

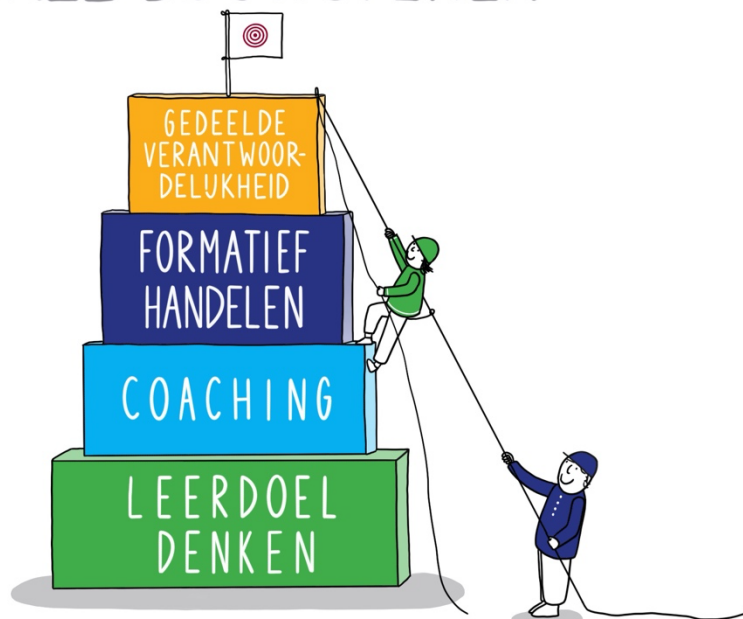
Schoolplan 2021 – 2025

Juli 2021
21/07/20

HIER BOUWEN WE AAN:



ONZE BOUWSTENEN:



ONZE BOUWPLAATS:



Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	3
<i>Maatschappelijke opdracht</i>	4
<i>Terugblik: wat hebben we de afgelopen periode bereikt?</i>	5
<i>Vooruitblik: Wat komt er op ons af?</i>	6
<i>Vooruitblik op ons onderwijs: Wat willen we de komende periode bereiken?</i>	8
<i>Vooruitblik op ons personeel: Wat willen we de komende periode bereiken?</i>	13
<i>Vooruitblik op onze kwaliteit: Wat willen we de komende periode bereiken?</i>	15
<i>Bijlage 1: Bijlagen</i>	19
<i>Bijlage 2: Theoretisch kader</i>	20
<i>Bijlage 3: Kwaliteitsjaaragenda</i>	26
<i>Bijlage 4: Publieksversie</i>	27

Inleiding

Beknorte beschrijving van de school

Voor mavo, havo en vwo-onderwijs moet je op het Griffland zijn! Binnen de eigen afdeling krijgt elke leerling persoonlijke aandacht en de ruimte die past bij zijn of haar manier van leren. Mentoren zijn enthousiast en betrokken. Het Griffland College biedt betekenisvolle uitdagende lessen van 60 minuten en een breed aanbod van sport en cultuur. Doorstromen naar een ander niveau is mogelijk. Hierdoor krijgt elke leerling de kans om het beste van zichzelf te laten zien. Ontwikkeling van zelfstandigheid en zelfvertrouwen binnen de christelijke normen en waarden staan op het Griffland College hoog in het vaandel. Het Griffland College is onderdeel van de Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs Baarn/Soest. Samen met de Waldheim-mavo is de stichting verankerd in de regio en verbindt zich met de lokale omgeving: organisaties, bedrijven en personen. Op het Griffland College zitten rond de 1400 leerlingen. 65% komt uit Soest, 30% uit Baarn en 4% uit Bunschoten-Spakenburg.

Doelen van dit schoolplan

Dit schoolplan geeft richting aan de ontwikkeling van onderwijs, personeel en kwaliteit van onze school. Het is de zogenoemde stip op de horizon en helpt ons de in het onderwijs zo bekende waan van de dag te doorbreken.

Het schoolplan is daarnaast ook een verantwoordingsdocument voor de Inspectie van het Onderwijs.

Wijze waarop dit schoolplan tot stand is gekomen

In 2018/2019 hebben personeelsleden, ouders en leerlingen van het Griffland College in Soest de tijd genomen om het huidige schoolplan te evalueren. Op verschillende studiedagen werd er onderscheid gemaakt tussen Kunst en Kitsch van onze school, werd er gedroomd over de toekomst en werden deze dromen geconcretiseerd.

Juist de inbreng van leerlingen hierbij is gewaardeerd. Daarom willen we ook in de toekomst onze leerlingen betrekken bij de verdere uitvoering. Tijdens studiedagen, in thema/projectgroepen, via de leerlingenraad of via de input van enquêtes.

Hierbij werden maatschappelijke ontwikkelingen, het sectorakkoord, resultaten van verschillende onderzoeken en de Kadernotitie voor het strategisch beleidsplan 2020-2024 van de CVO Baarn/Soest meegenomen. Ook heeft de coronaperiode invloed gehad op dit schoolplan. In een korte tijd kon er veel geëxperimenteerd worden. Ook deze experimenten hebben dit schoolplan beïnvloed. Door de Corona periode is de geldigheid van dit schoolplan ook met een jaar opgeschoven: 2021-2025!

Los van al deze invloeden zien wij dit plan als een duidelijk vervolg op de vorige schoolplannen. Op een richting die al is ingezet en verder uitgediept moet worden. Een richting die duidelijk en onderscheidend is. Een richting waar we trots op mogen zijn. Trots op de school, het onderwijs en iedereen die hierbij betrokken is.

De opbouw van dit schoolplan is wezenlijk anders dan de voorgaande versies. De onderwijsinspectie heeft een aantal gewenste veranderingen waar zij scholen op beoordelen en bevragen. Over het geheel genomen vragen ze scholen om actiever de visie en ambitie van de school uit te dragen. Dit moet zich uiten in:

- Een beschrijving over de wijze hoe de school de basiskwaliteit wil realiseren
- Welke eisen de school aan eigen kwaliteitseisen stelt

Er zijn meerdere gewenste veranderingen, maar de twee belangrijkste zijn:

- Ingaan op pedagogisch didactisch handelen van het onderwijspersoneel
- Beschrijving van het stelsel van kwaliteitsbeleid

Daar waar een schoolplan strategisch van aard is, en dus minder concreet is, willen we de soms gewenste concretisering verwoorden in de teamplannen. Daar moet de uitwerking plaatsvinden. Naast dit uitgebreide schoolplan is er ook voor gekozen om een meer compacte versie of publieksversie te maken. Deze is te vinden in de bijlagen als bijlage 4.

Dit plan heeft instemming van de MR gekregen op 24 juni 2021 en van de bestuurder op 28 juni 2021

Maatschappelijke opdracht

Bij het Griftland College willen we leerlingen voorbereiden op een actieve deelname aan een duurzame, inclusieve en steeds veranderende samenleving. We werken hierbij met onderwijs dat uitdagend is voor elke leerling. We werken vanuit een vast, zorgvuldig en stabiel kerncurriculum en daarnaast heeft elke leerling het recht op onderwijs dat haar of hem motiveert en uitdaagt het beste uit zichzelf te halen. Door middel van flexibele leerroutes, maatwerk, eigentijdse voorzieningen en partnerschap in de regio, worden leerlingen uitgedaagd om hun talenten te ontwikkelen en meer eigenaarschap te nemen over hun leerproces.

Het motto van het Griftland College is: **Wij leren samen!**

Missie en visie van het Griftland College

Het is onze **missie** om uitdagend onderwijs te verzorgen in de onderwijssoorten vwo, havo en mavo/vmbo-t en wel zo, dat de leerlingen kennis en vaardigheden verwerven om als zelfstandige, kritische en verantwoordelijke leden van onze complexe maatschappij mee te bouwen aan een wereld van vrede, rechtvaardigheid en tolerantie. Het onderwijs leidt onze leerlingen op voor een diploma waarmee zij hun opleiding in het vervolgonderwijs kunnen voortzetten – klaar voor de toekomst met behoud van eigen identiteit.

Onze **visie** is beschreven in een aantal dimensies met bijbehorende kernwaarden.

- **Uitdagend:**
 - Alle leerlingen worden –via vormen van onderwijs op maat- uitgedaagd in het onderwijs.
 - De school maakt hiervan optimaal gebruik van eigentijdse leermiddelen, ICT en de nieuwste wetenschappelijke inzichten.
 - Leerlingen worden uitgedaagd hun mening te vormen en zich te ontwikkelen tot kritische burgers.
 - Het onderwijsprogramma gaat verder dan vakinhoudelijke ontwikkelingen alleen. Er is ruimte voor maatschappelijke ontwikkelingen, zoals duurzaamheid.
- **Samen:**
 - Docenten en leerlingen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het onderwijsproces, waarbij de verantwoordelijkheid voor de leerlingen meegroeit tijdens de schoolcarrière.
 - Docenten en leerlingen zijn samen verantwoordelijk voor het leren. Rekeninghoudend met de klassendynamiek betekent dit dat er fouten gemaakt mogen worden waarvan geleerd wordt. Samen elke dag een stapje beter.
 - Medewerkers en leerlingen van de school werken veelvuldig samen met ouder/verzorgers en partners uit de regio.

- Naasteliefde, onbaatzuchtigheid en verantwoordelijkheid zijn kernelementen uit onze christelijke identiteit die ons helpen leerlingen ruimte te geven voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling en een inclusieve school te creëren.
- **Kwalitatief:**
 - De school streeft naar een hoog niveau van basiskwaliteit van het onderwijs, HRM en veiligheid door opbrengstgericht te werken.
 - Bij onderwijskundige vernieuwingen wordt opbrengstgericht gewerkt om een duurzame vernieuwing te creëren.

Terugblik: wat hebben we de afgelopen periode bereikt?

Schoolontwikkeling 2012-2016 en 2016-2020

De afgelopen vier jaar is het ons gelukt om tegen de teruglopende populatie in ons leerlingenaantal stabiel te houden rond de 1400 leerlingen. Daarnaast is het medewerkersbestand stabiel.

De veranderingen in het managementteam zijn wel groot geweest; er is zowel een nieuwe rector/bestuurder gekomen als ook een nieuwe plaatsvervangend rector en er zijn verschillende teamleiders vervangen. Bovendien is de organisatiestructuur aangepast. De schoolleiding is verkleind en de vrijgekomen ruimte wordt gebruikt om de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen. Zo wordt er nu gebruikgemaakt van verschillende teamondersteuners.

Verder is de vrijgekomen ruimte gebruikt om meer aandacht te besteden aan gebieden die de afgelopen jaren wat stil zijn blijven staan. Zo is er een Hoofd Facilitaire Dienst gestart, een nieuw hoofd administratie/controller, een medewerker PR & Communicatie en een medewerker Kwaliteit & Onderwijs. Dit heeft geleid tot efficiëntere inrichting van de gangen en pleinen, een duidelijkere administratieve infrastructuur, een nieuwe website en een betere bewaking en bewustwording van de kwaliteit.

Ouders en leerlingen zijn over het algemeen tevreden met het Griffland. Het datateam probeert op structurele basisgegevens te verzamelen door te kijken naar examenresultaten, CITO-scores en IDU-gegevens uit Cum Laude. Ook wordt gewerkt met de rapportage 'De staat van het Griffland'. Op grond van de analyse van deze data werken teams aan verbeterpunten.

Na de invoering van betekenisvol leren en het invoeren van het 60-minuten-rooster in het schoolplan van 2012-2016, waren de centrale thema's in het schoolplan 1620 gedifferentieerd en gepersonaliseerd leren, waarbij van docenten werd gevraagd meer variatie aan te brengen in hun instructie, werkvormen en opdrachten. Dit was een eerste verdieping op het schoolplan van 2012-2016. Daarnaast zou er meer ruimte worden gecreëerd voor individuele leerroutes, ondersteund door IT-toepassingen. Dit laatste is deels gelukt: programma's als Mavo XL, Cambridge en het honoursprogramma zijn ingevoerd. Voor leerlingen zijn er steeds meer mogelijkheden om hun eigen keuzes te maken en talenten te ontdekken. Aan de andere kant is ons onderwijs nog vaak 'one-size-fits-all', binnen het lokaal en in de organisatie van het rooster is ons onderwijs nog erg klassiek en zijn vormen van differentiatie en personalisatie uitzonderingen. De ontwikkeling van medewerkers op dit gebied verdient aandacht. Het Griffland biedt ruime scholings- en ontwikkelmogelijkheden. Er is op dit gebied echter nog een slag te maken.

De ondersteuning van het onderwijs door middel van devices en digitale leermiddelen heeft de afgelopen periode een enorme vlucht genomen. Na het uitvoeren van een aantal pilots, is gekozen voor iPads en MacBooks. Vanaf schooljaar 20/21 hebben alle leerlingen een device. Medewerkers weten steeds beter hoe ze deze apparaten moeten gebruiken in de lessen.

De rol van de christelijke identiteit lijkt de afgelopen jaren wat onduidelijk. Het is erg wisselend hoeveel tijd en aandacht medewerkers besteden aan dit thema. Elementen als naastenliefde, onbaatzuchtigheid en verantwoordelijkheid spelen een grote rol in ons onderwijs.

Vooruitblik: Wat komt er op ons af?

Maatschappelijke en demografische ontwikkelingen

Maatschappelijke en demografische ontwikkelingen raken het onderwijs: er is sprake van een toenemende kansenongelijkheid (onder andere door de toenemende inzet van huiswerkinstituten), teruglopende leerlingenaantallen en een daling van motivatie onder jongeren. Daarnaast is de maatschappij waarin onze leerlingen opgroeien complex en voortdurend in beweging. De wereld is het nieuwe klaslokaal. De ontwikkelingen op technisch, digitaal en sociaal gebied zijn levensgroot. De leerlingen worden deels voorbereid op studies en banen die nog onbekend zijn, met een nog onbekende inhoud. Dit vraagt om extra actie om ieder kind in staat te stellen zijn eigen talenten te verwezenlijken, waarbij eigenaarschap, flexibiliteit en zelfstandigheid centraal staan. Het vraagt bovendien om scholen, leidinggevenden en medewerkers die geen genoegen nemen met de basiskwaliteit, maar die de ambitie hebben om onderwijs van hoge kwaliteit te leveren.

Behoeften van ouders en leerlingen

Al jaren zijn de resultaten van tevredenheidsenquêtes bij leerlingen en ouders redelijk stabiel en gemiddeld. Toch zien we een kleine dalende trend in onze leerling- en oudertevredenheid. Als we verder inzoomen op deze (on)tevredenheid valt op dat er een aantal punten is waar onze leerlingen en ouders lagere scores invullen dan bij andere scholen, te weten:

- Rekening houden met sterke en zwakke punten;
- Hulp bij problemen met leren;
- Inzicht in eigen resultaten;
- Met respect behandeld worden;
- Het stimuleren van leerlingen om hun best te doen;
- Het motiveren voor de lesstof.

Een andere manier om inzicht te krijgen in de behoeftes van leerlingen is inzoomen op de resultaten die zij halen. Zo kwam het datateam tot de volgende opvallende signaleringen: Leerlingen met een hoog basisschooladvies scoren slechter in twee en drie havo dan leerlingen met een laag basisschooladvies. Een logisch gevolg: leerlingen uit een VH-brugklas scoren slechter in twee en drie havo dan leerlingen uit een HM-brugklas. En een laatste interessante signalering: leerlingen uit een VH-brugklas in 2 havo hebben gemiddeld slechtere W-codes dan leerlingen uit een HM-brugklas in 2 havo. Dit geeft aanleiding tot de volgende aannames:

- Niet elke leerling haalt eruit wat erin zit;
- We zullen leerlingen nog beter moeten motiveren;
- Onze toetsen lijken niet altijd en overall valide.

Behoeftes van personeel

Tijdens de studiemiddag 'Tussen Kunst & Kitsch' hebben we in willekeurige groepen gepraat over wat wij als school belangrijk vinden, wat we willen meenemen en wat we direct willen afstoten. Na het uitvoeren van verschillende pitches, konden we like-stickers plakken op de poster van de beste pitch. Deze informatie leverde ons de volgende inzichten op aan wensen van ons personeel:

- Uitdagend onderwijs met gemotiveerde leerlingen;
- Meer gepersonaliseerd en gedifferentieerd leren (vervroegd/ op een ander niveau examens doen);
- Een groeiend eigenaarschap en zelfstandigheid voor leerlingen;
- Geen revolutie, meer geleidelijk;
- Leerling meer inzicht in het eigen leerproces geven en zich er verantwoordelijk voor maken;
- Leerlingen beter leren leren (leerstrategieën);
- De buitenwereld naar binnen halen;
- Minder summatieve toetsing, meer formatieve toetsing;
- Specialiteiten van docenten meer de ruimte geven;
- Coachen door docenten;
- Duidelijke kaders voor docenten: organisatorisch, didactisch en pedagogisch;
- Overlap in vakken zoeken en onderdelen samenvoegen;
- Werkdrukvermindering: tussenuren en opvanguren weg;
- Minder speerpunten in de school/ binnen het onderwijs;
- Meer ruimte in het rooster voor bovenstaande elementen (flexibel startmoment en flexibele lessen in de middag).

Behoeftes van de stichting CVO Baarn/Soest & het Ministerie van Onderwijs

De stichting CVO Baarn/Soest heeft eind 2019 een kadernotitie geschreven, gebaseerd op de ambities uit het sectorakkoord. Dat er vanuit de maatschappij behoefte is aan een aantal veranderingen is duidelijk (zie curriculum.nu, toekomstvanonderwijs.nl, PISA-resultaten). Partijen beschrijven een samenleving die snel verandert, een toenemende mate van kansongelijkheid, een dalende motivatie voor school onder jongeren, slechtere scores voor leesvaardigheid, toenemende druk voor leerlingen én personeel en teruglopende leerlingenaantallen. Zij beschrijven een aantal onderwijskundige doelen om hiermee om te gaan. Deze onderwijskundige doelen zijn:

- Onze leerlingen worden – via vormen van onderwijs op maat – uitgedaagd in het onderwijs;
- Scholen benutten – in aansluiting op hun curriculum – de mogelijkheden van ICT en eigentijdse leermiddelen optimaal voor hun onderwijs.
- Onderwijs heeft een brede - drievoudige - opdracht: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.
- Een zo goed mogelijke aansluiting op het vervolgonderwijs (denk aan LOB, burgerschapsonderwijs, vaardigheden).

Vooruitblik op ons onderwijs: Wat willen we de komende periode bereiken?

Ambitie

Wij leren samen: vanuit een zorgvuldige basis voor iedereen naar gepersonaliseerde leerroutes om talenten te ontdekken

Leerlingen die in 2025 de overstap maken van het PO naar het VO en kiezen voor het Griftland College, kiezen voor een school waar zij op het gebied van leren leren, leren denken en leren (om te) leven worden uitgedaagd op hun eigen niveau.

Vanuit een zorgvuldig basiscurriculum ontwikkelen zij via gepersonaliseerde leerroutes kennis, vaardigheden en houdingen die hen voorbereiden om autonoom, sociaal, volwassen en verantwoordelijk in het leven te staan.

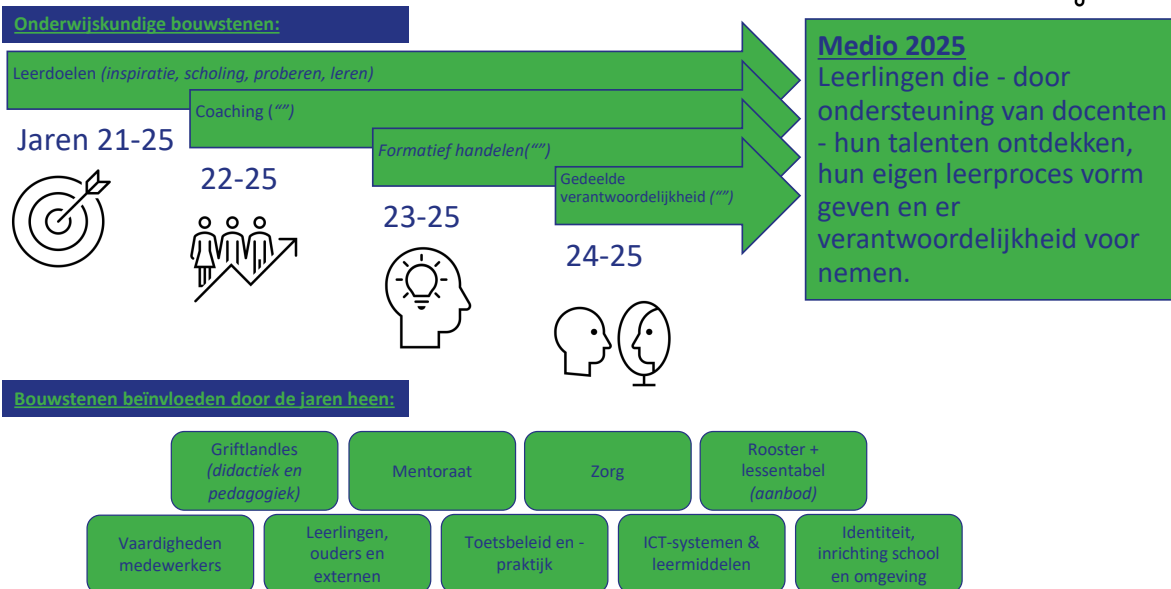
Om leerlingen in staat te stellen wegwijs te worden in de wereld bieden wij hun een leeromgeving vanuit een klassieke (klassikale) structuur, waarin daarnaast voldoende mogelijkheden zijn om autonome keuzes te maken, om in opbouwende mate verantwoordelijkheid te nemen en deze te kunnen dragen en om deel uit te maken van een omgeving waarin je jezelf kunt zijn. Kortom, basisbehoeften voor groei, welbevinden en motivatie en tegelijkertijd duidelijkheid, voorspelbaarheid en structuur. We willen niet loslaten waar we goed in zijn en waar we trots op zijn, maar we willen ook blijven ontwikkelen.

Een gepersonaliseerde leerroute, stelt leerlingen in staat een grotere mate van zelfsturing en eigenaarschap te ervaren en wordt mede mogelijk gemaakt door gebruik te maken van flexibele roosters, flexibele lestijden en het flexibel inzetten van de beschikbare ruimtes. De inzet van ICT en eigentijdse leermiddelen zijn ondersteunend bij het vormgeven van dit gepersonaliseerde en gedifferentieerde onderwijs en maakt tevens plaats- en tijdonafhankelijk leren voor de leerling mogelijk.

Voor het verwezenlijken van deze ambitie is het noodzakelijk de komende jaren in te zetten op een aantal thema's ofwel onderwijskundige 'bouwstenen'. Deze bouwstenen zullen trapsgewijs aan bod komen, zodat we per jaar de focus op een thema kunnen leggen en de verdieping hierdoor gefaseerd plaatsvindt richting 2025. Naast deze grote bouwstenen, zijn er onderliggende bouwstenen die van belang zijn voor het slagen van ons onderwijs en daarom ook permanent onze aandacht verdienen.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:

Griffland College 21-25



De bouwstenen waar een school uit is opgebouwd grijpen in elkaar. Het ontwikkelen van bouwstenen raakt alle andere bouwstenen die op de gewenste ontwikkeling mee zullen bewegen. Om leerlingen medio 2025 meer verantwoordelijkheid te geven over hun eigen leerproces en hun talenten te laten ontdekken gaan we aan vier bouwstenen aan de slag om dat voor elkaar te krijgen. Die vier bouwstenen worden hieronder besproken.

Leerdoelen

In het algemeen is het voor het eigenaarschap belangrijk om heldere, realistische en uitdagende doelen te stellen, die afgestemd worden op de vorderingen en interesses van de leerlingen. Hierbij helpt het als leerlingen deze doelen zelf (mede) mogen formuleren (binnen kaders). Lange rijtjes met gespecificeerde doelstellingen worden afgeraden. Daarnaast is het belangrijk dat leerlingen begeleid worden bij het (mede) formuleren en leren benutten van deze doelstellingen in hun leerproces.

In het algemeen kunnen er drie soorten doelen worden onderscheiden: prestatiedoelen, beheersingsdoelen of een combinatie van beide; de zogenaamde groeidoelen (Hattie, 2009).

- Prestatiedoelen zijn gericht op competitie, op vergelijking met leeftijdsgenoten en/of beter zijn dan anderen.
- Beheersingsdoelen zijn gericht op het (leer-)proces. Ze zeggen iets over vaardigheden die je wilt leren beheersen, over inspanning die geleverd moet worden, over doorzettingsvermogen of over het leren op zich. Het draait niet om vergelijkingen met anderen.
- Groeidoelen draaien om beheersing en prestatie. De leerling gaat hierbij in wezen competitie aan met de eigen eerdere prestaties, en niet met andere leerlingen.

Coaching

Zelfsturing is mogelijk vanaf jonge leeftijd, als ze daarbij goed begeleid worden door leerkrachten en ouders.

Bij zelfgestuurd leren dienen leerlingen te beschikken over verschillende leerstrategieën: cognitieve, metacognitieve en motivationele/affectieve leerstrategieën. Intrinsieke motivatie is de motivatie die vanuit het innerlijk ontstaat, doordat men het uitvoeren van een activiteit leuk/ interessant vindt. De andere variant, extrinsieke motivatie, richt zich vooral op externe prikkels. Gedacht moet worden aan straffen of belonen. Extrinsieke motivatie is vooral gericht op korte-termijn prestaties en is daarom minder interessant. Verder verhoogt intrinsieke motivatie het welbevinden van leerlingen en heeft het positieve uitwerkingen op het doorzettings- en creatief vermogen van leerlingen. Optimaal motiveren zal daarom leiden tot de groei van een persoon.

Formatief handelen

Wij kiezen ervoor om in plaats van te spreken van "formatief evalueren", op het Griftland College de term "formatief handelen" te gebruiken. Het proces bestaat uit vijf fasen, waarvan de evaluatie er slechts een is. Het summatieve toetsen zal voorlopig niet verdwijnen, zeker niet in het licht van de Centrale Examens.

Formatief handelen is gericht op het in kaart brengen van leeractiviteiten en –resultaten en deze informatie vervolgens te gebruiken om het leerproces verder vorm te geven en af te stemmen op de leerbehoeftes van (groepen van) leerlingen.

De genoemde vijf fasen zijn: 1) verhelderen van verwachtingen, 2) ontlocken van studentreacties, 3) analyseren en interpreteren van studentreacties, 4) communiceren over resultaten met studenten, en 5) vervolgactiviteiten ondernemen.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Met gedeelde verantwoordelijkheid voor het leerproces van de leerlingen zijn leerlingen zelfstandiger in hun leren en wordt hun eigenaarschap daarin groter. Het werken met groeidoelen is een bruikbare strategie om leerlingen zelfstandiger te laten functioneren en hun motivatie en zelfvertrouwen te versterken en/of vergroten. Eigenaarschap van leren is de mate waarin de leerling verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen leerproces. Het begrip is nauw verwant aan *learner agency*: het actief betrokken zijn van leerlingen bij het construeren van de omstandigheden van hun eigen leerproces.

Voor het theoretisch kader: zie bijlage 2

De toekomst

De roep om meer flexibiliteit en mogelijkheden voor leerlingen zal leiden tot een andere invulling van een schoolweek. De contacttijd tussen docent en leerling verandert bijvoorbeeld, omdat er naast reguliere, meer traditionele lessen ruimte zal worden gemaakt voor ondersteunings-, verbredings-, verdiepingslessen en zelfstudie-uren.

De verhouding van deze uren moet in goed overleg tussen de afdelingen en tussen leerlingen en docenten op elkaar worden afgestemd. De bovenbouw heeft ook nu ruimte voor eigen keuzes en de onderbouw gaat daar de eerste stappen in maken. Zo kan er tussen afdelingen en jaarlagen een doorlopende leerlijn ontstaan die gekenmerkt wordt door een oplopende vorm van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de leerling. De begeleiding en feedback van de mentor -die zowel de rol van leer- als didactische coach vervult- is in dit proces van belang.

In het kader van het formatief handelen dat we (willen) nastreven, zullen we in de toekomst inzetten op andere vormen van toetsing en vermindering van summatieve toetsing. Het is goed denkbaar dat hier een andere periodisering voor nodig is. Niet alleen voor het meten van cognitieve, maar ook voor sociaal-emotionele en zelfregulerende vaardigheden kunnen we gebruik maken van digitale toetsing en formatieve evaluatie.

In de jaarplannen van de afdelingen zullen deze ambities verder geconcretiseerd worden.

Wat hebben we hiervoor nodig?

Hieronder een opsomming van elementen die de komende jaren ontwikkeld/veranderd moeten worden, zodat we in 2025 dit onderwijs kunnen bieden:

- Docenten bekwamen zich niet alleen in hun vak, maar de ontwikkeling van het docentschap in bredere zin krijgt meer de nadruk;
- Ondersteunende scholing op leerdoelen, formatief handelen/effectieve feedback, effectieve directe instructie, effectieve leerstrategieën en coaching is daarbij een must.
- De schoolleiding geeft duidelijke kaders, maar ook keuzevrijheid voor medewerkers.
- De roosters dienen flexibeler te worden;
- De lessentabel wordt aangepast. Elke leerling zal ongeveer dezelfde onderwijstijd hebben als nu. De tijd wordt anders ingevuld, de hoeveelheid traditionele contacttijd met de docent wordt minder, maar de leertijd wordt meer doordat leerlingen hun eigen optimale programma kunnen samenstellen.

Zorg

Al jaren heeft het Griffland college een duidelijke zorgstructuur. Dit heeft ervoor gezorgd dat de school in de wijde omtrek bekend staat om zijn uitgebreide zorg. Niet alleen de eerstelijnszorg (mentoraat) als ook de tweedelijnszorg (de specialisten) is uitstekend voor elkaar. Toch kiezen wij ervoor om de komende jaren te gaan werken aan een aantal speerpunten. Als eerste het mentoraat. Wij willen gaan werken aan een meer duidelijke beschrijving van de taak en vandaaruit gaan werken aan de benodigde scholing. Zo moet er meer eenheid ontstaan. Tevens gaan we meer een doorlopende mentoraatslijn creëren voor een grotere samenhang. Als tweede willen we de zorg die normaal gesproken wordt verzorgd binnen het Samenwerkingsverband Eemland dichterbij de school halen. (Thuis nabij) We zijn inmiddels gestart met het vormgeven van een interne rebound voorziening. De eerste evaluatie heeft gezorgd voor een continuering voor minimaal drie jaar. Het zorgt ook voor een oriëntatie op meerdere soorten van zorg die we intern willen verzorgen in plaats van leerlingen die ver moeten reizen. Denk hierbij o.a. aan hoog-en meer begaafdheid

Identiteit

Op grond van onze missie en visie hebben wij een aantal levensbeschouwelijke uitgangspunten geformuleerd. Van alle medewerkers verwacht de school dat zij een bijdrage leveren aan de vormgeving van de christelijke identiteit van de school. Een groot deel van de leerlingen van onze school komt niet uit een gezin met een christelijke achtergrond. Door onze open houding jegens leerlingen met een eigen levensbeschouwing proberen we te werken aan een inclusieve school. Naastenliefde, onbaatzuchtigheid en verantwoordelijkheid staan hierbij centraal. Dit doen we door persoonlijke aandacht en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling te geven. Ieder mens is waardevol en uniek en ieder mens doet mee. De identiteit wordt daardoor vormgegeven door dezelfde mensen die onze school dagelijks bezoeken: de leerlingen en de medewerkers. Consequenties hiervan zijn

terug te vinden in de waarden die we op onze school naleven en daarmee in de sfeer op school.

De waarden zijn:

1. Wij leven en werken vanuit de waardevolle Christelijke inspiratiebron. Dat is de richtlijn voor ons handelen. Wij tonen respect voor de christelijke waarden.
2. Veiligheid is een belangrijke voorwaarde, die wij zelf ook moeten waarborgen. Wij dragen zelf de veiligheid als waarde met ons mee. Wij creëren en bevorderen veiligheid in leef- en werkomgeving.
3. Leerlingen en medewerkers moeten zich geborgen weten binnen de school. Er is aandacht voor de belevingswereld zowel in als buiten school.
4. Wij zijn verantwoordelijk voor ons handelen en voelen ons loyaal ten opzichte van de school. Voor al onze taken en bezigheden nemen wij onze verantwoordelijkheid. Ieder kan op zijn/haar verantwoordelijkheid worden aangesproken.
5. Wij creëren voldoende ruimte om met leerlingen, collega's en ouders/ verzorgers in gesprek te gaan over het geloof en het geloof in relatie tot onderwijs. Hierbij is openheid, veiligheid en respect erg belangrijk. Wij zijn open en eerlijk naar anderen toe. Wij geven leerlingen ruimte om voor hun geloof uit te komen. We ondersteunen de leerlingen in geloofszaken en beschermen ze tegen onverschilligheid.
6. Ieder mag er zijn zoals hij/zij is. Elk mens is immers uniek. Op basis van dit gegeven gaan wij met elkaar om. Wij willen het beste uit onze leerlingen halen. Wij geven onze leerlingen kans om het beste uit zijn/haar mogelijkheden te halen.
7. Wij voelen ons betrokken bij elkaar. Wij tonen interesse in elkaars visie en handelen, maar ook in de persoon zelf.
8. Wij zijn vergevingsgezind. Wij plaatsen elkaar niet in hokjes en wij geven elkaar de ruimte om elke keer weer opnieuw te beginnen. Wij bieden elkaar, maar zeker ook de leerlingen, kansen om zichzelf te leren kennen en te ontwikkelen.
9. Wij hebben een goed pedagogisch klimaat, waarin iedereen zo veel mogelijk tot zijn recht komt. Hierbij bieden wij de leerlingen de zorg aan die zij nodig hebben. Dit wel binnen de grenzen van een reguliere school.
10. Wij vinden het belangrijk dat al deze waarden en visies te herkennen zijn in ons handelen. In ons gedrag zijn we duidelijk en rechtvaardig ten opzichte van elkaar en de leerlingen.

De christelijke uitgangspunten, verwoord in de waarden, hebben hun weerslag op ons handelen. Keuzes met betrekking tot activiteiten met leerlingen zowel de buitenschoolse activiteiten als onderwerpen die in de lessen aan de orde worden gesteld, zullen altijd tegen de achtergrond van de identiteit worden gemaakt. Dat wil vanzelfsprekend niet zeggen dat andere levensbeschouwingen niet aan de orde komen. Dit gedachtengoed komt terug in heldere, betekenisvolle dagopeningen, acties voor goede doelen en vieringen van christelijke feesten, waarin niet per se altijd het geloof centraal staat, maar wel een juiste manier van leven, met respect voor elkaar. We proberen leerlingen de nodige vaardigheden bij te brengen zodat zorg voor jezelf en zorg voor anderen als een normaal gegeven wordt gezien.

De Raad van Toezicht, de schoolleiding, de docenten en het ondersteunend personeel onderschrijven de identiteit van de school. De directie voert de visie en het beleid uit. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de uitvoering van het beleid. Van de ouders/ verzorgers wordt verwacht dat zij op de hoogte zijn van de christelijke identiteit en deze

respecteren. Van de leerlingen wordt datzelfde respect verwacht. In alle klassen wordt het vak godsdienst/IM gegeven en wij verwachten dat leerlingen hieraan actief deelnemen.

De komende planperiode willen we gebruiken om op zoek te gaan naar nieuwe manieren van het beleven van onze christelijke identiteit en het delen hiervan.

Vooruitblik op ons personeel: Wat willen we de komende periode bereiken?

Het onderwijs op het Griffland verandert de komende jaren voor leerlingen in de richting van meer eigenaarschap voor het eigen leerproces en het ontwikkelen van talent in de volle breedte. Het doel is om via een toename van de keuzevrijheid uitgedaagd te worden op het eigen niveau *en* de intrinsieke motivatie van leerlingen te vergroten.

Om dit te bereiken bij leerlingen zal het personeel in deze ontwikkelingen de leerlingen zichtbaar voorgaan, immers 'goed voorbeeld doet volgen'. Een docent die eigenaarschap voelt voor het onderwijsprogramma dat hij de leerling aanbiedt zal ook eigenaarschap bij leerlingen kunnen vergroten. Een docent die verantwoordelijkheid voor zijn eigen leerproces neemt, zal dat ook bij leerlingen gaan aanwakkeren. Er zal sprake zijn van synchroniteit, hetgeen wil zeggen dat de schoolleiding, de docenten, de ondersteunende medewerkers hetzelfde proces doorlopen om de leerlingen hierin te kunnen begeleiden. Het is de onderwijskundige agenda die daarmee in hoge mate de personele agenda bepaalt.

De vernieuwing in het onderwijs waar het Griffland College breed op wil inzetten vraagt om ontwikkelmogelijkheden, deze zullen zich richten op de volgende thema's:

- Eigenaarschap en verantwoordelijkheid
- Werken met leerdoelen
- Formatief handelen (leerling feedback geven op zijn leerproces anders dan met cijfers)
- Didactisch coachen
- Samenwerken binnen secties en teams
- ICT-vaardigheden om "blended learning" te kunnen vormgeven in de les

Met vertrouwen gaan we de komende periode in, de medewerkers van het Griffland College zijn in de basis toegerust om deze ontwikkelingen met elkaar vorm te geven.

Meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen dient drieledig geïnterpreteerd te worden:

1. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen als school voor het verzorgen van onderwijs.
2. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen voor de omgeving waarin je werkt, de manier waarop je verbinding maakt en samenwerkt.
3. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen voor jezelf, je eigen werk, ontwikkeling en welzijn.

1. School:

Om het onderwijs te vernieuwen zullen we met het gehele personeel een ontwikkeling doormaken. Naast deze collectieve ontwikkeling, die we grotendeels via gezamenlijke trainings- en scholingsprogramma inrichten, zijn er natuurlijk ook individuele ontwikkelwensen van collega's. Als meerdere collega's een vergelijkbaar ontwikkelpunt

hebben kan een begeleidings- of scholingstraject voor een beperkte groep worden aangeboden.

Verantwoordelijkheid en eigenaarschap vergroten biedt ruimte voor ondernemerschap en vraagt tegelijkertijd om kaders. Om die te bieden maken we afspraken over projectmatig werken.

De komende jaren wordt de projectorganisatie gestructureerd vormgegeven en voortgang op resultaten gemonitord.

2. Omgeving:

Naast het volgen van training en opleiding willen we de expertise van onze collega's onderling goed benutten. Er is veel kennis in huis, het leren van elkaar willen we stimuleren onder andere door het bij elkaar kijken te faciliteren. Met de introductie van een laagdrempelige lesobservatie tool kunnen medewerkers onderlinge lesbezoeken uitvoeren met focus op de basiskwaliteit en de ontwikkeling van de school. Daarnaast is samenwerken binnen een sectie en team een steeds grotere succesfactor voor het bieden van goed onderwijs. Denk aan de vakoverstijgende projecten en manieren van werken. Daarvoor is samenwerking tussen secties nodig. Ook binnen een sectie en onderwijsteam steeds meer samenwerking nodig. Om de onderwijskundige veranderingen te realiseren zullen docenten, samen met het ondersteunende personeel, steeds meer op eenzelfde en op elkaar afgestemde manier de leerlingen lesgeven en begeleiden.

De samenwerking binnen de secties en de teams geven we een impuls met teamtrajecten waarin de collega's elkaars kwaliteiten en drijfveren leren kennen en daar in de samenwerking gebruik van leren maken. De verschillende kwaliteiten die binnen een team aanwezig zijn gaan we de komende jaren steeds meer benutten, hetgeen vaak ook tot een verbetering van de werkbeleving leidt.

3. Jezelf:

Veranderingen worden geïnitieerd en doorgevoerd, de school wil vooruit.

De school wil je uitdagen om samen op te trekken in de vernieuwingen en het behouden van wat goed is. Ons adagium is niet voor niets: 'wij leren samen'.

Daar tegenover staat ruimte voor zelfreflectie. Stilstaan bij de veranderingen en je afvragen wat jouw bijdrage is aan de ontwikkelingen die de school graag ziet plaatsvinden. Vragen waar we onze medewerkers toe uitnodigen om te beantwoorden zijn: Welke (onbenutte) talenten heb ik en hoe kan ik deze gebruiken?, Wat heeft invloed op mijn inzetbaarheid?, In welke levensfase zit ik en wat dat betekent dat?, Hoe neem ik meer eigen regie; Wat kan ik zelf doen?

Aankomende jaren gaat de school hiervoor trajecten inrichten.

Tot slot

Leren en ontwikkelen vraagt om een veilige omgeving. Leren doe je als kind door vallen en opstaan, voor volwassenen geldt niet anders. We hebben liever dat een medewerker achteraf verantwoording aflegt dan vooraf toestemming vraagt.

Vooruitblik op onze kwaliteit: Wat willen we de komende periode bereiken?

Kwaliteitszorg is de laatste jaren weer aan een opmars bezig. Na jaren van losse kwaliteitsactiviteiten als leerling- en oudertevredenheidvragenlijsten en het bezoeken van lessen is het nu tijd voor een cyclisch, systematisch, doelgericht en integraal kwaliteitssysteem. Hierbij staan de volgende vragen centraal:



We kunnen kwaliteitszorg opdelen in twee gebieden:

- Het verantwoorden van de basiskwaliteit;
- Scherpte op de kwaliteit van onderwijskundige vernieuwingen.

Visie kwaliteitsbeleid Griftland College

Door middel van een cyclisch, systematisch, doelgericht en integraal kwaliteitssysteem wil het Griftland College de kwaliteit van het basisaanbod monitoren, vasthouden en borgen en scherp zijn op de kwaliteit van onderwijskundige vernieuwingen, zodat deze duurzaam ingevoerd worden. Hierdoor wordt de kwaliteit op school-, team-, sectie, medewerker- en leerling niveau gemeten en verbeterd.

Doelstellingen kwaliteitsbeleid Griftland College

Vanuit het opstellen van onderstaande punten van de kwaliteitszorg zijn hiaten gevonden in het kwaliteitsbeleid. Deze hiaten vormen de doelstellingen voor de school.

In 2025 hopen we wat betreft het verantwoorden van de basiskwaliteit het volgende te zien:

1. Het Griftland ontwikkelt een zelfevaluatie-instrument waarin doelen worden geformuleerd voor het volgende jaarplan;
2. Het Griftland verzamelt informatie over de ontwikkeling van leerlingen die vergeleken kan worden met de historische en externe context (genormeerde toetsen);
3. Het Griftland ontwikkelt een lesobservatieformulier dat aansluit bij de "Griftlandles"
4. Het Griftland ontwikkelt een systeem waarin zij de gerealiseerde kwaliteit terugkoppelt aan leerlingen.

Hierdoor monitort en ontwikkelt het Griffland:

- De onderwijsresultaten: (examen)resultaten van de leerling en het vervolgsucces van de leerling;
- De leerling- en oudertevredenheid: inclusief schoolklimaat en veiligheid en absentieverzuim;
- Gegevens van in-, door- en uitstroom: hinkelpad, onderbouwsnelheid, bovenbouwsucces en onderwijspositie ten opzichte van advies PO;
- Medewerkersresultaten: lesobservaties, cijfers en bijzonderheden;
- Medewerkerstevredenheid, absentieverzuim;
- Onderwijstijd.

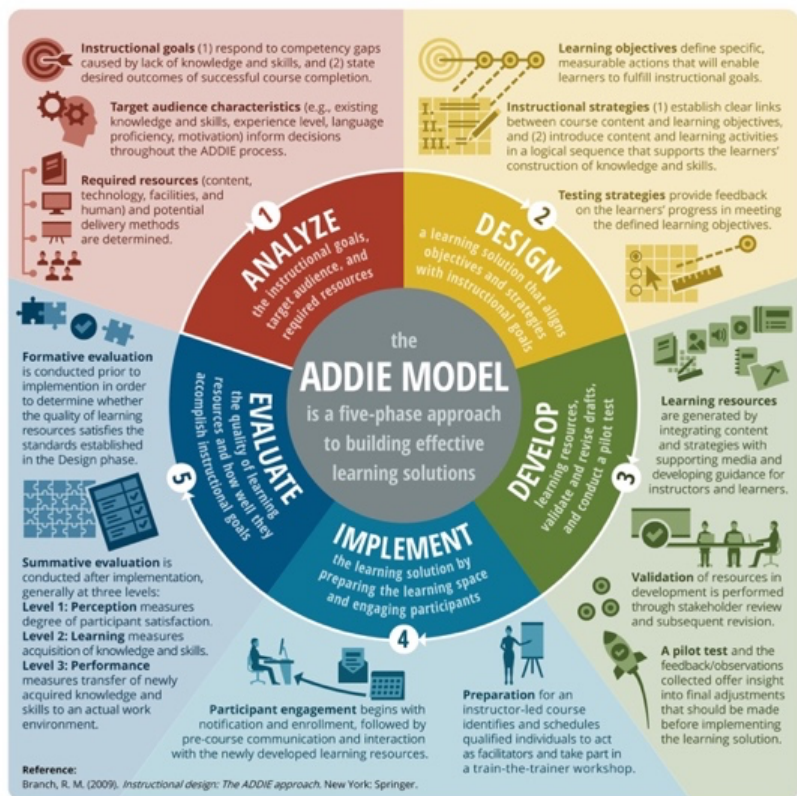
In 2025 hopen we wat betreft scherpste op de kwaliteit van onderwijskundige vernieuwingen het volgende te zien:

5. Het Griffland werkt bij onderwijskundige vernieuwingen volgens het ADDIE-model;
6. Het Griffland College zet een collegiale visitatie-systeem op met de Waldheim-mavo.

Hierdoor ontwikkelt en innoveert het Griffland: **Duurzame**

onderwijsvernieuwing;

- Gericht op de hele school;
- Met een effectieve interne en externe evaluatie;
- Het bewaken van de kwaliteit die wordt gerealiseerd



Het bewaken van de kwaliteit die wordt gerealiseerd

De kwaliteit van het Griffland College wordt gemonitord door een cyclisch, systematisch, doelgericht en integraal kwaliteitssysteem. Hieronder wordt per thema beschreven hoe de kwaliteit bewaakt wordt.

Om kwaliteit zichtbaar te maken in de organisatie ontwikkelt het Griffland een zelf-evaluatiesysteem. Dit noemen we 'De Staat van het Griffland College'. Hierin worden elk jaar alle datagegevens verzameld. Dit document wordt opgesteld door de medewerker Kwaliteit en Onderwijs en bevat de publiek gedeelde gegevens en alle andere onderzoeksresultaten van dat schooljaar. Het document wordt opgesteld aan de hand van het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs. Om ervoor te zorgen dat alle elementen verzameld worden, is er een 'kwaliteitsjaaragenda' ontwikkeld. (Bijlage 3)

Welke basiskwaliteitsgegevens worden hierin gedeeld?

- De onderwijsresultaten: via Vensters.nl worden de examenresultaten en de SE-CE verzameld, via CumLaude wordt per sectie een overzicht gemaakt van de behaalde

resultaten en gemiddelde aantal toetsen per leerjaar. Via de NRO worden de vervolgsuccescijfers inzichtelijk gemaakt.

De voortgang van leerlingen wordt via SOM bijgehouden door vakdocenten.

Er is nog geen systeem om de ontwikkeling van leerlingen te volgen dat vergeleken kan worden met de historische en externe context.

- De leerling- en oudertevredenheid: via Kwaliteitsscholen worden elk jaar bij de leerlingen in de brugklas, derde klas en eindexamenklas vragenlijsten afgenomen om de tevredenheid, veiligheid en het schoolklimaat te meten. Deze vragenlijsten worden ook elk jaar bij ouders afgenomen. Bovendien worden er voor leerlingen en ouders klankbordgroepen georganiseerd.
- Gegevens van in-, door- en uitstroom: via Vensters.nl worden deze gegevens verzameld.
- Medewerkersresultaten: elk kwartaal verzamelt de medewerker kwaliteit en onderwijs gegevens over elk team. Deze gegevens zijn: de leerlingen die eruit gestuurd worden en door wie, leerlingen die nog toetsen moeten inhalen, leerlingen die veel afwezig zijn geweest en het uitvalpercentage per klas.
Daarnaast wordt elke docent minstens één keer per jaar geobserveerd middels een lesobservatiemodel.
Er is nog geen eenduidig lesobservatieformulier wat aansluit bij de "Grifflandles."
- Medewerkerstevredenheid: één keer in de twee jaar wordt via Kwaliteitsscholen de medewerkerstevredenheidsvragenlijst afgenomen.
- Onderwijstijd: via Zermelo wordt aan het begin van het jaar de geplande onderwijstijd uitgerekend. Daarnaast wordt er elke periode een overzicht gemaakt van de gerealiseerde onderwijstijd.

Welke onderwijskundige vernieuwingsgegevens worden hierin gedeeld?

- De interne evaluatie van de ontwikkeldoelen wordt gedeeld.
- De externe evaluatie van de ontwikkeldoelen wordt gedeeld.
Een collegiaal visitatiesysteem moet nog worden opgezet.
- De opvallende resultaten van het datateam worden gedeeld.

Het verbeteren van de kwaliteit

Na het opstellen van 'De Staat van het Griffland' worden de verschillende uitslagen van de kwaliteitsgegevens besproken in verschillende geledingen. Hier worden doelen geformuleerd om de kwaliteit te verbeteren. Zie hieronder de uitwerking per onderdeel.

Daarnaast worden opvallende zaken uit 'De Staat van het Griffland' in zijn algemeenheid gebruikt om doelen te formuleren voor het jaarplan van het Griffland.

Hoe wordt de basiskwaliteit verbeterd?

- De onderwijsresultaten: aan het begin van het schooljaar wordt een sectiedag georganiseerd. Tijdens deze sectiedag stellen de verschillende secties doelen in hun sectiewerkplan voor het komende jaar. Tijdens de dag ontvangen de secties hun examenresultaten, CE-SE-resultaten, hoeveelheid toetsen en gemiddelde cijfers per klas. In een gesprek met een MT-lid verantwoorden ze zich voor deze cijfers en benoemen ze hoe de cijfers beter kunnen. Tevens neemt het MT-lid de tips en tops mee vanuit dit gesprek om de organisatie verder te verbeteren.
De voortgang van leerlingen wordt via SOM bijgehouden door de mentor. Elke periode worden er leerlingbesprekingen gehouden en vervolgens besproken met ouders en leerling door middel van driehoeksgesprekken of oudergesprekken.
Hierin moeten genormeerde toetsen nog een rol krijgen.

- De leerling- en oudertevredenheid en de gegevens van in-, door- en uitstroom: in de eerste teamvergadering worden de gegevens van het hinkelpad besproken, samen met de leerling- en oudertevredenheidsresultaten en de NRO-resultaten. Vanuit deze informatie worden elke jaar teamplannen gemaakt, waarin verbeterdoelen worden geformuleerd voor deze thema's.
- Medewerkersresultaten: vanuit de lesobservaties en de kwartaalrapportage wordt de informatie gebruikt om met medewerkers in de gesprekkencyclus verbeterdoelen te stellen.
- Medewerkerstevredenheid: de resultaten van de medewerkerstevredenheidsvragenlijsten worden in elk team en in de schoolleiding besproken. Hieruit worden doelen geformuleerd die worden meegenomen in het jaar- en teamplan.
- Onderwijstijd: Opvallende zaken binnen de geplande en gerealiseerde onderwijstijd worden gemonitord door de medewerker Kwaliteit en Onderwijs. Hij bespreekt deze in de Staat van het Grifftland. Als er aanpassingen nodig zijn worden deze meegenomen in jaar- of teamplannen, afhankelijk waar iets verbeterd moet worden.

Hoe worden onderwijskundige vernieuwingen verbeterd?

- De effecten van de onderwijskundige vernieuwingen worden meegenomen in 'De Staat van het Grifftland'. Hieruit worden nieuwe doelen gesteld voor het jaarplan. De doelen uit het jaarplan worden weer meegenomen in de nieuwe Staat.

Verantwoording afleggen over de gerealiseerde kwaliteit

Het Grifftland College dient intern en extern verantwoording af te leggen over de gerealiseerde kwaliteit. Dit doet de school als volgt:

- Interne verantwoording: het document 'De Staat van het Grifftland College' wordt gebruikt om intern verantwoording af te leggen over de basiskwaliteit en de gerealiseerde kwaliteit. Het document wordt gedeeld met alle medewerkers, de Raad van Toezicht, de verschillende raden (MR, ouderraad, leerlingenraad) en overige belanghebbenden.
Er moet nog een systeem ontwikkeld worden waarin leerlingen betrokken worden bij de gerealiseerde kwaliteit.
- Externe verantwoording: via de site scholenopdekaart.nl, onderwijsinspectie.nl een grifftland.nl (onder het kopje 'kwaliteit') deelt de school de gerealiseerde kwaliteit met ouders en andere belangstellenden.

Bijlage 1: Bijlagen

In de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO) staan documenten benoemd waarvoor het bevoegd gezag verantwoordelijk voor is ten aanzien van het beschrijven van beleid. In de lijst hieronder staan verplichte documenten, welke op schoolniveau toegankelijk dienen te zijn.

Nr.	Naam	Te vinden
	Managementstatuut	I.O. daarna op website CVO
	Formatieplan	MT
	Schoolondersteunings- profiel	Website GL
	Klokkenluidersregeling	Website CVO
	Klachtenregeling	Website GL en CVO
	Bekwaamheidsdossiers	Afas
	Taakbeleid	Foleta
	Functiebouwwerk	Afas
	Functiemix (LC en LD functies)	Personeelsadministratie
	Functiebeschrijvingen	Afas
	Professionaliseringsplan	Gesprekscyclus in Afas
	Gesprekkencyclus	Afas
	Schoolveiligheidsplan	Website CVO
	Schoolgids	Website GL
	Schoolplan	Website GL
	Sponsorbeleid	Website CVO
	Integriteitscode	Website CVO

Bijlage 2: Theoretisch kader

In deze bijlage wordt een beknopt theoretisch kader geboden voor de bouwstenen waar het Griftland College tot en met 2025 aandacht aan besteedt. Achtereenvolgens komen de volgende bouwstenen aan bod: leerdoeldenken, coaching, formatief handelen en gedeelde verantwoordelijkheid. Tot slot wordt er enig inzicht gedeeld over professionalisering.

Leerdoeldenken

In het algemeen is het voor het eigenaarschap wel belangrijk om heldere, realistische en uitdagende doelen te stellen, die afgestemd worden op de vorderingen en interesses van de leerlingen. Hierbij helpt het als leerlingen deze doelen zelf (mede) mogen formuleren. Lange rijtjes met gespecificeerde doelstellingen worden afgeraden. Daarnaast is het belangrijk dat leerlingen begeleid worden bij het (mede) formuleren en leren benutten van deze doelstellingen in hun leerproces.

Uit beschrijvingen van 'leerdoeldenken' volgens van Midden (2018) en Nijboer (2018) zijn (in overleg met professionals van VO-content) een aantal ontwerpprincipes afgeleid. Deze zijn: 1. De leerdoelen zijn voor de leerlingen helder, eenduidig, positief, en specifiek geformuleerd (in succescriteria, in leerlingentaal) en op de leerling(en) afgestemd (het 'wat'); 2. De wijze waarop de lessen worden vormgegeven en de gekozen didactische werkvormen passen (gegeven randvoorwaarden van bijvoorbeeld tijd, beschikbare leermaterialen in de school, visie van de school) zo goed mogelijk bij de beoogde doelen (het 'hoe'); 3. De leermaterialen sluiten aan op 'het wat' en 'het hoe' (het 'waarmee').

Binnen het Nederlandse voortgezet onderwijs is weinig eenduidig empirisch bewijs dat de drie ontwerpprincipes van het leerdoeldenken rechtstreeks van invloed zijn op het eigenaarschap van leerlingen (Kennisrotonde, 2019).

Er is in het algemeen wel onderzoek beschikbaar dat wijst op verbanden tussen het op één lijn brengen van de doelen, het curriculum en de toetsen zoals het onderzoek van Scheerens (2016).

Het (opbrengstgericht) werken vanuit leerlijnen en leerdoelen lijkt in potentie krachtig te zijn voor de versterking van eigenaarschap bij de leerlingen, maar het hangt van de omstandigheden af of deze versterking ook daadwerkelijk bewaarheid wordt. Belangrijke condities hebben in ieder geval te maken met de gehanteerde doelstellingen, toetsing en feedback, de gekozen instructiestrategie en voorwaarden bij leerkrachten en leerkrachtenteam.

Wanneer leerkrachten opbrengstgericht werken (OGW) en opbrengstgericht onderwijs ontwerpen, dan wordt beoogd dat zij (Bakx, Ros & Teune, 2012, pg 26/27).

- zelf die leeractiviteiten ontwerpen, die aansluiten bij de ontwikkeling van leerlingen,
- hebben nagedacht over de beoogde doelen,
- in staat zijn om op basis van de leerdoelen leeractiviteiten te ontwerpen en uit te voeren en leerlingen hierbij passende feedback te geven,
- nagaan of de doelen worden behaald, en
- zo nodig toekomstige (leer-)activiteiten aanpassen

Belangrijke condities hebben in ieder geval te maken met de aard van de gehanteerde doelstellingen, met toetsing en feedback, de gekozen instructiestrategie en voorwaarden bij de leerkrachten en het leerkrachtenteam. Deze condities werken we hieronder verder uit.

In het algemeen kunnen er drie soorten doelen worden onderscheiden: prestatiedoelen, beheersingsdoelen of een combinatie van beide; de zogenaamde groeidoelen (Hattie, 2009).

- Prestatiedoelen zijn gericht op competitie, op vergelijking met leeftijdsgenoten en/of beter zijn dan anderen. Bijvoorbeeld: 'Ik wil een van de beste zijn van de klas en moet daarom minimaal een 8 halen voor deze toets.'
- Beheersingsdoelen zijn gericht op het (leer-)proces. Ze zeggen iets over vaardigheden die je wilt leren beheersen, over inspanning die geleverd moet worden, over doorzettingsvermogen of over het leren op zich. Het draait niet om vergelijkingen met anderen. Bijvoorbeeld: 'Ik wil graag een staartdeling onder de 100 kunnen maken.'
- Groeidoelen draaien om beheersing en prestatie. De leerling gaat hierbij in wezen competitie aan met de eigen eerdere prestaties, en niet met andere leerlingen. Bijvoorbeeld: 'Wanneer ik elke dag ga hardlopen, wil ik over een week de 2 kilometer, 5 seconden sneller lopen dan nu.'

Om het zelfvertrouwen te bevorderen en het eigenaarschap te versterken, is het van belang welke doelen er worden gesteld (Hattie, 2009)

Nijboer (2018) beschrijft een aantal tips voor docenten die werken met leerdoelen.

- "Laat leerlingen reflecteren op hun eigen werk. Zo gaan ze zien waaraan ze moeten werken, dat motiveert."
- "Het bevalt ons goed om een paar klassen samen te voegen en niveaugroepen te maken. Daarbij geven we elke collega een eigen rol. Sommige collega's kunnen heel goed extra uitleg geven, anderen werken juist graag met heel goede leerlingen. Weer anderen zijn graag met de grote groep bezig."
- "Houd leerlingen een worst voor. Bij ons konden leerlingen die het goed deden, bijvoorbeeld al voor de toetsweek hun toets Nederlands doen. Dat vonden ze heel prettig; het haalde wat druk van de toetsweek af. Zo'n flexibele aanpak is echt een aanrader."

Coaching

Zoals Martijn Hendriks (2021) aangeeft is intrinsieke motivatie de motivatie die vanuit het innerlijk ontstaat, doordat men het uitvoeren van een activiteit leuk/ interessant vindt (Van den Broeck et al, 2009). De andere variant, extrinsieke motivatie, richt zich vooral op externe prikkels. Gedacht moet worden aan straffen of belonen. Extrinsieke motivatie is vooral gericht op korte-termijn prestaties en is daarom minder interessant. Leerling-motivatie heeft verschillende voordelen. Hierbij kan gedacht worden aan het behalen van betere resultaten =Maar ook kan gedrag van leerlingen beter gestuurd worden, zodat leerlingen beter naar de docent luisteren en diens opdrachten sneller opvolgen (Schriel, 2017). Verder verhoogt intrinsieke motivatie het welbevinden van leerlingen en heeft het positieve uitwerkingen op het doorzettings- en creatief vermogen van leerlingen. Optimaal motiveren zal daarom leiden tot de groei van een persoon (Ryan R.M & Deci, 2000).

Anje Ros (2014) schreef een helder en erg uitgebreid boek over motivatie, met een variatie aan voorbeelden uit de onderwijspraktijk. Ze beschrijft per basisbehoefte uit de zelfdeterminatie-theorie hoe de docent hieraan kan bijdragen. Aan de hand van haar boek volgen hier een aantal praktische tips over het stimuleren van motivatie. De tips uit het boek van Ros zijn hieronder aangevuld met informatie uit een studie door Vebeeck et al. uit 2013 over het verhogen van leerling-motivatie door leraren en een studie kort beschreven in een vakblad (Mulder, 2015)

Het begeleiden van leerlingen (coachen) kent een aantal karakteristieken die de effectief blijken bij het begeleiden van zelfgestuurd leren. (2016).:

Bij zelfgestuurd leren dienen leerlingen te beschikken over verschillende leerstrategieën: cognitieve, metacognitieve en motivationele/affectieve leerstrategieën. Zelfsturing is mogelijk vanaf jonge leeftijd, als ze daarbij goed begeleid worden door leerkrachten en ouders. Hun gevoel van competentie en autonomie kan worden gestimuleerd door hen de juiste leerstrategieën bij te brengen. Effectief daarbij is het gebruik van hints en modeling. Ook de relatie met de leerkracht is van belang. Deze dient de leerlingen geleidelijk meer vrijheid te bieden. Te veel loslaten is echter niet wenselijk. De leerkracht houdt wel een belangrijke taak: verhelderen van de leerdoelen en geven van procesgerichte feedback.

Om leerlingen te begeleiden bij zelfgestuurd leren, dienen leerkrachten te beschikken over de juiste kennis, houding en vaardigheden, zoals leerlingen motiveren, keuzes aanbieden coachen en modellen (kennisrotonde (2019)). (KR.094)

Formatief handelen

Gullikers en Baartman (nb) geven in hun overzichtsstudie over formatieve toetspraktijken aan dat de focus op de concrete praktijken van de docent in de klas schijnt een nieuw licht op formatief toetsen, namelijk wat de docent in zijn/haar eigen klas kan doen in termen van kleine en grotere gedragingen om een meer formatieve toetspraktijk vorm te geven. De formatieve toetscyclus, bestaande uit vijf fasen gebaseerd op een combinatie van verschillende formatieve toetsmodellen, is gebruikt als theoretisch en analysekader. Deze vijf fasen zijn: 1) verhelderen van verwachtingen, 2) ontlokken van studentreacties, 3) analyseren en interpreteren van studentreacties, 4) communiceren over resultaten met studenten, en 5) vervolgvacatieën ondernemen. Deze vijf fasen zijn handzaam gebleken om zo concreet mogelijk docentgedrag te duiden en tussen meer of minder effectieve gedragingen te differentiëren.

Wij kiezen ervoor om in plaats van te spreken van "formatief evalueren", op het Griffland College de term "formatief handelen" te gebruiken. Het proces bestaat uit vijf fasen, waarvan de evaluatie er slechts een is.

De vraag "Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over de effecten van formatief evalueren?" is in de kennisrotonde in 2017 (KR. 162 en 212) onderzocht en beantwoord:

Formatief evalueren is gericht op het in kaart brengen van leeractiviteiten en – resultaten en deze informatie vervolgens te gebruiken om het leerproces verder vorm te geven en af te stemmen op de leerbehoeftes van (groepen van) leerlingen. Onderzoek suggereert dat formatieve evaluatie kan bijdragen aan betere leerprestaties, meer motivatie en meer eigenaarschap van leerlingen. Cruciale elementen hierbij zijn

- a) de focus op groei en ontwikkeling,
- b) het zinvol inzetten van diverse vormen van toetsing op meerdere momenten tijdens het leerproces om informatie over leerlingen te verkrijgen en
- c) het geven en krijgen van (peer) feedback.

Docenten spelen een cruciale rol bij succesvol formatief evalueren. Docenten dienen helder te hebben wat leerdoelen zijn, een goed beeld te hebben van waar de leerlingen staan, en vervolgens gerichte instructie en feedback te geven om (nog) niet behaalde leerdoelen te bereiken. Dit vraagt om competenties als het zicht hebben op leerlijnen en-doelen, het geven van feedback, het bevorderen van samenwerking en het betrekken van leerlingen in het toets- en leerproces. Dit kan

ook bijdragen aan meer eigenaarschap bij docenten. Zij hebben wel ondersteuning en tijd nodig om zich op dit vlak verder te professionaliseren: het duurzaam inbedden van formatieve evaluatie in de les- en schoolpraktijk is een proces van de lange adem. Over het algemeen is er weinig wetenschappelijk onderzoek verricht naar de effecten van formatieve evaluatie op docenten.

Uit diverse onderzoeken naar het effect van toetsing en feedback komt naar voren, dat regelmatige toetsing (met een leerlingvolgsysteem) en procesgerichte feedback aan leerlingen bevorderend is voor de leerprestaties en voor eigenaarschap bij leerlingen, maar dat er in de praktijk nog veel verbeteringen mogelijk zijn (Blok, e.a., 2013). De gehanteerde toetsingsmethoden zijn niet altijd effectief, en worden niet systematisch ingezet of benut voor het verbeteren van leerprocessen (zie bijvoorbeeld Oomens, Van Aarsen, Van Eck & Kieft, 2008).

Gedeelde verantwoordelijkheid

Om het eigenaarschap van leerlingen te versterken, zijn de onderzoeksliteratuur en praktijkhandboeken vooral aanwijzingen te vinden om de motivatie, betrokkenheid, zelfsturing en metacognitieve vaardigheden te versterken. Docenten kunnen daarvoor hun eigen gedragsrepertoire verbreden (met name wat betreft didactische strategieën gericht op het gevoel van autonomie, betrokkenheid en competentie, het aanleren van effectieve leerstrategieën, en het geven van feedback) en de leeromgeving verrijken (met bijvoorbeeld goed toegankelijke informatiebronnen, internet en andere (digitale) tools).

Het werken met groeidoelen is een bruikbare strategie om leerlingen zelfstandiger te laten functioneren en hun motivatie en zelfvertrouwen te versterken en/of vergroten. Daarbij is het zinvol om samen met leerlingen haalbare (groei-)doelen te formuleren en deze op te nemen in de (individuele) ontwikkelplannen (Assor, Kaplan & Roth, 2002). Ook dat komt de zelfstandigheid van leerlingen ten goede.

Eigenaarschap (ownership) van leren is de mate waarin de leerling verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen leerproces (Hintze, Burke, & Beyerlein, 2013). Het begrip is nauw verwant aan learner agency: het actief betrokken zijn van leerlingen bij het construeren van de omstandigheden van hun eigen leerproces (Mercer, 2011). Iemands agency wordt volgens Mercer (2012) bepaald door zijn zelfconcept, overtuigingen, motivatie en zelfregulatie. Conley en French (2014) hebben in relatie tot het begrip eigenaarschap van leren een meer uitgebreid model met niet vier factoren zoals bij Mercer in relatie tot agency, maar negen factoren, waaronder motivatie en zelfregulatie. Conley en French (2014) stellen dat betrokkenheid samen met motivatie als startpunt van eigenaarschap van het eigen leren kunnen worden gezien. Deze twee dragen bij aan een bepaalde doelorïëntatie en zelfsturing van leerlingen, die op hun beurt het gevoel van *self-efficacy* en zelfvertrouwen vergroten. Die zijn de basis voor de inzet van metacognitieve vaardigheden en het vermogen om zichzelf te monitoren in het bereiken van de gestelde leerdoelen. Tot slot beïnvloeden deze factoren het doorzettingsvermogen van de leerling. Van daaruit heeft het doorzettingsvermogen weer effect op de motivatie en betrokkenheid van de leerling, et cetera.

Over professionalisering

Het werken vanuit leerlijnen is voor veel scholen en leerkrachten geen sinecure. Het behelst de implementatie van een systematiek van leerlijnen (gekoppeld aan leer- en tussendoelen) met het werken met handelingsplannen en een leerlingvolgsysteem (zie Smeets, 2010). Dit vereist in het algemeen een professionaliserings- en cultuuromslag, die

op scholen veel tijd kost. Diverse onderzoeken (b.v. Oomens, van Aarsen, Van Eck, Kieft, 2008; Smeets, 2010; Visscher & Ehren, 2011) lijken uit te wijzen dat een stapsgewijze invoering met aandacht voor draagvlak, professionalisering van leerkrachten en schoolteams, externe begeleiding en bovenschoolse ondersteuning daarbij bevorderend kan werken. Daarnaast wordt ervoor gepleit dat leerkrachten en hun teams een onderzoeksmatige manier van werken gaan hanteren, waardoor zij het werken vanuit leerlijnen gaandeweg gezamenlijk verbeteren en versterken (zie bijvoorbeeld Schildkamp, 2012).

Literatuur

Assor, A., Kaplan, H. & Roth, G. (2002) Choice is good, but relevance is excellent: Autonomy enhancing and suppressing teacher behaviours predicting students' engagement in schoolwork. *British Journal of Educational Psychology*, 72, 261-278.
http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2002_AssorKaplanRoth_BJEP.pdf

Bakx, A. W. (2010). Opbrengstgericht werken in het basisonderwijs. Implicaties voor de kwaliteit van de leraar. Lectorale Rede Fontys Pabo's. Eindhoven: Fontys Hogescholen.
<http://docplayer.nl/2734289-Opbrengstgericht-werken-in-het-basisonderwijs-implicaties-voor-de-kwaliteit-van-de-leraar-anouke-w-e-a-bakx.html>

Conley, D. T., & French, E. M. (2014). Student ownership of learning as a key component of college readiness. *American Behavioral Scientist*, 58(8), 1018-1034. Verkregen van https://www.achievementfirst.org/fileadmin/af/resources/AF_Connection/Conley_s_Four_Keys_to_College_and_Career_Readiness.pdf

Gullikers, J. & Baartman, L. (nb). Doelgericht professionaliseren: formatieve toetspraktijken met effect! Wat DOET de docent in de klas? Overzichtsstudie uitgevoerd met subsidie van het NRO-PPO, dossiernummer 405-15-722

Hattie J. (2009). *Visible learning – A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London & New York: Routledge.

Hendriks, M. (2021). Portfolio Martijn Hendriks. Niet gepubliceerd, op te vragen bij de schrijver.

Hintze, D., Burke, K., & Beyerlein, S. (2013). Putting It to Practice: Hands-On Learning Activities for Transforming Education. *International Journal of Process Education*, 5(1), 15-48. Verkregen van www.processeducation.org/ijpe/2013/transformation.pdf

Kennisrotonde. (2019). Is het waar dat VO-leerlingen die les krijgen volgens de ontwerpprincipes van leerdoelendenken meer eigenaarschap voor het leren laten zien? [KR. 602]

Mercer, S. (2011). Understanding learner agency as a complex dynamic system. *System*, 39(4), 427-436. Te verkrijgen via https://www.researchgate.net/publication/251576187_Understanding_learner_agency_as_a_complex_dynamic_system

Mulder, N. (2015). Motivatie, onmisbaar! *UNIENFTO-tijdschrift*, p5-7.

Nijboer, M. (2018). Recht op het doel af. Docenten, VO-content en uitgever werken samen. VO-magazine, 28-30. <https://www.magister.nl/wp-content/uploads/2018/05/ThiemeMeulenhoff.pdf>

Oomens, M., Aarsen, E. van., Eck, P. van., & Kieft, M. (2008). Opbrengstgericht werken door scholen voor primair en voortgezet onderwijs. Utrecht: Oberon. <https://www.oberon.eu/data/upload/Portfolio/files/opbrengstgericht-werken-door-scholen-voor-primair-en-voortgezet-onderwijs-0.pdf>

Ryan R.M & Deci, E. (2000). Self-determinationtheory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Ros, A., Castelijn, J., Van Loon, A., Verbeeck, K. (2014). Gemotiveerd leren en lesgeven: De kracht van intrinsieke motivatie. Bussum: Uitgeverij Coutinho

Schildkamp. K. (2012). Opbrengstgericht werken: data-geïnformeerd onderwijs voor schoolverbetering. In: R.C. Zwart, & J. Meirink (2012). *Onderzoek in de school: doelen, criteria en Dilemma's*. Leiden: Universiteit Leiden, pp. 29-36. https://www.researchgate.net/publication/271844839_Onderzoek_in_de_school_ter_discussie_doelen_criteria_en_dilemma%27s

Scheerens, J. (2016). Opportunity to learn, curriculum alignment and test preparation. Paper presented at the EARLI Special Interest Group meeting on Educational Effectiveness, Oslo: 29/9/2016 <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2016/07/Opportunity-to-learn-instructional-alignment-and-test-preparation-a-research-review.pdf>

Schriel, P. (2017). Verschil intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie.

Smeets, E. F. L. (2010). Implementatie van leerlijnen in het speciaal onderwijs: verslag van onderzoek. ITS, Radboud Universiteit Nijmegen. <http://docplayer.nl/1096242-Implementatie-van-leerlijnen-in-het-speciaal-onderwijs.html>

Van den Broeck et all. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie.

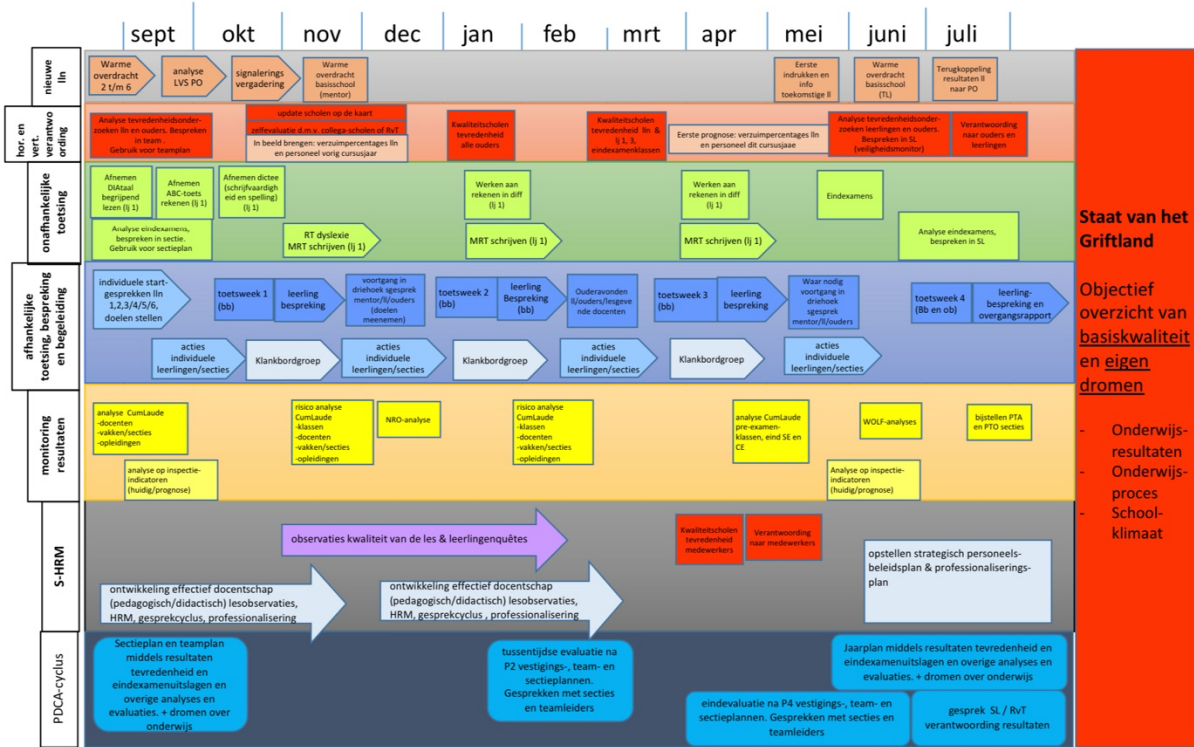
Van Midden, G. (2018). Leerdoeldenken. Amersfoort/Utrecht: Thieme Meulenhoff/VO-content. <https://www.vo-content.nl/nieuws/2018/publicatie-over-leerdoeldenken/>

Verbeeck, K., Hurk, A. van den & Loon, A. van (2013). Verhogen van leerlingmotivatie door leraren. Onderzoeksrapportage. 's-Hertogenbosch: KPC Groep in opdracht van het ministerie van OCW.

Via:

<http://www.kpcgroep.nl/~media/files/overheidsopdrachten/verhogen%20van%20leerlingmotivatie%20internet.ashx>

Bijlage 3: Kwaliteitsjaaragenda



Staat van het Griffland

Objectief overzicht van basiskwaliteit en eigen dromen

- Onderwijsresultaten
- Onderwijsproces
- Schoolklimaat

Bijlage 4: Publieksversie

Wat is onze missie?

Wij verzorgen uitdagend onderwijs zodat onze leerlingen kennis en vaardigheden verwerven om als zelfstandige, kritische en verantwoordelijke leden van onze complexe maatschappij mee te bouwen aan een wereld van vrede, rechtvaardigheid en tolerantie. Het onderwijs leidt onze leerlingen op voor een diploma waarmee zij hun opleiding in het vervolgonderwijs kunnen voortzetten – klaar voor de toekomst met behoud van eigen identiteit.

Hier zijn we goed in: onze kernkwaliteiten

- a. Onze leerlingen worden – via vormen van onderwijs op maat – uitgedaagd in het onderwijs;
- b. Onze school benut – in aansluiting op hun curriculum – de mogelijkheden van ICT en eigentijdse leermiddelen optimaal voor ons onderwijs.
- c. Ons onderwijs heeft een brede - drievoudige - opdracht: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.
- d. Wij willen een zo goed mogelijke aansluiting op het vervolgonderwijs verzorgen (denk aan LOB, burgerschapsonderwijs, vaardigheden).

Hier staan we voor: onze kernwoorden

Onze visie wordt beschreven vanuit een aantal dimensies met bijbehorende kernwoorden.

- e. Onderwijskundige dimensie: *maatwerk, uitdagend en eigentijds.*
- f. Pedagogische dimensie: *samen, groei en verantwoordelijk*
- g. Maatschappelijke dimensie: *actueel, stimulerend en verantwoording*
- h. Organisatorische dimensie: *eigenheid, kwaliteit en samenhang*

Deze kernwoorden zijn verder uitgewerkt in het algemene schoolplan.

Gezien onze ambitie gaan wij ...

Ons focussen op 4 grote "bouwstenen"

- i. Leerdoelendenken
- j. Coaching
- k. Formatief handelen
- l. Gedeelde verantwoordelijkheid

Deze bouwstenen worden gedurende de planperiode in onderdelen aangepakt en zullen invloed hebben op alle grote onderwerpen van ons onderwijs.

Met betrekking tot ... gaan we ...

Docenten, ons focussen op het docentschap in bredere zin

- m. Scholing, kiezen we voor leerdoelen, formatieve evaluatie, directe instructie, effectieve leerstrategieën en coaching
- n. Roosters, experimenteren met meer flexibele roosters en maatwerk
- o. Onderwijstijd, met dezelfde onderwijstijd verschil maken in contacttijd en keuzetijd voor leerlingen. Dit ook in het kader van eigenaarschap van leerlingen voor hun eigen leerlijn.
- p. Schoolleiding, ook meer algemene kaders geven en eigenaarschap creëren bij teams en docenten
- q. Zorg, werken aan het mentoraat (invulling en doorlopende leerlijn) en thuisnabij onderwijs in de zorg (rebound en hoog- en meer begaafdheid)

- r. Identiteit, op zoek naar nieuwe manieren van delen en beleven van onze christelijke identiteit. Ook willen we het vak IM gaan vormgeven voor alle leerjaren.
- s. Kwaliteit, het basisaanbod monitoren, vasthouden en borgen en willen we scherp zijn op de kwaliteit van onderwijskundige vernieuwingen, zodat deze duurzaam ingevoerd worden. Tevens willen we onze kwaliteit zowel intern als extern delen en verantwoording afleggen.
- t. Vereiste documenten, zorgen dat we alle verschillende onderdelen binnen ons beleid zijn beschreven, geactualiseerd en geaccordeerd door MT en MR en binnen de school of stichting vindbaar en beschikbaar zijn voor onze doelgroepen.