich daarom nadrukkelijk op de ontwikkeling van al onze medewerkers: OP, OOP én schoolleiding. Het kompas voor dit beleid en de richting van de ontwikkeling van personeelsbeleid, staat vermeld in het strategisch beleidsplan van CVO-nwf en dit schoolplan. Dit vraagt verbondenheid met de missie, visie en doelen.

Betrokken worden bij schooldoelen was/is een van de wensen uit het tevredenheidsonderzoek onder leraren in schooljaar 2018/2019. Dit is bovendien een cruciale factor voor het succesvol werken vanuit het concept van professionele leergemeenschappen. De schooldoelen ontstijgen het klaslokaal en de individuele medewerker. Zamenhof kent een grote verscheidenheid aan (taak)commissies, die een verantwoordelijkheid dragen voor de realisatie van doelen. Taakbeleid komt dus voort uit schooldoelen. Verantwoordelijkheid moet een breed gedragen begrip zijn, maar waarbij voor de duidelijkheid wel sprake is van regie: van wie mag in ieder geval actie worden verwacht?

Onze ambitie:

- Uit tevredenheidsonderzoeken onder personeel blijkt duidelijk dat men kennis heeft van en zich betrokken voelt bij de schoolvisie en daaruit voortvloeiende schooldoelen.

Onze acties:

- Het schoolplan wordt, aansluitend bij de gelegenheid, herhaaldelijk aangehaald tijdens diverse bijeenkomsten (teamvergaderingen, opening schooljaar, communicatie, etc.).
- Resultaatverwachtingen van taken en commissies die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van taken worden (duidelijker) beschreven.
- Verantwoordelijkheden en daaruit voortvloeiende resultaatafspraken van teams, kernteams en vakgroepen worden (duidelijker) beschreven.
- Personeelsleden worden, alvorens overgegaan wordt tot taaktoedeling, gevraagd hun voorkeuren voor taken uit te spreken.

c. Feedbackcultuur: personeel en leerlingen

Een ander, terugkerend thema dat aansluit bij PLG's is een vragende houding en 'feedbackcultuur'. Uit een onderzoek onder leraren vmbo van enkele jaren terug bleek dat leraren vrijwel allemaal open staan voor het ontvangen van (opbouwende) feedback. Onder dezelfde groep viel de bereidheid en mate waarin feedback aan collega's wordt *gegeven* weliswaar positief uit, maar zeker niet in de mate waarin men zegt feedback te kunnen *ontvangen*. Hier is met name in teamverband, meer dan in vakgroepverband, sprake van.

Omdat een feedbackcultuur gelegen is in de professionele houding en daarmee het gedrag van medewerkers, komt deze er niet vanzelf. Diverse initiatieven kunnen ertoe bijdragen, zowel op lesniveau als op team-/organisatieniveau. Feedback moet bovendien niet alleen gegenereerd worden van personeelsleden, maar vooral ook van leerlingen. Meer dan nu het geval is kunnen zij bijdragen



aan beter onderwijs, door hen te betrekken bij onderwijs en organisatie. Alle initiatieven ter bevordering van een feedbackcultuur bij elkaar, kunnen het professionele gedrag en houding van medewerkers positief beïnvloeden.

Onze ambities:

- De houding en het gedrag van personeelsleden nodigt uit tot, met inachtneming van persoonlijke omstandigheden, het geven van opbouwende feedback aan anderen.
- Het repertoire aan initiatieven die feedback genereren, vooral onder leerlingen, neemt toe.

Onze acties:

- Vragenlijsten en uitkomsten van gesprekken (op individueel-, klas- en/of leerlingenraadniveau) worden ingezet om leerlingen te betrekken bij de verbetering van de mentor-/coachvaardigheden, de leskwaliteit en de totstandkoming van het onderwijs.
- Uitkomsten van diverse onderzoeken onder leerlingen en ouders, inclusief de regelmatige bevindingen van de ouderraad, worden in (kern)teams besproken en hieruit worden actiepunten gegenereerd.
- Er worden wederzijdse lesbezoeken georganiseerd vanuit de kernteams.
- De kwaliteit van ons onderwijs is een terugkerend onderdeel in de leerlingraden.
- Om feedback te vergaren wordt met leerlingen/ouders en personeelsleden die uit eigen beweging de school verlaten een exitgesprek gevoerd over de beweegredenen van vertrek.

In hoofdstuk 1 zijn (in paragraaf 1.3.1) diverse initiatieven genoemd die bij moeten dragen aan verbetering van in ieder geval het primaire proces. Feedback door middel van onder andere 360 graden feedback, onderwijskwaliteitscommissies, collegiale consultatie, een nieuwe tool voor feedback op de eigen lessen en grotere invloed van leerlingen zijn daar genoemd. Initiatieven die allemaal passen in (bevordering van) de feedbackcultuur van professionele leergemeenschappen.

3.2. Deskundigheid, vitaliteit, ontwikkeling en scholing

Een professionele leergemeenschap wordt gekenmerkt door onder andere een gerichtheid op continue verbetering. Dit kunnen kleine stapjes per keer zijn, maar zoals eerder aangegeven zijn we van mening dat aan ontwikkeling van leerlingen de ontwikkeling van personeel vooraf gaat. Want op de beste school werken de beste leraren. We zijn trots op en blij met ál het personeel dat vorm geeft aan het onderwijs op Zamenhof, zowel onderwijsondersteunend personeel, leraren als schoolleiding. Vasthouden van goede medewerkers, afscheid nemen van hen die de beoogde kwaliteit niet kunnen leveren en werven van nieuwe collega's vindt in het belang van goed en nog beter onderwijs plaats. Een bevoegdheid hoort daar als professionele maatstaf voor kwaliteit bij. Collega's die niet formeel bevoegd zijn, worden daartoe gestimuleerd en gefaciliteerd. Vooral voor nieuwe, veelal jonge, medewerkers komt onze schoolopleider in beeld. De schoolopleider wordt nadrukkelijk gepositioneerd in de professionele ontwikkeling, dus niet de beoordeling, van startende leraren.

Onze ambitie:

- School beschikt over bevoegde, kwalitatief goede leraren en andere personeelsleden die de visie en missie van school omarmen en de verbeteragenda uit kunnen voeren.

Onze acties:

- On(der)bevoegde leraren worden gestimuleerd en gefaciliteerd hun bevoegdheid te halen.



- De taken van de schoolopleider zullen worden beschreven en de schoolopleider zal stevig worden gepositioneerd in de ontwikkeling van nieuwe medewerkers door lesbezoek, feedbackgesprekken en intervisie.

Daarnaast verstaan we onder professionalisering alle activiteiten die als doel hebben de kwaliteit van de werkzaamheden te verbeteren, zowel qua kennis, vaardigheden als werkhouding. Dit betreft iedereen in de organisatie: onderwijspersoneel, ondersteunend personeel en uiteraard ook de schoolleiding.

Deskundigheidsbevordering en andere scholing kan plaatsvinden op individuele en andere niveaus: vakgroep-/kernteam vmbo/praktijkonderwijs, team-, school- en op CVO-niveau. CVO-nwf kent een rijk scholingsaanbod waar medewerkers vrij gebruik van mogen maken. Op team- en schoolniveau worden afspraken gemaakt over gezamenlijke scholing in de lijn van de team- en schoolambities.

Onze ambitie:

- In de school is professionalisering een norm binnen de professionele leergemeenschap, waarmee het expertiseniveau van leraren stijgt.

Onze acties:

- Het scholingsaanbod wordt regelmatig onder de aandacht gebracht door o.a. teamleiders.
- Good practice zal in de teams worden gedeeld en scholingsmogelijkheden door eigen medewerkers vanuit bepaalde expertise (zoals 'train de trainer') toegepast.
- Vanuit verschillende organisatie-eenheden worden afspraken gemaakt over scholing en andere deskundigheidsbevordering, gericht op het realiseren van de schooldoelen.

De ontwikkeling van individuele medewerkers is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf, die daartoe eventueel in overleg met een leidinggevende richting aan kan geven. Dat kan informeel of tijdens een 'formeel' ontwikkelgesprek met de leidinggevende, waar lesbezoek(en) aan vooraf gaat. Welbevinden, werkvermogen en duurzame inzetbaarheid van medewerkers maakt daar standaard deel van uit, waarvoor de periodieke afname van de RI&E¹⁶ een belangrijke graadmeter is. Vitaliteitsbeleid krijgt de komende jaren op CVO-niveau meer aandacht. Deel van de gesprekken met medewerkers is loopbaanontwikkeling. Zeker voor langer zittende leraren een belangrijk thema. Waar dit voor startende leraren de standaard is, kan het voor reeds langer zittende leraren interessant zijn om aan intervisie deel te nemen, als onderdeel van hun ontwikkeling.

Onze ambitie:

- Medewerkers zitten fysiek en mentaal goed in hun vel, uitgedrukt in welbevinden, werkvermogen, belastbaarheid en duurzame inzetbaarheid.

Onze acties:

- We nemen deel aan het vitaliteitsbeleid van CVO-nwf, onder andere middels een onderzoek naar werkvermogen onder medewerkers.
- De schoolopleider onderzoekt de wens en mogelijkheid tot het bieden van intervisie, op vrijwillige basis, aan langer zittende leraren en het onderwijsondersteunende personeel.
- Op meer structurele basis worden (leuke) activiteiten voor en door personeelsleden georganiseerd, die de onderlinge binding en samenhang bevorderen.

¹⁶ <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/risico-inventarisatie---evaluatie>



3.3 Functiemix: docentleiderschap

In het kader van de functiemix komen er op Zamenhof de komende jaren nog een aantal functies voor docent LC en LD vrij. Belangrijke functies, omdat deze collega's een belangrijke, dragende rol in onderwijs- en/of organisatieontwikkeling wordt toebedeeld. We denken en handelen hierbij vanuit het concept van 'teacher leadership', oftewel docentleiderschap. Het gaat uit van de overtuiging dat schoolontwikkeling alleen plaats kan vinden als leraren daar een grote verantwoordelijkheid in nemen, voorbeeldgedrag vertonen en in de ontwikkeling en uitvoering 'leidend' zijn.

Als we uitgaan van 'invloed uitoefenen' als korte definitie van leiderschap, dan gaat het in dit verband om 'horizontaal' (dus zonder formele zeggenschap over collega's) uitgeoefend leiderschap. In principe wordt iedereen als docentleider gezien: het wordt immers verwacht in het primaire proces in relatie tot een klas, maar ook binnen de vakgroep waar inbreng en initiatief wordt verwacht.

LC- en LD-docenten doen dit ook en nemen daar bovenop initiatieven en regie binnen de professionele ruimte van leraren op team- en/of schoolniveau om het onderwijs te verbeteren. Ze doen dit op basis van expertise, affiniteit en specifieke kwaliteit. Dit hoeft niet per se alleen maar tot uiting te komen in verantwoordelijkheden door taken. Ook in een uitmuntend pedagogisch-/ didactisch klimaat in het primaire proces met dito resultaten en een leidende rol hierin binnen een (kern)team, kan er sprake zijn van docentleiderschap, zichtbaar gemaakt in invloed op teamleden. Docentleiderschap is derhalve meer gerelateerd aan een houding, een manier van werken, dan aan een formele functie of aan het uitvoeren van vastomlijnde taken. Docentleiders zijn wendbaar, veerkrachtig, stemmen af, kunnen collega's mee krijgen en nemen veel verantwoordelijkheid voor wisselende initiatieven en taken. De taakomschrijving en het competentieprofiel van LC-/LD-leraren is beschreven in het functieprofiel van de komende sollicitatierondes. De leraren die dit betreft, worden geschoold in hun ontwikkeling als docentleider.

Onze ambitie:

- Docentleiderschap is in de schoolontwikkeling zichtbaar en draagt aantoonbaar bij aan verbetering van onderwijs en organisatie, het individuele en vak-/kernteamniveau overstijgend.

Onze actie:

- De komende jaren wordt aan het functiemixgetal van Zamenhof voldaan middels sollicitatieprocedures, waarbij kwaliteit in de procedure voor snelheid gaat.



4. Onze schoolleiding en organisatie

4.1 Samenstelling en kleuring formeel leiderschap

Docentleiderschap kan alleen tot ontwikkeling komen als daartoe de ruimte wordt gekregen vanuit de formele schoolleiding, die tevens een 'verticaal' leidinggevende verantwoordelijkheid heeft. Dat vraagt, evenals binnen het concept van de PLG, een combinatie van transformationeel, gedeeld, onderwijskundig en onderzoeksmatig leiderschap. Alleen dán kunnen docentleiders ruimte, richting en stimulans ervaren voor schoolontwikkeling.

Gespreid leiderschap ligt in de lijn van uitspraken in het strategisch beleidsplan. Het behelst tevens het nadrukkelijk betrekken van vakgroepen en teams bij besluitvorming, delegeren en sturen op samenwerking en resultaten. Formeel leiderschap is weliswaar een functie, maar leiderschap in de organisatie is veel meer een *proces*, met wisselende deelnemers. In de uitwerking hiervan kan dan ook aangehaakt worden bij het visiestuk over 'samensturing'¹⁷, waar ruimte voor teamleden is beschreven tijdens de drie jaar teamleiderloze bovenbouw vmbo. Ook nu het vmbo een andere aansturing kent met een tweede teamleider, zijn de uitgangspunten voor het uitoefenen van invloed op teamniveau.

Bij de werving van teamleiders, maar ook bij die van coördinatoren, is de hiervoor beschreven kleuring van het formele leiderschap een belangrijke factor. Formele leiders moeten in staat zijn om situationeel een divers arsenaal aan leiderschapsstrategieën in te zetten. Dit vraagt scholing en andere deskundigheidsbevordering, naast het vergaren van feedback binnen de eigen organisatie. Want evenals het docentschap is leiderschap een vak apart. Aandachtspunt voor Zamenhof is de samenstelling van de formele leiding en die van de coördinatoren. Kwaliteit is leidend. Daarbinnen wordt gestreefd naar evenredige vertegenwoordiging door meer sekse- en etnische diversiteit bij de benoeming van in ieder geval schoolleiders.

Onze ambitie:

- Gespreid leiderschap is de dominante leiderschapsstijl van de formele leiding, die het benutten van de professionele ruimte van medewerkers, gericht op verbetering van onderwijs en organisatie, stimuleert.

Onze acties:

- De schoolleiding bekwaamt zich verder in het concept 'gespreid leiderschap'.
- De schoolleiding laat in gedrag gespreide leiderschapspraktijken zien.
- Onder personeelsleden wordt minimaal eens per twee jaar een 'directie- en teamleidersscan' uitgezet, die feedback genereert over het functioneren van de schoolleiding.
- Bij gelijke geschiktheid wordt, ter bevordering van de evenredige vertegenwoordiging, in voorkomende gevallen een vrouw benoemd als teamleider; daarnaast wordt etnische diversiteit in ogenschouw genomen.

4.2 Organisatiestructuur

Met de omvorming van CVO-nwf naar een Raad van Toezichtmodel met een bestuurder die alleen in naam (en bij wet) nog directeur van de Comenius scholen is, worden de afzonderlijke scholen meer gepositioneerd. Dit uit zich onder andere in de formeel belegde medezeggenschap (mr en pmr) op iedere school, ook op Zamenhof. Eind vorig schooljaar is hier, onder andere om deze reden, voor wat betreft het vmbo op geanticipeerd door een verticale organisatie (in plaats van de 'horizontaal' georganiseerde onder- en bovenbouwteams) en een tweede teamleider op één team vmbo. Op vakgroepniveau is geen wijziging geweest, maar in de organisatie van het vmbo hebben 'kernteams'

¹⁷ Worden wat je doet. Visie op samensturing vmbo bovenbouw (juli 2017)



hun intrede gedaan¹⁸. Schooljaar 2020-2021 is gestart met deze aangepaste organisatie, die evaluatie en eventueel aanpassing behoeft.

Zamenhof als geheel behoudt de teamindeling praktijkonderwijs en team vmbo, waarbij initiatieven worden aangemoedigd die samenwerking, in het belang van leerlingen en/of organisatie, beogen.

Onze ambitie:

- De twee teams op Zamenhof hebben een duidelijk profiel en een duidelijke positie, van waaruit (teamoverstijgend) initiatief wordt genomen, gerelateerd aan de doelen van het schoolplan.

Onze acties:

- In de eerste helft van de looptijd van dit schoolplan wordt de aangepaste werkwijze en organisatie van het vmbo geëvalueerd en waar nodig aangepast.
- De taakbeschrijving en werkwijze van vakgroepen en kernteams wordt geëvalueerd en waar nodig aangepast.
- De taken van diverse commissies en taakgroepen worden concreet beschreven.

4.3 Overige (organisatie)thema's

Met betrekking tot een aantal overige thema's, veelal gerelateerd aan de gehele organisatie en/of schoolleiding, worden in deze paragraaf ambities en acties uitgesproken.

a. Identiteit

CSG Comenius valt onder het bevoegd gezag van de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs in Noord- en West-Fryslân. Deze vereniging laat zich inspireren door de Bijbel. We kennen op onze school daarom dagopeningen, vieringen, het vak GLV en andere meditatieve momenten. In de manier waarop we met elkaar omgaan, personeel onderling als ook met leerlingen, ouders en andere partijen, zijn we een voorbeeld voor de normen en waarden die vanuit onze identiteit voortkomen. Deze worden expliciet gemaakt middels bijvoorbeeld 'pelgrimsdagen', de jaarlijkse CVO-lezing en jaarthema's, zoals vergeving, hoop, solidariteit en rentmeesterschap. Nieuwe medewerkers wordt gevraagd hier een actieve bijdrage aan te leveren. Vanuit onze identiteit en kernwaarden respecteren we, zoals beschreven in de missie van de school (paragraaf 1.1) andere gezindten en overtuigingen. We werken zichtbaar aan insluiting van deze groepen leerlingen en ouders.

Onze ambitie:

- In de professionele omgeving van personeelsleden is onze identiteit merkbaar.

Onze acties:

- Jaarlijks nemen personeelsleden deel aan de pelgrimsactiviteiten.
- Er worden initiatieven ontplooid om leerlingen en ouders meer te betrekken bij onze identiteit.
- Er wordt aandacht besteed aan andere overtuigingen dan de christelijke bij in ieder geval de dagopeningen en het vak GLV.

b. Duurzaamheid en gezondheid

Zamenhof huldigt reeds enkele jaren het concept van 'De Gezonde School'. Het certificaat voor 'De Gezonde Schoolkantine' is reeds enkele jaren in bezit en er wordt gewerkt aan het themacertificaat voor 'Roken, alcohol- en drugspreventie'. In de schoolgids is De Gezonde School nader beschreven.

¹⁸ Van horizontaal organiseren naar verticaal leiden van het vmbo op Zamenhof (mei 2020)



Gezondheid en duurzaamheid gaan hand in hand. Dit wordt onder andere zichtbaar in voeding. In ons onderwijsaanbod is met sport en bij vakken als biologie aandacht voor een gezonde leefstijl, naast voorlichtingen. Ons schoolplein is reeds sinds enkele jaren rookvrij en voor personeel dat rookt geldt nog steeds het aanbod dat een betaalde cursus om te stoppen wordt vergoed door school. We zijn het aan onze doelgroep verplicht blijvend aandacht aan te besteden aan gezondheid en duurzaamheid. Dat geldt voor gezondheid, maar ook voor bewustwording omtrent milieu en duurzaamheid. De initiatieven zijn de afgelopen jaren incidenteel en niet helemaal samenhangend geweest.

Onze ambitie:

- Gezondheid en duurzaamheid krijgen jaarlijks een regelmatig terugkerend karakter onder personeel, leerlingen en ouders.

Onze actie:

- Er wordt een taakgroep duurzaamheid & gezondheid ingesteld met als opdracht met initiatieven te komen op het gebied van (milieu)bewustwording en beïnvloeding van (on)gezond gedrag.

c. Communicatie en PR

De afgelopen jaren is de communicatie met ouders, blijkens de tevredenheidsonderzoeken in ieder geval in het vmbo, sterk verbeterd. De instelling van de Ouderraad heeft hiertoe bijgedragen; van hen komt er regelmatig advies over betere communicatie. We hechten ontzettend veel waarde aan goede communicatie. Zowel intern als extern. Communicatie is van ons allemaal en veelal tweeledig: het is brengen én halen, bijvoorbeeld als iemand het gevoel heeft geen, onvolledig of niet tijdig communicatie te ontvangen. Want communicatie begint altijd ergens, maar zelden tegelijk bij iedereen die iets moet weten. Ook verschilt het onderscheid tussen 'informerend of communiceren' en 'need to know of nice to know' per persoon.

De naamsbekendheid en het vertrouwen in 'het merk' Zamenhof is de afgelopen jaren toegenomen en verbeterd. Dat komt vooral door de allerbeste PR die er is: goed onderwijs, een goede organisatie en goede communicatie. Op de schaal van Leeuwarden en omstreken verkoopt dit zich vanzelf. Toch blijven we kritisch kijken naar hoe we onze school presenteren in bijvoorbeeld brieven en mails. Belangrijk daarbij is dat we onze kernwaarden van PBS ook daarin laten weerklinken.

Onze ambities:

- De goede naam van Zamenhof komt, voor zowel het vmbo als het praktijkonderwijs, voor in de top 5 van redenen om te kiezen voor onze school.
- Vanuit de leerlingenraden, oudergeleding van de mr en de Ouderraad wordt positief gesproken over de externe communicatie.

Onze acties:

- De interne communicatie zal waar mogelijk worden geïntegreerd in een communicatieportaal dat binnen CVO-nwf in ontwikkeling is.
- Vanuit de teams wordt vaker gewag gemaakt van activiteiten van onze leerlingen bij de afdeling PR.
- In de interne en externe communicatie weerklinken onze kernwaarden van PBS.
- Zamenhof wordt samen met de medewerker PR van CVO-nwf zo goed en eigentijds mogelijk gepresenteerd op de (nieuwe) website van Comenius, op social media, in PowerPoints, foldermateriaal, etc.



- De schoolleiding presenteert zich frequenter en actiever naar buiten, met name bij de educatieve partners po en mbo, en be vraagt hen op de beeldvorming van Zamenhof.

d. Financiën

De begroting van Zamenhof, die deel uitmaakt van CVO-nwf, is leidend. Deze wordt vooral bepaald door het aantal leerlingen dat zich aanmeldt voor onze school. Een leerling met leerwegondersteuning is daarbij qua bekostiging hetzelfde als een leerling praktijkonderwijs. Het aantal leerlingen bepaalt vervolgens de streefformatie, waarmee Zamenhof het onderwijs, personeel en organisatie vorm moet geven. Daarnaast vormen geld van onder andere het Samenwerkingsverband (voor de extra ondersteuning), beleidsruimte, incidentele bijdragen van de overheid en subsidies, aanvullende bekostiging. Daar staat tegenover dat alle scholen bijdragen aan het Service Centrum, wat uiteindelijk uit de lump sum financiering van de overheid komt. Uitgangspunt bij de formatieruimte van Zamenhof hierbij is, dat geld naar onderwijs moet. Hetzij door bekostiging van nieuwe initiatieven, hetzij via kleinere groepen, hetzij waar mogelijk voor werkdrukvermindering.

Onze ambities:

- Zamenhof voert een gezond financieel beheer langs de kaders van de formatietoedeling op CVO-nwf-niveau, gericht op verbetering van onderwijs en organisatie.
- Inzichten en transparantie binnen schoolbudgetten worden vergroot.

Onze acties:

- Teamleiders worden zo veel mogelijk betrokken bij de begroting en formatie.
- Goede plannen vanuit de organisatie worden indien mogelijk voorzien van een financiële bijdrage.
- De directeur legt periodiek verantwoording af aan de bestuurder en de (p)mr.

e. Roostering

Waar de visie/missie aan het begin van dit schoolplan de *richting* geeft voor ons onderwijs, daar eindigt het schoolplan met de roostering, waarmee de *inrichting* van ons onderwijs start. Roostering verbindt denken en handelen in de praktijk. Het rooster, zowel voor leerlingen als medewerkers, bepaalt daarmee wie wat wanneer en waar gaat doen.

De afgelopen jaren is ons rooster complexer geworden, vooral door de toename van keuzes van leerlingen, die al dan niet leiden tot clusters en daarmee een claim leggen op een lesweek. Tevens willen we tussenuren voorkomen, geen blokken voor kernvakken (al helemaal niet op de laatste uren), een vaste vergadermiddag, de CAO respecteren, zoveel mogelijk wensen van collega's honoreren, enzovoorts. Al deze wensen strijden om voorrang en verhouden zich lang niet altijd meer goed tot elkaar. Dit vraagt om een heroriëntatie op wat we (het) belangrijk(st) vinden in onze roostering, maar voorafgaand daaraan ook in (de opbouw van) ons onderwijsaanbod.

Tegelijkertijd zien we in de ontwikkeling van roosterprogramma's, vooral Zermelo, een wereld aan nieuwe mogelijkheden die weer leiden tot nieuwe ideeën. De tijd is voorbij dat een roostermaker 'alleen' de info van schoolleiding en leraren hoeft in te voeren: binnen Zermelo zijn zeer veel keuzemogelijkheden voor de plaatsing van vakken en clusters, maar ook voor een aanzienlijk grotere inbreng vanuit de rest van de organisatie.

Als eigenaarschap over leren een belangrijk uitgangspunt is voor ons toekomstige onderwijs, zowel voor leerlingen als voor leraren, dan biedt Zermelo hiertoe veel behulpzame mogelijkheden door meer belanghebbenden te autoriseren: leerlingen, leraren, coördinatoren, teamleiders,....ze kunnen allemaal tot op zekere hoogte rechten krijgen om, binnen een gemaakte structuur, keuzes door te kunnen voeren. Leidend hierbij zijn de eerste pagina's van het schoolplan: onze missie en visie.



Onze ambitie:

- Er wordt een zo goed mogelijk rooster voor leerlingen en daarna leraren gegenereerd, waarbij onze visie op onderwijs leidend is voor de keuzes die er uit volgen; eigenaarschap van leren is hierbij een belangrijk onderdeel.

Onze acties:

- Er wordt aan het begin van de looptijd van dit schoolplan een visie op roostering ontwikkeld, waarbij input uit alle lesgevende onderdelen van de organisatie noodzakelijk is.
- Er vindt nog in schooljaar 2020/2021 een inventarisatie plaats over het toekennen van rechten aan andere medewerkers dan de roostermakers voor het in-/aanvullen van het basisrooster, vooral als het gaat om profielen, keuzevakken en -pakketten.
- Systeemkoppelingen, zoals Zermelo en Magister, worden geoptimaliseerd.
- Er worden in de voorbereiding op ieder schooljaar met de schoolleiding, zo mogelijk en zo nodig aangevuld met een personele geleding en denkend vanuit de visie op roostering, afspraken gemaakt over: basiselementen voor kwaliteit, communicatie, prioriteitstelling, planning en roosterinrichting.

