

SANCTA

Strategisch Meerjarenbeleidsplan
2023 - 2027



'Méér dan een diploma!'

Versie 3 november 2023
Voorgenomen instemming bestuur 28 juni 2023
Voorgenomen besluit rector-bestuurder 29 juni 2023
Instemming Medezeggenschapsraad 18 juli 2023
Besluit rector-bestuurder 19 juli 2023

Inhoudsopgave

1	Over Sancta Maria	6
1.1	Over Sancta Maria	
1.2	Predicaten	
1.3	Missie, visie & kernwaarden	
1.4	Organisatie van school	
1.5	Regionale positie	
2	Contextanalyse	10
2.1	Ontwikkelingen in de onderwijscontext	
2.2	SWOT: interne en externe schoolcontext	
3	Onderwijs	12
3.1	Uitgangspunten	
3.2	Ambities	
3.2.1	Toekomstgericht en innovatief	
3.2.2	Eigenaarschap en maatwerk	
3.2.3	Kwaliteit	
4	Strategisch HRM-beleid	17
4.1.	Uitgangspunten	
4.2	Ambities	
4.2.1	Toekomstgericht en innovatief	
4.2.2	Eigenaarschap en maatwerk	
4.2.3	Kwaliteit	
5	Organisatie en kwaliteit	23
5.1.	Uitgangspunten	
5.2	Ambities	
5.2.1	Toekomstgericht en innovatief	
5.2.2	Eigenaarschap en maatwerk	
5.2.3	Kwaliteit	
6	Bijlagen	28
6.1	Doelstellingen	
6.1.1	Onderwijs	
6.1.2	Strategisch HRM-beleid	
6.1.3	Organisatie en kwaliteit	
6.2	Onderwijsconcept	
6.2.1	Het onderwijsconcept van Sancta Maria juli 2023	
6.2.2	Toelichting bij punt 4 uit het onderwijsconcept	
6.2.3	Literatuursuggesties	



Voorwoord

Met trots presenteren wij dit Strategisch Meerjarenbeleidsplan (SMBP), dat de ambities voor de komende vier jaren verwoordt. Dit plan is tot stand gekomen door actieve betrokkenheid van collega's, ouders en leerlingen binnen Lyceum Sancta Maria (hierna: Sancta Maria). Wij gaan met vertrouwen door op de ingeslagen weg om het beste uit leerlingen en uit onszelf te halen.

Als ik terugkijk op de afgelopen jaren concludeer ik dat er veel is bereikt. Het onderwijs is stabiel en op orde en de organisatie is solide met de juiste veerkracht en flexibiliteit. Dat zijn dé ingrediënten om een dynamische en ambitieuze school te zijn. Sancta Maria is een sterk merk in de regio, waar leerlingen en collega's vanwege de sfeer en de kwaliteit graag samen leren en werken.

Tegelijkertijd waren het bewogen jaren met de COVID-19-pandemie en het daaropvolgende NPO-school-programma. De voorgenomen onderwijsontwikkelingen die door ons in gang zijn gezet, zijn daardoor nog niet volledig voltooid. Om deze reden hebben we besloten om het vorige schoolplan als uitgangspunt te gebruiken voor het nieuwe SMBP. De snel veranderende ontwikkelingen in de maatschappij hebben wij in kaart gebracht en meegenomen in de aanscherping van het nieuwe SMBP. We zijn ervan overtuigd dat we met de ambities in dit SMBP aansluiten bij maatschappelijke opdrachten en bij de ontwikkelingen binnen Sancta Maria.

UNESCO: een stevig fundament

Het succes van de uitvoering van de ambities staat of valt met het dagelijks werk in elk klaslokaal. Daarom heeft Sancta Maria een onderscheidend onderwijsconcept ontwikkeld, geïnspireerd op een selectie wetenschappelijke inzichten, dat de kapstok is voor de dagelijkse onderwijspraktijk. De uitwerking van ons onderwijsconcept (zie p. 32) is onderscheidend in de regio en is ondersteunend aan het UNESCO-profiel dat wij met trots dragen.

Het onderwijsconcept past bij de geschiedenis en identiteit van de school en speelt in op uitdagingen van deze tijd en de toekomst. Het biedt de basis voor het gedrag dat je bij iedereen op school terugziet en maakt dat wij een warme, gastvrije en veilige school zijn. Deze sfeer is voor ons van essentieel belang, daar werken wij elke dag samen aan. Collega's en leerlingen kennen elkaar, hebben oog voor elkaar en samen zien we de school graag als echte ontmoetingsplek. Bovendien weten en acteren we op het gegeven dat niemand hetzelfde is. Dit betekent dat wij gebruik maken van de aanwezige diversiteit en ieders talenten. Immers nemen het plezier en de prestaties toe als je je thuis en gezien voelt. Sancta Maria hecht aan een inclusieve organisatie, waarin de sfeer van veiligheid en vertrouwen het fundament biedt voor een fijne tijd op school.

Meer dan een diploma!

Sancta Maria is een ambitieuze school. Om onze doelen te bereiken behouden wij focus met voldoende oog voor ruimte en rust. Net zoals de evenwichtskunstenaar uit ons logo: de equilibrist!

Elke leerling heeft recht op goed onderwijs dat hem of haar motiveert en uitdaagt. Om aan die opdracht te voldoen werken wij de komende jaren op het gebied van onderwijs, organisatie en strategisch personeelsbeleid vanuit drie kernwaarden:

- **toekomstgericht en innovatief**
- **eigenaarschap en maatwerk**
- **kwaliteit**

Vanuit ons onderwijsconcept werken we aan de brede – drievoudige – opdracht van het onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Wij zien graag dat leerlingen hun talent breed ontwikkelen en het beste uit zichzelf halen. Resultaten zijn daarbij in eerste instantie mooie cijfers en een goed diploma. Maar van net zoveel waarde zijn gedragingen en vaardigheden die zij ontwikkelen om succesvol te zijn bij een vervolgopleiding, in een beroep en in de samenleving. Leerlingen zijn zich bewust van de wereld om zich heen, accepteren verschillen en zien mogelijkheden om hun steentje bij te dragen aan de samenleving. Dit leidt ertoe dat een brugklasleerling, na het eindexamen, als wereldburger de school verlaat en goed is voorbereid op zijn of haar volgende stappen.

Met overtuiging zeg ik dan ook graag: Sancta Maria leidt op voor meer dan een diploma!

Claasje Quadekker
Rector-bestuurder



Leeswijzer

In hoofdstuk 1 hebben wij uiteengezet waar Sancta Maria als school voor staat, vervolgens komen in hoofdstuk 2 de huidige situatie en een evaluatie van de vorige beleidsperiode aan bod. In de hoofdstukken 3, 4 en 5 beschrijven wij achtereenvolgens onze ambities voor 2023 - 2027. Hoofdstuk 6 bevat de bijlagen behorende bij dit SMBP: de doelstellingen die we bij de ambities hebben geformuleerd en ons onderwijsconcept (de bijlagen zijn dynamische documenten die gedurende de planperiode bijgewerkt en aangevuld worden). Veel leesplezier!

1 Over Sancta Maria

Sancta Maria is opgericht in 1931 als gymnasiumonderwijs. Sinds de oprichting is er veel veranderd. Het huidige gebouw is uitgebreid en vernieuwd, het aantal leerlingen is toegenomen en de lessen en ruimtes zijn aangepast aan de eisen en wensen van deze tijd. Leerlingen krijgen les op havo-, atheneum- of gymnasiumniveau. Sancta Maria is een katholieke school waar ouders en leerlingen zich welkom voelen, ongeacht hun levensvisie of geloofsovertuiging. Op onze school werken ongeveer 160 collega's. Samen dragen wij zorg voor 1.500 leerlingen uit Haarlem en omgeving. Sancta Maria onderhoudt goed contact met 60 verschillende basisscholen uit de omgeving.

1.1 Missie, visie & kernwaarden

Kansrijk de wereld in



Missie – waarom bestaan we?

Sancta Maria is een UNESCO-school waar wij leerlingen met een open en nieuwsgierige blik naar de wereld laten kijken en laten uitblinken. Dat is wat ons drijft. Door ze te helpen kennis en vaardigheden te verwerven en kwaliteiten te ontwikkelen kunnen zij uitgroeien tot evenwichtige, sociale mensen met respect en verantwoordelijkheid voor zichzelf, de ander en de omgeving. Kansrijk de wereld in! Onze drijfveren voor het onderwijs dat wij bieden zijn dan ook: maatschappelijke toerusting, kennisvorming en persoonsvorming.

Visie – waar gaan we voor?

Sancta Maria staat voor een actieve deelname aan de wereld van vandaag én morgen. Onze leerlingen weten waar hun kracht ligt. Om dit te bereiken zetten wij hoog in op het ontwikkelen van talent, zelfstandigheid en creativiteit. Ook vinden wij het belangrijk dat zij de ruimte krijgen om zichzelf te zijn, zodat zij hun persoonlijkheid optimaal vormen.

Het toekomstgerichte en innovatieve onderwijs biedt onze leerlingen maximale kansen om succesvol hun weg te vinden bij vervolgonderwijs, een beroep en in de maatschappij. Sancta Maria zorgt voor kwalitatief goed onderwijs en een passende begeleiding van haar leerlingen. Wij zijn een ondernemende en professioneel georganiseerde school, waarin het team van betrokken en gemotiveerde collega's graag werkt aan het ontdekken en ontwikkelen van de talenten van onze leerlingen.

Sancta Maria kent een ambitieuze leercultuur waarin iedereen leert! Dit doen wij in een open en veilige leer- en werkomgeving, waarin iedereen zichzelf kan en mag zijn. We werken samen op basis van gelijkwaardigheid en respect, zoals in ons convenant is opgenomen en door iedereen wordt gedragen.

Kernwaarden

Sancta Maria heeft een eigen karakter dat samen te vatten is in de drie kernwaarden vanuit de missie en visie:

Toekomstgericht en innovatief

Sancta Maria heeft meer te bieden dan alleen 'onderwijs'. We bieden leerlingen uitdagend onderwijs dat hen voorbereidt op en leert omgaan met een snel veranderende wereld. De leerlingen en collega's zijn toekomstgericht en ambitieus; ze zijn op zoek naar hun eigen horizon en nemen zelf het initiatief. Toekomstgericht en innovatief onderwijs inspireert, daagt uit, creëert, schept kansen en realiseert ontwikkeling. Als school brengen we vaardigheden en kennis samen door een ruim en contextrijk aanbod vanuit ons UNESCO-programma. We herkennen mogelijkheden, hebben oog voor onze omgeving en zijn blijvend op zoek naar manieren om te verbeteren. Hierbij vinden wij samenwerken, samen leren en elkaar ontmoeten belangrijk. Dit draagt bij aan je persoonlijke ontwikkeling binnen de sociale context. We streven naar een inclusieve organisatie door optimale samenwerking met leerlingen, ouders en andere partners.

Eigenaarschap en maatwerk

Sancta Maria kent een inspirerende leeromgeving, zowel qua organisatie als bij benadering naar onze leerlingen. Hierdoor worden zij in toenemende mate eigenaar van hun eigen onderwijsleerproces. Op onze school bieden wij maatwerk om het beste uit de leerlingen te halen. We zetten daarbij in op formatief handelen om de dagelijkse praktijk van het onderwijs vorm te geven, waarbij de focus ligt op het leerproces en niet op het eindresultaat. Sancta Maria heeft daarbij oog voor en doet recht aan verschillen tussen leerlingen.

Kwaliteit

We zijn ambitieus als het gaat om de kwaliteit van ons onderwijs. We hebben hoge verwachtingen, spreken deze uit en ondersteunen leerlingen in de realisatie van deze verwachtingen. We blijven het beste in leerlingen én onszelf naar boven halen door maatwerk te bieden. We stellen eisen aan elkaar en spreken met elkaar over de behaalde resultaten. Dit vraagt van iedereen een open houding en de permanente bereidheid om te leren. Net als eigen verantwoordelijkheid en regie nemen. Onze collega's zijn voortdurend bezig met de vraag hoe zij zichzelf – en daarmee het onderwijs voor de leerlingen – kunnen verbeteren.

Vanuit deze drie kernwaarden geven wij ons onderwijs in de breedste zin van het woord vorm, inhoud en kleur. Dit zijn de waarden waaraan we ons handelen toetsen.

1.2 Predicaten

*Leren te weten, leren te zijn,
leren te doen en leren samen te leven!*



UNESCO-school

Sinds jaren is Sancta Maria officieel UNESCO-school, als enige school in de regio en we zijn trots op dit predicaat. De pijlers van het onderwijs op UNESCO-scholen zijn universeel: leren te weten, leren te zijn, leren te doen en leren samen te leven. Voor onze school betekent dit dat we werk maken van onze taak als leergemeenschap en dat we blijvend een lerende gemeenschap zijn. We leren van elkaar: docenten leren van leerlingen en leerlingen leren van docenten. Vanuit het UNESCO-gedachtegoed hebben wij aandacht voor mensenrechten, duurzaamheid en intercultureel leren. Hier hechten wij veel waarde aan in een diverse samenleving, waarin verschillende denkwijzen, opvattingen en culturen naast elkaar bestaan. In deze open en vrije democratische samenleving vinden wij het zorgdragen voor een gezamenlijke basis belangrijk. Bevordering van actief burgerschap en sociale cohesie is hierbij essentieel. Met ons burgerschapsonderwijs richten wij ons daarom op het bevorderen van kennis over de basiswaarden van de democratische rechtsstaat en het ontwikkelen van de sociale en maatschappelijke competenties die daarin nodig zijn. In de reguliere lessen, in thematische projecten en tijdens internationale (profiel)reizen besteden we hier aandacht aan, vanuit de overtuiging dat elke generatie de opdracht heeft om bij te dragen aan de leefbaarheid van onze wereld.



WON – Wetenschapsoriëntatie Nederland

Sancta Maria is een erkende WON-school. WON staat voor Wetenschapsoriëntatie Nederland. Binnen onze vwo-afdeling hebben wij vanaf de brugklas hiervoor het eigen vak Quest ontwikkeld. In de bovenbouw havo krijgen onze leerlingen dit vak inmiddels ook ter voorbereiding op hun profielwerkstuk. Onderzoeksmatig leren ondersteunt leerlingen daarbij en is van extra waarde bij een vervolgopleiding.

Opleidingsschool (ROSA)

Sancta Maria is sinds drie jaar toegetreden tot de Regionale Opleidingsschool Amstelland (ROSA) en draagt de titel van officiële opleidingsschool. Onze school heeft belang bij goed opleiden in en voor de eigen schoolomgeving. Aangetoond is namelijk dat het samen opleiden en begeleiden van aankomende en startende docenten een belangrijke bijdrage levert aan een betere kwaliteit van docenten én zorgt voor het behouden van startende docenten. Zeker in de aanpak van het lerarentekort is het behoud van docenten en voorkomen van voortijdige uitstroom essentieel. Ook de studenten en docenten in opleiding zelf ervaren de voordelen van 'samen opleiden', waarbij docenten van Sancta Maria startende docenten begeleiden.

De huidige maatschappelijke context met een toenemend lerarentekort vraagt opnieuw en met nadruk een visie te formuleren op opleiden in school. Sancta beschikt daarom over een uitgebreid begeleidingstraject waarbij het koppelen van studenten en ervaren docenten, die graag hun expertise delen, bijdraagt aan de lerende organisatie die we willen zijn.

1.3 Organisatie van de school

Sancta Maria heeft een algemeen bestuur dat toezicht houdt op het beleid en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. De leiding van de school is in handen van het managementteam. De aansturing van de school bestaat uit het algemeen bestuur en de rector-bestuurder. Onder diens verantwoordelijkheid nemen de conrectoren de onderwijskundige, organisatorische en bedrijfsmatige leiding voor hun rekening. De conrectoren vormen samen met de rector-bestuurder de schoolleiding. De dagelijkse gang van zaken vindt plaats onder leiding van de teamleiders. De teamleiders en de schoolleiding vormen samen het managementteam. [Het organogram van Sancta Maria](#) staat op onze website. De teamleiders werken voor de ontwikkeling en vernieuwing van hun team samen met een groep mentoren en docenten. In de organisatie werken we met project-, werkgroepen en professionele leergemeenschappen (PLG's), die ervoor zorgen dat doelstellingen gerealiseerd worden. Alle teams en secties werken met een jaar- en of sectieplan, dat wordt opgesteld naar aanleiding van dit SMBP. Elk najaar bekijken we gezamenlijk terug op de behaalde (examen)rendementen.

Besturingsfilosofie

Binnen de besturingsfilosofie is ons leidend principe dat verantwoordelijkheden en bijhorende autonomie zo laag mogelijk in de school worden belegd. Voor de komende jaren blijven wij de teams stimuleren en faciliteren om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. Wij zijn ervan overtuigd dat deze aanpak bijdraagt aan het versterken van het eigenaarschap binnen de organisatie. De kernwoorden hiervoor zijn: professionaliteit, integriteit (zie ook de integriteitscode), samenwerken in teams, professionele cultuur, binnen kaders, formatief handelen, integraal met ondersteunende expertise en resultaatverantwoordelijkheid. Binnen de besturingsfilosofie staat onze maatschappelijke opdracht centraal. Deze opdracht luidt:

Het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs aan de leerlingen van de school én in de regio als geheel, opdat jonge mensen – vanuit het UNESCO-gedachtengoed – als wereldburgers klaar zijn voor de wereld van morgen.

1.4 Regionale positie

In de onderstaande tabel vind je de DUO-leerlingentellingen (teldatum 01-10-2022) voor Sancta Maria voor havo, atheneum en gymnasium.

Leerlingentellingen	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23
Aantal	1397	1403	1426	1515	1538

De afgelopen jaren kent Sancta Maria vanwege de goede naam en de geboden kwaliteit een toename van het aantal leerlingen. Voor de toekomst heeft Sancta Maria de ambitie om onderwijs te bieden aan circa 1480 leerlingen, passend bij de capaciteit van ons gebouw.

De leerlingen van Sancta Maria komen voornamelijk uit Haarlem en Heemstede. Uiteraard komen uit de omliggende gemeenten ook veel leerlingen naar onze school. Hoewel we daardoor met veel verschillende basisscholen te maken hebben, lukt het ieder jaar weer om de onderlinge contacten goed te onderhouden. Onze teamleiders voor de brugklassen zijn graag aanspreekpunt voor groep 8-leerlingen, hun ouders en basisscholen.



2 Contextanalyse

Aan de hand van het vorige SMBP hebben we de afgelopen vijf jaar op verschillende terreinen hard gewerkt aan de schoolontwikkeling van Sancta Maria. In het voorwoord is op hoofdlijnen teruggeblikt op deze afgelopen periode. De terugblik laat zien dat we, ondanks de COVID-19 pandemie, veel van de gestelde beleidsdoelen hebben gerealiseerd. Daar zijn wij trots op! We kunnen constateren dat het schoolplan als planningsdocument goed heeft gewerkt om de ontwikkeling van het onderwijs en de organisatie van de school te verbeteren. Tegelijkertijd is een aantal zaken nog niet volledig volbracht en staan deze punten de komende planperiode dan ook opnieuw op de agenda. De landelijke en regionale ontwikkelingen bieden de school hierbij nieuwe kansen, vraagstukken en uitdagingen.

2.1 Ontwikkelingen in de onderwijscontext

Vaardigheden en welzijn

Het kwaliteitsbeleid van Sancta Maria kenmerkt zich door het systematisch en planmatig werken aan verbeteringen. Hierbij kijken we naar data over de eigen prestaties, zoals leeropbrengsten, trends en ontwikkelingen in leerlingenstromen en tevredenheid. Vanuit de visie op kwaliteit sturen wij actief op het aanbieden en -leren van een breed palet aan vaardigheden.

Sancta Maria heeft blijvende aandacht voor de vaardigheden en volgt de rendementen van leerlingen op een betrouwbare en valide wijze. Het is prettig om te zien dat de laatste onderwijs opbrengstenkaarten van de inspectie ruim voldoende en in lijn zijn met onze eigen perceptie.

Tegelijkertijd zien wij dat de sociaal-emotionele ontwikkeling bij leerlingen, meer dan voorheen, nadrukkelijke aandacht vraagt. Daarom zetten wij de komende schoolplanperiode in op het uitbreiden en versterken van het welzijn en de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. We werken in deze periode toe naar het predicaat Gezonde School, op het gebied van sociaal-emotioneel welbevinden en fysieke gezondheid.

Toegerust team van collega's

De maatschappelijke context verandert in snel tempo. Het lerarentekort loopt sinds 2021 alleen maar verder op en stelt scholen, dus ook Sancta Maria, voor nieuwe vraagstukken. Goed strategisch personeelsbeleid is hierbij van essentieel belang. Sancta Maria wil voor collega's een goede en eigentijdse werkgever zijn, waar we werken volgens de principes van een inclusieve organisatie. Een organisatie die een afspiegeling is van de maatschappij, waar iedereen zich thuis voelt. De school is niet alleen een plek waar leerlingen leren, maar ook een plek waar onderwijsondersteuners, docenten en het managementteam zich voortdurend ontwikkelen. Sancta Maria zet voor collega's in op maatwerk; intern opleiden door het inductiebeleid uit te voeren door adequate coaching en begeleiding, waarbij maatwerk mogelijk is. Ook biedt Sancta extra facilitering voor professionaliseren, met tijd en ruimte voor scholing, studie- en loopbaanmogelijkheden.

Passend onderwijs

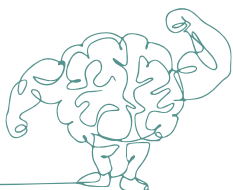
Sancta Maria vindt dat alle leerlingen recht hebben op goed onderwijs op maat, als essentiële stap naar volwaardige en gelijkwaardige deelname aan de samenleving. Sancta Maria biedt dan ook een uitgebreide leerlingbegeleiding en een ondersteuningsaanbod in een sociaal veilige omgeving, waarin we verbinding maken met de leerlingen. In het [Schoolondersteuningsprofiel \(2022\)](#) is vastgelegd welke voorzieningen zijn getroffen voor leerlingen die extra ondersteuning behoeven, zodat we passend onderwijs kunnen bieden.

Verbeteren kansengelijkheid

Sancta Maria vindt dat de school als publieke voorziening, voor iedereen toegankelijk, recht moet doen aan de capaciteiten en ontwikkeling van alle leerlingen, ongeacht hun achtergrond of het opleidingsniveau van hun ouder(s)/verzorger(s). Dat geldt voor zowel de meerbegaafde leerlingen als voor de leerlingen met meer ondersteuningsbehoeften. Als UNESCO-school bieden wij met ons onderwijs een belangrijke bijdrage in de ontwikkeling van jongeren met het oog op hun deelname aan de samenleving. Het is daarbij van belang dat leerlingen op school ook leeftijdgenoten met verschillende achtergronden ontmoeten om elkaars leefwereld te leren kennen. De invloed die Sancta Maria als school heeft, willen we zo optimaal mogelijk inzetten om de kansen voor onze leerlingen maximaal te vergroten.

2.2 SWOT: interne en externe schoolcontext

De SWOT-analyse geeft de uitgangssituatie van Sancta Maria voor de komende periode aan. Het laat zien welke sterke punten we kunnen behouden en inzetten, welke punten om aandacht en verbeteringen vragen, welke kansen we kunnen benutten en op welke bedreigingen we moeten anticiperen.



Sterktes

- Sancta Maria is een sterk merk in de regio!
- Sancta Maria biedt kwaliteit, structuur en goed onderwijs;
- de sfeer is goed, leerlingen en collega's voelen zich veilig;
- collega's werken vanuit een grote betrokkenheid bij de leerlingen;
- leerlingen worden op een goede manier naar het vervolgonderwijs begeleid;
- onderwijskwaliteit is goed op orde, inspectie oordeelt ruim voldoende tot goed;
- Sancta Maria beschikt over een goed stelsel van kwaliteitszorg;
- Sancta Maria biedt maatwerk en excellentieprogramma's;
- teams zijn verantwoordelijk voor onderwijs, activiteiten, ontwikkeling en begeleiding van de leerlingen.

Zwaktes

- continuïteit en financiële positie in relatie tot leerlingaantallen;
- de individuele professionalisering en samenwerking binnen en tussen secties intensiveren/optimaliseren;
- ontwikkeling ICT-onderwijsbeleidsplan (en inzet ICT);
- ingezette koers formatief handelen verder implementeren en vormgeven.

Kansen

- stevige, onderscheidende marktpositie (meer expliciete aandacht voor UNESCO);
- doorlopende keten (PO-VO-vervolgonderwijs) zonder obstakels;
- kansengelijkheid en inclusie vormgeven;
- ontwikkeling richting een lerende organisatie;
- leerling- en ouderparticipatie blijvend activeren;
- divers onderwijsaanbod en veel keuzemogelijkheden voor extra vakken;
- globalisering: meer mogelijkheden om internationaal te leren;
- verdere digitalisering onderwijs (ondersteunend).

Bedreigingen

- consumerende houding van leerlingen en afnemende motivatie;
- onder druk staande sociale en emotionele ontwikkeling leerlingen;
- Haarlem heeft een ruim aanbod voor havo/vwo-leerlingen in de regio, versterken eigen positie;
- oplopend lerarentekort - aantrekken en behouden van bevoegd en bekwaam personeel;

3 Onderwijs

Correspondeert met onderdeel OP1, OP3, OP5, OP6, OP8, SK2 en OR2 uit Toezichtkader van de Inspectie

Bij Sancta Maria willen wij onze leerlingen een stevig gewortelde basis helpen ontwikkelen, waarmee zij hun toekomst met vertrouwen tegemoet treden. Ons onderwijs kenmerkt zich door formatief handelen, maatwerk en samen leren. Op school doen leerlingen op een onderzoekende manier kennis en vaardigheden op, maar het leerproces omvat méér. Het brede leerproces sluit aan bij het feit dat Sancta Maria een UNESCO-school is. Wij maken deel uit van een wereldwijd netwerk dat internationale verbondenheid, verdraagzaamheid en solidariteit nastreeft. Alles begint met een veilig klimaat: pas als je jezelf kunt en mág zijn, kun je leren.

3.1 Uitgangspunten

Ons onderwijsconcept geeft richting aan de dagelijkse onderwijspraktijk op school en is herkenbaar in het (dagelijks) handelen van de docent in de klas en in de begeleiding van onze leerlingen. Het onderwijsconcept is in ons model weergegeven als de schakel tussen de basis van Sancta Maria en de drie kernwaarden voor het toekomstige onderwijs. Het onderwijsconcept legt de basis voor een sterk profiel van de school. Het biedt kaders om op terug te kunnen vallen en het geeft antwoord op de vraag waarom we doen wat we doen.

Ons onderwijsconcept dient de ambitie van Sancta Maria om een UNESCO-school te zijn en te blijven. In de lijn van die ambitie leiden we onze leerlingen op voor méér dan een diploma. Het thema 'samen werken en samen leren' vormt binnen ons onderwijs de kern. Collega's, leerlingen en ouders kunnen trots zijn op de prestaties, de goede sfeer en de buitenschoolse activiteiten.

Samen werken, samen leren: UNESCO-school!

Ons onderwijs is gebaseerd op de pijlers van UNESCO: leren weten, leren te zijn, leren doen en leren samenleven. In de lessen, tijdens buitenschoolse activiteiten en in een speciale projectweek is er inhoudelijk aandacht voor deze pijlers. De bijbehorende onderwijsdoelen zijn voor alle leerlingen vastgelegd in de onderwijsprogramma's. Zo komen alle leerlingen op geïntegreerde wijze in aanraking met de thema's en pijlers van UNESCO.

De drie kernwaarden in de afbeelding hierboven vormen samen de essentie van de ontwikkeling van het onderwijs op Sancta Maria voor het komende beleidsplan én de tijd die daarna volgt. Het continueren van een kwalitatief hoogwaardig en onderscheidend profiel in de regio realiseren wij door drie kernwaarden in onze beleidsdoelstellingen te hanteren:

Toekomstgericht en innovatief
Eigenaarschap en maatwerk
Kwaliteit

In dit hoofdstuk beschrijven wij hoe Sancta Maria het onderwijs in de komende periode beoogt te optimaliseren en verder te ontwikkelen.

DE BASIS VAN SANCTA MARIA

- UNESCO Wereldburgerschap
- WON Wetenschaps- en onderzoeksvaardigheden
- ROSA opleidingsschool
- GEZONDE SCHOOL
- 'ONS CONVENANT'

DE SCHAKEL

ONDERWIJS-
CONCEPT

KERNWAARDEN



MEER DAN EEN DIPLOMA

- Toekomstgericht & innovatief
- Eigenaarschap & maatwerk
- Kwaliteit

3.2 Ambities



3.2.1 Toekomstgericht en innovatief

Flexibel en met vertrouwen naar de toekomst

Sancta Maria wil leerlingen innovatief onderwijs bieden dat gericht is op de toekomst, hen helpt klaar te staan voor de uitdagingen die hen te wachten staan én aansluit bij de belevingswereld van de leerlingen. Door een stevige basis aan te bieden van kennis en kunde van moderne technologieën en vaardigheden die helpen om te gaan met onbekende situaties, zijn leerlingen klaar om een bijdrage te leveren aan de digitale en technologische innovatie van de toekomst.

Verder zorgen wij ervoor dat leerlingen contextrijk, gevarieerd en onderzoekend leren. Leren wordt binnen en buiten de muren van het schoolgebouw, en binnen en buiten de kaders van een les door leerlingen actief beleefd.



Alle vakken faciliteren onderzoekend leren voor leerlingen. Omdat de toekomst ongewis is, vinden wij het belangrijk dat leerlingen leren om flexibel te zijn. Wij leren leerlingen hoe te handelen in voor hen onbekende situaties. Bij Sancta Maria is veel aandacht voor feedback, feedforward en feedup, zowel in het leerproces met formatief handelen als in de dagelijkse omgang. Zo zorgen wij ervoor dat leerlingen met vertrouwen de toekomst tegemoet treden.

Alle vakken faciliteren onderzoekend leren voor leerlingen

Pedagogisch- en didactisch beleid

Docenten op Sancta Maria werken vanuit een herkenbaar, stimulerend en eenduidig pedagogisch en didactisch beleid, waardoor leerlingen een ambitieuze en actieve leerhouding laten zien. Dit gebeurt vanuit een breed didactisch concept dat past bij de ontwikkelingen in de maatschappij en de doelgroep. Goed toegeruste docenten zorgen in een kansrijk en ambitieus leerklimaat, met behulp van onder andere technologische en digitale hulp- en leermiddelen, voor (nog) meer maatwerk in het programma, passende en gedifferentieerde didactiek en begeleiding van leerlingen. Op deze manier maken we het voor elke leerling mogelijk om gemotiveerd, doelmatig, actief en zelfstandig te leren.

Toekomstgerichte invulling onderwijstijd

Sancta Maria hecht waarde aan het zo effectief mogelijk benutten van de onderwijstijd voor alle leerlingen. Daarom willen wij verkennen op welke wijze de onderwijstijd toekomstgerichter en innovatiever kan worden ingevuld. Sancta Maria wil het onderwijs passend maken bij de ontwikkeling en onderwijsbehoeften van haar leerlingen. De ruimte die er is binnen het curriculum, willen wij gebruiken om het onderwijs flexibeler vorm te geven en meer betekenisvol te laten zijn voor iedere leerling.

Midden in de samenleving

Sancta Maria wil goed onderwijs bieden om leerlingen voor te bereiden op het vervolgonderwijs, de arbeidsmarkt en de samenleving. Om daadwerkelijk te kunnen anticiperen op de uitdagingen van de toekomst werkt Sancta Maria samen met belangrijke partners, waarbij ze een belangrijk schakel vormt in de leerloopbaan van leerlingen. De school heeft een belangrijke netwerkfunctie in lokale en regionale gemeenschappen en onderhoudt goede relaties met partnerscholen in het buitenland.

Leren in een contextrijke en gevarieerde leeromgeving, in verbinding en samen met de samenleving, speelt voor Sancta Maria een belangrijke rol. Wij willen daarom samenhang in en tussen vakken aanbrengen en het leren in de samenleving verder uitbouwen.

Focus op vaardigheden

Sancta Maria richt zich op brede ontwikkeling van haar leerlingen. Dit betreft een breed palet aan vaardigheden, waaronder taal, rekenen en burgerschapsvaardigheden met het UNESCO-programma. Ook geven we leerlingen bijvoorbeeld wetenschapsvaardigheden, onderzoeksvaardigheden, digitale en technologische vaardigheden en organisatievaardigheden mee, zodat ze beter toegerust zijn voor vervolgonderwijs en hun verdere toekomst.

Onderscheidend onderwijs

Sancta Maria ambieert samenwerking tussen alle vakken vorm te geven. Het onderwijs is creatief en innovatief. Op deze wijze realiseren en borgen wij goede resultaten en een goede aansluiting op het vervolgonderwijs. Sancta Maria beoogt in het onderwijs extra verdieping aan te bieden boven op de reguliere stof én daarbinnen. We betrekken de actualiteit en de buitenwereld structureel bij het onderwijs, om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de belevingswereld van de leerlingen.

Daarnaast richt Sancta Maria zich op kunst en sport als belangrijke onderdelen in de samenleving. Kennis van kunst en van gezond leven is essentieel voor onze samenleving en daarom gebruiken we beide onderdelen als verbindende en uitdagende elementen in ons curriculum, zowel voor collega's als voor leerlingen.



3.2.2 Eigenaarschap en maatwerk

Uitstekend onderwijs op maat en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling

Op Sancta Maria bieden wij maatwerk om het beste uit de leerlingen te halen. Hierbij gaat het om maatwerk binnen het curriculum, de didactiek en leeractiviteiten, de programmamogelijkheden binnen en buiten de onderwijstijd en de extra begeleiding. Wij ambiëren recht te doen aan verschillen tussen leerlingen, waarbij we - met de leerlingen - passende en duidelijke leerroutes creëren. Elke leerling is eigenaar van zijn of haar eigen leerproces. De docent faciliteert en stimuleert leren en gaat samen met de leerling voor het beste resultaat. We hebben op deze manier oog voor alle leerlingen. Het pakken van eigenaarschap door leerlingen is een proces, waarbij mentoren en docenten leerlingen gaandeweg ondersteunen.

Verbeteren kansengelijkheid

Sancta Maria wil via het onderwijs een belangrijke bijdrage bieden in de ontwikkeling en kansen van haar leerlingen, met het oog op hun deelname aan de samenleving. Daarbij is het van belang dat leerlingen op school leeftijdgenoten met verschillende achtergronden ontmoeten, om elkaars leefwereld te leren kennen. Daarnaast kan het maatwerk dat Sancta Maria de leerlingen aanbiedt, leiden tot (meer) kansengelijkheid.

Als school willen we onze invloed zo optimaal mogelijk inzetten, om de kansen voor onze leerlingen zo groot mogelijk te maken. Hierbij willen we een integrale, structurele en duurzame aanpak hanteren. Integraal, omdat we op meerdere gebieden de mogelijkheden willen onderzoeken en deze in samenhang met elkaar verder willen ontwikkelen. Structureel doordat we op zoek gaan naar een mogelijke systeemwijziging die we voor langere periode kunnen uitvoeren. Duurzaam, omdat we onze leerlingen een succesvolle basis voor het vervolg van hun verdere (onderwijs)loopbaan willen geven. De aanpak die we hanteren zal uitgaan van bewezen interventies.

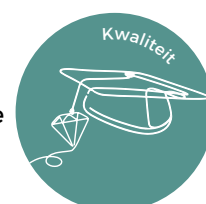
Formatief werken en groeimindset

Sancta Maria ziet dat leren verder reikt dan de middelbareschooltijd. Daarom willen wij een groeimindset bij leerlingen stimuleren die bijdraagt aan een leven lang leren. Om deze mindset actief te ontwikkelen stimuleren wij eigenaarschap bij leerlingen en zetten wij formatief handelen en formatief evalueren in als de basis van ons onderwijs. Leerdoelen vormen het uitgangspunt van leeractiviteiten en leerlingen krijgen structureel gerichte feedback, feedforward en feedup over hun leerproces. Waar mogelijk krijgen leerlingen de ruimte om naast het curriculum eigen leerdoelen op te stellen. Zo stimuleren wij hen het beste uit zichzelf te halen en geven we leerlingen de ruimte om te leren. We laten hen inzien dat fouten uitnodigen om een leermoment te beleven. Het uitgangspunt van summatieve momenten, bijvoorbeeld in de vorm van een toets of een eindopdracht om aan te tonen dat een leerdoel is behaald, is om ervan te leren. We kijken kritisch naar de balans tussen summatieve en formatieve momenten.

3.2.3 Kwaliteit

Meer dan een diploma

Sancta Maria leidt op tot meer dan een diploma. Onze school staat onder meer bekend om goede onderwijsresultaten, maar kwaliteit uit zich bij Sancta Maria zeker ook in beleving en sfeer. Om deze kwaliteit te borgen monitoren we structureel tevredenheid van leerlingen en ouders.



Onze school is kleinschalig georganiseerd in onderwijsteams om de leerlingen heen. De docenten en mentoren in deze teams zijn, samen met de teamleider, verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs in het team, het welbevinden van de leerlingen en voor de resultaten. Aan de hand van een teamplan werken de teams aan concrete doelstellingen die aansluiten bij de drie kernwaarden van deze beleidsperiode. De PDCA-cyclus (plan-do-check-act) is het uitgangspunt bij onderwijsontwikkelingen en het verbeteren van resultaten en didactisch handelen.

Om de kwaliteit van het formatief handelen nog verder te verbeteren besteden we in deze beleidsperiode extra aandacht aan het geven van feedback, feedforward, feedup door leerlingen én collega's.

Zicht op ontwikkeling en begeleiding

Correspondeert met onderdeel OP2 uit Toezichtkader van de Inspectie

Sancta Maria volgt en begeleidt de leerlingen zodanig dat zij een continue ontwikkeling kunnen doorlopen. We stemmen het onderwijs door middel van formatief handelen af op de voortgang en ontwikkeling van leerlingen. Dit doen we door de onderwijsinhoud in een logische opbouw aan te bieden, opklimmend in niveaus op een wijze die past bij de leeftijd van leerlingen. Hiermee voldoet Sancta Maria aan de basiskwaliteit van de Inspectie van het Onderwijs.

Meetbare resultaten

We hebben hoge verwachtingen van onze leerlingen. Dit uit zich onder andere in goede onderwijsresultaten. Bij de meetbare kwaliteit van het onderwijs gaat het om de opbrengsten van het onderwijs en om de uitkomsten van verschillende tevredenheidsonderzoeken.

Merkbare resultaten

Resultaten zijn belangrijk en we dagen leerlingen uit om het maximale uit zichzelf te halen. Naast kennisvorming steken we als school echter ook heel nadrukkelijk in op persoonsvorming en maatschappelijke toerusting. De vaardigheden om hiertoe te komen zijn geborgd in de PTA's en PTO's en de uitkomsten hiervan zijn vooral waar te nemen (socialisatie, persoonsvorming, burgerschap). Dit uit zich er bijvoorbeeld in dat leerlingen in woord en gedrag aandacht, belangstelling en respect hebben voor de omgeving waarin ze functioneren ([zie ook ons convenant](#)).

Opbrengsten

Op Sancta Maria zijn we gewend om goed in kaart te brengen hoe de leerrendementen van leerlingen zich binnen de organisatie manifesteren. We bekijken steeds hoe leerroutes en veranderingen van leerroutes effect hebben op de inrichting van de organisatie. Binnen de gestelde rendementsopdracht (minimaal de inspectienorm op de vier onderdelen; examengemiddelde, onderbouwsnelheid, bovenbouwsucces, plaats derde klas t.o.v. basisschooladvies) is het aan te bevelen om de huidige manier van werken met het datateam vast te houden. We hebben een systeem opgezet waarin het datateam gevraagd en ongevraagd informatie verzamelt. Goede gedegen inzet van onze PDCA-cyclus is hierbij van belang.

(Extra) ondersteuning

Correspondeert met onderdeel OP4 uit Toezichtkader van de Inspectie

Leerlingbegeleiding is er voor alle leerlingen. We vinden dat dit hoort bij goed onderwijs. Onze begeleiding is nauw verweven met het leerproces. De mentor fungeert als spil en de teamleider is eindverantwoordelijke van een team. Deze korte lijnen zijn van groot belang voor een goede begeleiding van de leerlingen. Daaromheen staat een team van (vak)docenten dat regelmatig overlegt. Naast de begeleiding van mentor en vakdocenten is er voor leerlingen met dyslexie, dyscalculie en leerlingen van wie Nederlands niet de moedertaal is, extra remediale basisondersteuning.

Leerlingen die dat nodig hebben ontvangen extra aanbod, ondersteuning en begeleiding. Om de ondersteuningsstructuur voor deze leerlingen goed vorm te kunnen geven, werkt de school samen met diverse externe partners. In het schoolondersteuningsprofiel van Sancta Maria is vastgelegd welke voorzieningen zijn getroffen voor leerlingen die extra ondersteuning behoeven. De coördinator-ondersteuning is met de trajectbegeleiders de spil van passend onderwijs op Sancta Maria. De coördinator en de trajectbegeleider zijn nauw betrokken bij het ontwikkelen en optimaliseren van een ondersteuningsaanbod voor leerlingen. Het ondersteuningsteam biedt een bijzonder stevig fundament voor onze leerlingen, de komende jaren behouden we wat goed is en ontwikkelen we door.

Loopbaanoriëntatie

Correspondeert met onderdeel OP7 uit Toezichtkader van de Inspectie

Om leerlingen in het voortgezet onderwijs kennis te laten maken met alle aspecten van de samenleving organiseren wij stages, uitwisselingen en profielreizen en zetten wij ons in voor goede doelen waarbij de leerlingen een grote bijdrage leveren. Binnen de loopbaanoriëntatie betrekken we leerlingen en hun ouders bij de mogelijkheden in school voor het kiezen van de profielen, extra vakken en extra keuzemogelijkheden zoals versneld examens doen en verdiepen door masterclasses in en buiten school.

Vervolgsucces

Correspondeert met onderdeel OR3 uit Toezichtkader van de Inspectie

We zorgen ervoor dat we nog meer zicht krijgen op het succesvol doorlopen van een vervolgopleiding door onze leerlingen. We hebben zicht op het aantal leerlingen dat hun vervolgopleiding na het 1e studiejaar afrondt en we kunnen hieraan conclusies verbinden voor onze begeleiding en ons onderwijs.



4 Strategisch HRM-beleid

Correspondeert met artikel 24 uit de Wet op voortgezet onderwijs.

Goed strategisch personeelsbeleid is een onmisbare voorwaarde voor het realiseren van de ambities uit ons SMBP. Met strategisch personeelsbeleid bedoelen wij dat we de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van collega's koppelen aan ons onderwijskundig beleid en de externe ontwikkelingen. Aanvullend is het streven dat het onderwijs een aantrekkelijke werkplek blijft. Onze intentie is dat Strategisch Human Resources Management (hierna: SHRM) bijdraagt aan kwalitatief goed toekomstbestendig onderwijs.

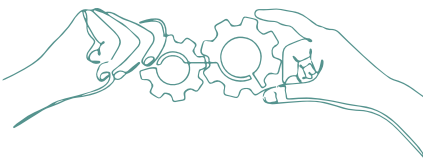
Sancta Maria wil voor collega's een goede en eigentijdse werkgever zijn, waar we volgens de principes van een inclusieve organisatie werken. Onze school is een warme, open plek waar iedereen zich thuis voelt, zowel leerlingen als collega's.

4.1 Uitgangspunten

Inclusieve organisatie

Sancta Maria streeft naar een inclusieve en toekomstbestendige school die representatief is voor onze maatschappij. Een inclusieve organisatie verwelkomt, respecteert, ondersteunt en waardeert de participatie en inbreng van elk individu of van elke groep. Dit is wat ons betreft voorwaardelijk om te komen tot een werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan en mag zijn om diens volledige potentieel te benutten. Inclusief werken leidt tot grotere creativiteit, wat in de huidige maatschappij en regionale context nodig is om als school sterk te staan en te blijven. We stimuleren een inclusieve werkomgeving, waarin iedereen gehoord, gezien en gewaardeerd wordt en zich verbonden voelt met elkaar en de school als organisatie.

"Om kwalitatief goed onderwijs mogelijk te maken, is goed werkgeverschap een vereiste."



Goed en aantrekkelijk werkgeverschap

Om getalenteerde mensen aan ons weten te binden en te blijven boeien, wil Sancta Maria ruim aandacht besteden aan ieders ontwikkelingsperspectief en mogelijkheden. Hierbij hoort expliciet ook de aandacht en de waardering die wij aan onze collega's geven. Immers, om kwalitatief goed onderwijs mogelijk te maken is goed werkgeverschap een vereiste. We bieden aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden en zetten in op persoonlijk maatwerk. We zijn er namelijk van overtuigd dat onze collega's vanuit verbinding en op basis van een professionele dialoog het verschil kunnen maken. Hun prestaties zijn cruciaal bij het verwezenlijken van de ambities van de school.

Veiligheid is op Sancta Maria bovendien sterk verankerd in alle lagen van de organisatie. We geven hier vorm aan vanuit het [convenant](#) dat we hebben onderschreven.

Sancta Maria is niet voor niets een opleidingsschool en wil ook een aantrekkelijke (potentiële) werkgever zijn voor stagiaires, LIO's, zij-instromers, hybride docenten en herintreders. Alle collega's worden binnen de school de eerste drie jaar goed begeleid door het inductieteam, met coaching, scholing en vakinhoudelijke ondersteuning.

Het lerarentekort vormt een serieus risico voor de toekomstige continuïteit en kwaliteit van ons onderwijs. Deze uitdaging sluit nauw aan op bovenstaande thema's. De afgelopen jaren hebben we daarom extra ingezet op een vernieuwende manier van het aantrekken en behouden van nieuwe docenten en docenten in opleiding. Om deze interventies succesvol te laten blijven, besteden we hier de komende schoolplanperiode opnieuw veel tijd en aandacht aan. Zowel intern als in samenwerking met de regio.

Leiderschap

Leiderschap is bij Sancta Maria het proces waarbij wij de collega's continu proberen te motiveren om een bepaald doel te bereiken. Goed leiderschap draagt zorg voor het stimuleren en inspireren van de ander en geldt feitelijk voor alle collega's, binnen en buiten het klaslokaal. Vanuit onze gezamenlijke verantwoordelijkheid versterken

wij bij Sancta Maria motivatie, betrokkenheid en de prestaties van de organisatie. Iedereen neemt hierbij verantwoordelijkheid, regie over zijn/haar eigen ontwikkeling en legt rekenschap af. Hierbij is het benoemen wat goed gaat en beter kan, reflecteren, bijstellen en open blijven staan voor elkaar, feedback en verandering, vanzelfsprekend.

Het team van collega's is ons belangrijkste kapitaal. Zij zorgen er dagelijks voor dat het onderwijs innovatief, aansprekend en toekomstbestendig is. Er is continue aandacht voor verdere professionalisering en er zijn volop opleidings- en ontwikkelmogelijkheden, waaronder vakgerichte opleidingen maar ook coaching, intervisie en supervisie. Hierdoor werken collega's met plezier samen aan onderwijs en bevorderen we hun vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Persoonlijk leiderschap is een belangrijke factor binnen ons SHRM-beleid. Het persoonlijk leiderschap is coachend en gericht op leidinggeven vanuit talenten en competenties, vertrouwen en verbinding met elkaar. Dit allemaal op basis van een heldere verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Samenwerking en verbinding wordt gestimuleerd en gefaciliteerd, we leren met en van elkaar en delen actief opgedane kennis. De persoonlijk leidinggevers zijn de verbindende schakels tussen de strategische doelen en de ontwikkeling van collega's.

Lerende organisatie

We ambiëren een professionele leercultuur waarbinnen collega's continu leren: individueel, collectief, in teams van en met elkaar. Belangrijk hierbij is dat wij voldoende ruimte geven aan de persoonlijke ontwikkeling ten behoeve van de doelstellingen van de school. Collega's geven daarbij rekenschap over wat zij hebben bereikt en wat hun ontwikkeling daarbij is geweest.

Bij het streven naar een professionele leercultuur ligt de primaire focus op de onderwijskwaliteit, waarbij we doorlopend gericht zijn op verbetering en ontwikkeling van de inhoud en onze eigen ontwikkeling. In een lerende organisatie staan scholing en ontwikkeling van alle collega's centraal, om voortdurend en flexibel aanpassingen te kunnen doen in een veranderende omgeving. Om een lerende organisatie te kunnen blijven, heeft Sancta Maria collega's nodig die betrokken, gemotiveerd, bevoegd en bekwaam zijn en graag willen werken aan het ontdekken en ontwikkelen van de talenten van onze leerlingen. Deze professionele collega's zijn collega's die de benodigde kennis, vaardigheden en houding inzetten om hun vak en/of functie steeds beter te kunnen uitoefenen. Wij dagen hen uit hun talenten en kwaliteiten in te zetten en te ontwikkelen, waarbij het kader gevormd wordt door het beroepsbeeld van de leraar. Dit beroepsbeeld kent vier ontwikkelrichtingen, waaraan loopbaanpaden verbonden zullen worden.

Wij betrekken daarom de collega's structureel bij toekomstige ontwikkelingen en geven hen ruimte voor verbeteringen en initiatieven, zodat Sancta Maria nog meer kwaliteit kan bieden. Hiermee is Sancta Maria een voedings- en inspiratiebodem voor de brede talentontwikkeling van iedere leerling én elke collega. Dit vraagt om collega's die leerlingen, maar ook zichzelf blijven uitdagen. De gedragingen die we van collega's verwachten, voortkomend uit het onderwijsconcept, worden in de praktijk nageleefd. Collega's zijn op de hoogte van de ontwikkelingen binnen hun vakgebied en hebben oog voor de individuele behoeften van de leerlingen. Professionele ontwikkeling is een continu leerproces, waarbij collega's zelf hun kennis, vaardigheden en ervaringen inbrengen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en te ontwikkelen.



Uit 'Beroepsbeeld voor de leraar'
van o.a. Marco Snoek (2017)

4.2 Ambities

4.2.1 Toekomstgericht en innovatief

Binden (aantrekken) en boeien (behouden) van collega's

Sancta Maria anticipeert graag op de toekomst. Op dit moment is er op de arbeidsmarkt veel vraag naar docenten, waardoor docenten hun werkgever voor het uitkiezen hebben. Sinds enige jaren vraagt het oplopend lerarentekort voor Sancta Maria als school, maar ook in nauwe samenwerking



met de regio, nadrukkelijke aandacht. Om ervoor te zorgen dat docenten en andere (toekomstige) collega's bij ons willen werken én om ervoor te zorgen dat wij de goede kandidaat aan ons weten te binden, heeft Sancta Maria zichzelf tot doel gesteld collega's te willen (blijven) binden en boeien.

Goed werkgeverschap betekent een aantrekkelijke en onderscheidende werkgever zijn, met ruime aandacht voor ieders ontwikkelingsperspectief en mogelijkheden. Dit vanuit de overtuiging dat onze collega's het verschil kunnen maken vanuit verbinding en op basis van een professionele dialoog. Hun prestaties zijn cruciaal bij het verwezenlijken van de ambities van de school.

Opleidingsschool

Sancta Maria heeft de status van opleidingsschool en wil ook een aantrekkelijke (potentiële) werkgever zijn voor stagiaires, LIO's, zij-instromers, hybride docenten en herintreders. Docenten in opleiding en startende docenten worden binnen de school goed begeleid en nodigen we, bij goed functioneren, nadrukkelijk uit om bij Sancta Maria te blijven werken na afronding van hun opleiding. Samen met de afdeling HRM en het opleidingsteam is hiervoor een adequaat inductiebeleid opgesteld, zodat de nieuwe collega zich de eerste drie jaren van zijn/haar loopbaan bij Sancta Maria goed begeleid en snel thuis voelt.

De volgende thema's hebben daarbinnen onze aandacht:

Werkdruk-vermindering	Enculturatie	Professionele ontwikkeling	Observatie en begeleiding in de klas	Intervisie en gerichte begeleiding	Organisatie en borging
Zorgdragen voor een gezond en uitdagend werkklimaat met voldoende tijd en ruimte om te leren	Startende leraren ondersteunen en wegwijs maken binnen de (school)cultuur	Een aanpak voor doorgaande professionalisering van (startende) leraren, die aansluit bij de ambities van de leraar en de school	Startende leraren in de klas ondersteunen in de vorm van feedback over vakdidactische en pedagogische competenties	Startende leraren ondersteunen in het leren van ervaringen door ervaringen te delen met andere starters en individuele begeleiding	Randvoorwaarden voor het ontwerp van een succesvol driejarig inductie-arrangement

Sancta Maria zet in op het opleiden van potentiële en nieuwe collega's én investeert in de loopbaan- en ontwikkelwensen van huidige collega's. Er is blijvende aandacht voor de ontwikkeling van alle collega's, zodat ook zij ontwikkelen en aangesloten blijven bij de doelstellingen van de school. We hechten aan een gezellige en persoonlijke teamcultuur, waarbij we de hoge ambities delen en we onze successen met elkaar vieren.

Vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en maatwerk binnen het personeelsbeleid zijn thema's waarop Sancta Maria verder beleid ontwikkelt. In onze ogen hebben professionele collega's niet alleen voldoende kennis en vaardigheden, maar zij zijn ook gemotiveerd, betrokken en vitaal.

4.2.2 Eigenaarschap en maatwerk

Inclusieve organisatiecultuur;
professioneel samenwerken aan ontwikkeling

In een lerende cultuur willen en durven collega's elkaar op een open en constructieve manier aan te spreken. Onze gedeelde missie, visie en doelstellingen zijn gericht op het leren van leerlingen en collega's. Er is een positief leerklimaat en een cultuur van samenwerking waarin iedereen bereid is om in beweging te komen en in beweging te blijven. Dat is de kern van leren. In een positief leerklimaat is veel ruimte voor het delen van kennis, ervaring en praktijkvoorbeelden. Wij leren voortdurend met en van elkaar en streven continu naar verbetering. We werken resultaatgericht en actiegericht. Hierdoor zijn wij in staat zijn om ons flexibel aan te passen aan onze veranderende omgeving. Dit maakt ons een toekomstbestendige school.

Een lerende cultuur vraagt om een open, flexibele, transparante houding en lerend gedrag van alle collega's. Ons

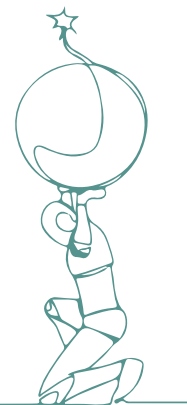


collega'sprofiel is gevat in het onderwijsconcept. Het onderwijsconcept biedt de basis voor het gedrag dat je bij iedereen op school ziet.

Iedere collega van Sancta Maria is in staat en bereid om op structurele wijze:

- te blijven professionaliseren, een leven lang leren;
- te werken vanuit teamspelerschap;
- uit te gaan van de UNESCO-pijlers: leren weten, leren te zijn, leren doen, leren samenleven;
- aandacht te besteden aan de UNESCO-thema's: vrede, mensenrechten, intercultureel leren, wereldburgerschap en duurzaamheid;
- te communiceren vanuit een groeimindset;
- wetenschappelijke kennis over motivatie te benutten;
- te werken vanuit een professionele leergemeenschap (PLG);
- de drie pijlers van Biesta in het onderwijs te betrekken;
- feedback te ontvangen en te geven;
- een onderzoekende houding aan te nemen, te reflecteren op eigen handelen en samen te werken;
- aandacht te besteden aan onderzoeksvaardigheden, reflectie op het leerproces en samenwerking te faciliteren;
- op de hoogte te blijven van de mogelijkheden van eigentijds en innovatief onderwijs.

mogelijkheden van eigentijds en innovatief onderwijs



We werken samen in een professionele leergemeenschap, benutten elkaars kwaliteiten, geven en ontvangen feedback, nemen een onderzoekende houding aan en spreken elkaar aan om de ambities te realiseren. De collega's binnen Sancta Maria zijn dan ook ontwikkelingsgericht, kwaliteitsbewust, ambitieus, verbindend, betrokken en in balans. Hierdoor kunnen wij Sancta Maria steeds beter maken. Collega's tonen eigenaarschap binnen hun eigen ontwikkeling in relatie tot de schoolontwikkeling.

Professionele collega's zijn betrokken, hebben een onderzoekende (leergerichte) houding en werken en leren samen. Zij durven te experimenteren, fouten te maken, hier rekenschap van te geven en van te leren. We hebben aandacht voor groei en vieren successen, bijvoorbeeld bij teamvergaderingen en bij het belonen van leerlingen. Bij Sancta Maria hebben we oog voor verbetering én voor dat wat goed gaat.

Onze collega's geven elkaar onderling feedback, feedforward, feedup en complimenten. Zij zijn intrinsiek gemotiveerd om zich te ontwikkelen en in te spelen op veranderende omstandigheden in een complexe omgeving. De kwaliteit van de docent is een belangrijke factor binnen de kwaliteit van het onderwijs. Om de observatie en het gesprek hierover te stimuleren en te faciliteren, zetten wij in op effectieve en bruikbare instrumenten zoals:

DOT: In de Digitale Observatie Tool worden lesobservaties digitaal vastgelegd. Een observator geeft op een gevalideerde lijst van items aan in hoeverre het handelen van een docent aan de standaarden/verwachtingen voldoet. Vervolgens kunnen zowel de docent zelf als de leerlingen via de applicatie worden gevraagd om dezelfde les te evalueren. Deze gestandaardiseerde digitale evaluatie sluit aan bij de vragenlijst van de observator.

BOOT: De Ontwikkelmodule biedt elke onderwijsprofessional een helder beeld van zijn/haar professionele ontwikkeling. Voor de onderbouwing van een zelfevaluatie kan de collega feedback vragen en documenten uploaden, waarmee een relevant portfolio ontstaat. De collega beheert het eigen portfolio en deelt dit ter voorbereiding van een gesprek met een direct-leidinggevende.

Leiderschap en verantwoordelijkheid

Persoonlijk leidinggevend hebben een voorbeeldfunctie in het blijven leren binnen een lerende organisatie. De persoonlijk leidinggevende geeft richting door duidelijke afspraken over de resultaten te maken, motiveert, helpt en voorziet in facilitering. De leidinggevend geven collega's vertrouwen en professionele ruimte voor de uitvoering van de werkzaamheden en vragen hierover verantwoording.

De persoonlijk leidinggevend zijn de verbindende schakels tussen de strategische doelen en de ontwikkeling van collega's. Zij laten collega's inzien dat zij in belangrijke mate een bijdrage leveren aan het succes van het onderwijs van Sancta Maria en dat zij daarbij een eigen en collectieve verantwoordelijkheid dragen. Binnen Sancta Maria spreken wij van gedeeld leiderschap. Dit type leiderschap brengt de collega in positie en hij of zij wordt daarbij structureel uitgenodigd om actief mee te denken. We motiveren collega's om ter bevordering van

hun eigen ontwikkeling actief deel te nemen aan informele samenwerkingsverbanden. Op deze wijze zetten we een stap naar individueel, collectief en teamleren binnen een lerende organisatie. Leidinggevers weten samen met de collega schooldoelen naar individuele doelen te vertalen en te appelleren aan individuele talenten, waarbij er ruimte is voor ieders persoonlijke ontwikkelingsperspectief.

Professionele dialoog

Binnen een lerende organisatie is een professionele dialoog onmisbaar. Dit zijn gesprekken tussen alle betrokkenen in de organisatie; tussen collega's onderling, tussen collega's en leidinggevers en gesprekken met leerlingen en hun ouders. Betrokkenen zijn met elkaar in gesprek, wisselen ideeën, ervaringen en dilemma's uit. Het doel hiervan is dat we van en met elkaar leren. Sancta Maria wil graag leerlingen meer bij de professionele dialoog betrekken. Input van leerlingen is een vast onderdeel van het leren en verbeteren binnen de school; dat kan op verschillende manieren. De wens is om de professionele dialoog in de school te stimuleren.

De professionele dialoog tussen collega en persoonlijk leidinggevende wordt deze schoolplanperiode verder ontwikkeld. In de professionele dialoog werken we vanuit het AMO-model ('Appelbaum' - 2000): bekwaamheden (kunnen/A), motivatie (willen/M) en mogelijkheden (mogen/O). Het verbinden van zowel individuele en team-/afdelingsambities als organisatiedoelstellingen staan hierdoor centraal. Hierbij kan specifieke kennis, kunde, vaardigheden en motivatie van collega's worden ingezet. Het zal in deze dialoog altijd gaan om balans tussen regie (sturing op de schooldoelen) en ruimte (voor de individuele belangen en doelen), tussen werk en privé en tussen de individuele ambities en strategische doelstellingen. De equilibrist van Sancta Maria, de evenwichtskunstenaar, staat hiervoor symbool.



4.2.3 Kwaliteit

De basis op orde

Sancta Maria ontwikkelt zich de komende jaren verder als inclusieve onderwijsorganisatie met een lerende cultuur. Strategisch Human Resources Management vormt een essentiële bouwsteen en is van groot belang voor verdere onderwijsontwikkeling. Hierbij is het nodig dat we blijven ontwikkelen vanuit de stabiele basis en dat alle beleidsstukken integraal onderdeel uitmaken van SHRM. Op onderdelen vraagt dit voor toekomstgericht SHRM-beleid bijvoorbeeld om het:

- verankeren en faciliteren van teams in de organisatiestructuur die past bij de ambities;
- op orde houden van digitale personeelsdossiers (PDOL rechtspositioneel);
- sturen op actief mobiliteits- en vitaliteitsbeleid;
- zorgen voor een gedegen (digitale) administratieve basis;
- opstellen van voldoende herkenbare functiebeschrijvingen om tot afspraken te komen over resultaten en (talent)ontwikkeling;
- toezien op servicegerichtheid;
 - > adequate HRM-communicatie;
 - > informatie over maatwerk en beleid is eenvoudig vindbaar voorhanden;
 - > persoonlijk leidinggevers zijn goed op de hoogte van mogelijkheden tot maatwerk;
 - > flexibel levensfasebewust-personeelsbeleid.

Tevredenheid en bevlogenheid

Motivatie en bevlogenheid in de organisatie is een belangrijk onderdeel van onze lerende cultuur. Door een systeem van tevredenheidsonderzoeken (inclusief meting van motivatie en bevlogenheid) te combineren met evaluaties van collega's, is het mogelijk om ons interne kwaliteitszorgsysteem van informatie te voorzien (zie PDCA-model in hoofdstuk 5). Doel is het minimaal behalen van de benchmark op de onderdelen 'sfeer op school', 'leefklimaat', 'veiligheid' en 'welbevinden'. Met vaste regelmaat vinden er tevredenheidsonderzoeken plaats. We meten de tevredenheid van collega's, leerlingen en ouders en evalueren op verschillende manieren (docent door leerling, leidinggevende door teamlid, schoolleiding door collega's). Daarnaast streven we ernaar om steeds meer

feedback te geven op de werkvloer, als onderdeel van de professionele leergemeenschap. Naast resultaten inzake tevredenheid richten we ons op resultaten die effect hebben op vorming en persoonswording van de leerling. Het gaat dan bijvoorbeeld over eerdergenoemde onderdelen als sfeer op school, veiligheid en welbevinden.

5 Organisatie en kwaliteit

Organisatiestructuur



De recent ingevoerde organisatiestructuur van Sancta Maria sluit naadloos aan bij onze visie op kwaliteit en heeft als doel om de organisatie en bijhorende besturingsfilosofie te optimaliseren. Het ultieme doel is nog beter gebruik te maken van de inzet en creativiteit van alle collega's. Dit doen we door op zoek te gaan naar de optimale inzet van teams en de onderlinge samenwerking daarin ten behoeve van het primaire proces. De komende jaren werken wij binnen deze structuur aan verbeteringen in de verdeling van taken, rollen en bevoegdheden in de bijbehorende leidinggevende functies, rollen en leiderschapsstijl. Daarbij is het leidend principe dat we de verantwoordelijkheden en bijbehorende autonomie zo laag mogelijk in de organisatie beleggen. Pas dan wordt eigenaarschap écht ingezet en ervaren. Eigenaarschap leidt tot nog meer betrokkenheid en ontwikkeling van de eigen competenties en vaardigheden. Hierdoor kunnen we de zorg voor leerlingen en de bewaking van kwaliteit en resultaten van het leerproces zo dicht mogelijk bij de leerling organiseren.

Kwaliteit

Sancta Maria is in beweging en we stellen op allerlei niveaus ambities om het onderwijs en de organisatie verder te brengen. Wij hebben hiervoor een werkend stelsel van kwaliteitszorg ingericht en sturen hierbij actief en effectief op de verbetering van de onderwijskwaliteit en de kwaliteitscultuur.

Wij hebben zicht op de risico's en formuleren actief beleid om deze te ondervangen. Volgens de inspectie doen we dit ronduit 'goed'. Sancta Maria stelt zich als doel de kwaliteit te behouden en de ontwikkeling van inclusieve organisatie nog verder uit te werken.

5.1 Uitgangspunten

Om de continuïteit en kwaliteit van de organisatie te waarborgen, vinden we het belangrijk om goed te kijken naar de manier waarop er richting wordt gegeven aan de organisatie. Bij de ambities die we in dit plan voor 2023 – 2027 hebben opgenomen, past een weloverwogen kijk op het borgen van bepaalde kwaliteitsaspecten. Om onze ambities te realiseren is een organisatiecultuur nodig waarin we onder andere samen met elkaar werken en leren, goede interne en externe communicatie waarborgen, transparant zijn en verantwoording afleggen. Dit heeft gevolgen voor de keuzes die we maken in de organisatie.

5.2 Ambities

5.2.1 Toekomstgericht en innovatief

Sancta Maria kenmerkt zich door een nieuwe teamgerichte organisatiestructuur, waarbij teams zich focussen op een bepaald segment leerlingen. Hierdoor is maatwerk beter mogelijk. Op het gebied van de ontwikkeling van het onderwijs is er sprake van gedeeld leiderschap, met een sterke rol voor de teamleiders, sectieleiders en ontwikkelaars. De medezeggenschap is vormgegeven in de MR en de participatie van collega's, leerlingen en ouders is op alle niveaus goed geborgd in onder meer de ouderraad, werkgroepen en denktanks. We evalueren de organisatiestructuur cyclisch om te bepalen of de doelstellingen inderdaad worden behaald.



ICT

De inzet van ICT is niet een doel op zich, maar een middel om het onderwijs te ondersteunen, de leerlingen individueel feedback en feedforward te kunnen geven en hen digitaal vaardig te maken. Wij werken structureel aan een adequate ICT-infrastructuur, bijvoorbeeld door de recent vernieuwde smartborden in alle lokalen, om het onderwijs te faciliteren. Voor nu en voor de toekomst is de ICT-infrastructuur een vast onderdeel van het ICT-beleid.

Huisvesting

Sancta Maria heeft één schoolgebouw bestaande uit een deel dat begin jaren '60 gebouwd is en een deel dat rond 2011 nieuw is aangebouwd. De twee delen optimaal aan elkaar koppelen, vraagt de nodige alertheid. De afzonderlijke delen vragen ieder hun eigen onderhoud- en renovatiewerkzaamheden. We hebben dit vastgelegd in het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) en gebruiken dit als basis voor de uit te voeren onderhoudswerkzaamheden. Vanuit de overheid worden er steeds meer eisen gesteld aan duurzame bedrijfsvoering met verplichte uitvoering van maatregelen. Uiteraard zullen wij aan deze verplichtingen voldoen. De kosten hiervoor zijn echter aanzienlijk en de middelen beperkt, omdat hier doorgaans geen subsidie of

compensatie voor gegeven wordt. Ons uitgangspunt bij de verdere investeringen is een inspirerende en gezonde leer- en werkomgeving te creëren voor de leerlingen en collega's.

Gezonde leer- en werkomgeving

De afgelopen jaren hebben wij ruimschoots geïnvesteerd in de ventilatie en de klimaatbeheersing in het gebouw, mede door COVID-19. Het doel hiervan is om een goed werkklimaat te creëren voor leerlingen en collega's. Bij alle investeringen maken wij weloverwogen keuzes voor duurzame oplossingen. Zo heeft de school koude/warmtepompen op het dak om de temperatuur, met name in de zomer, in de zuid- en westvleugel met maximaal 4 tot 5 graden bij te stellen. In fases wordt er ook buitenzonwering opgehangen om de warmte te weren. Voor de ruimtes die we de komende periode onder handen nemen, zullen wij duurzame oplossingen bedenken en uitvoeren.

Inspirerende leer- en werkomgeving

Ook de komende jaren gaan we verder met het optimaliseren van de leer- en werkomgeving. Dit houdt in dat we samen met een binnenhuisarchitect elk jaar een deel van het gebouw renoveren. Voorbeelden hiervan zijn de volledig gerenoveerde collega'skamer en een aantal sectieruimtes.

Op basis van de uitwerking van het onderwijsconcept en het pedagogisch klimaat hebben wij besloten bij de start van het schooljaar 2023-2024 de mediatheek te moderniseren aan de hand van de hieruit voortvloeiende wensen en eisen. We creëren een inspirerend leercentrum met zelfstandige werkplekken en ruimtes voor samenwerkend leren. Verder realiseren wij een extra oefenlokaal voor het vak theater.

5.2.2 Eigenaarschap en maatwerk

Zicht op financiën en continuïteit

Correspondeert met onderdeel FB2 uit Toezichtkader van de Inspectie

De beschikbare financiële middelen zijn gekoppeld aan het aantal leerlingen van de school. Het aantal leerlingen is de afgelopen jaren gegroeid. In deze jaren zijn we, na de bezuinigingen, gegroeid naar een gezonde financiële situatie. Er is sprake, mede door incidentele NPO-gelden, van een bovenmatig eigen vermogen. Het streven is het leerlingaantal (rond de 1.480 leerlingen) in de toekomst te bestendigen. In de meerjarenbegroting is aangegeven hoe we de komende jaren de hogere reserves ten behoeve van het onderwijsproces zullen inzetten.



Toekomstbestendige financiële organisatie

De school ontvangt financiële bijdrages van de overheid en van de ouders van leerlingen om kwalitatief goed onderwijs te verzorgen. De school sponsort met dit geld geen activiteiten van derden en we houden ons aan het 'convenant sponsoring' dat door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is opgesteld. We zijn en blijven in ons financiële beheer onafhankelijk. Ons doel is een financieel gezonde school te zijn met een verantwoorde buffer (norm VO-raad).

Het toekomstbestendig maken van financiële structuren en deze op lijn brengen met behoeften vanuit onderwijs blijft een uitdaging. De beschikbare middelen benutten we zo goed mogelijk, waarbij transparantie een vereiste is. Dit betekent dat we de financiële bewustwording van collega's en budgethouders stimuleren en zij verantwoording dienen af te leggen bij bestedingen.

We realiseren een beleidsrijke meerjarenbegroting, waarbij de beleidskeuzes op onderwijs bepalend zijn en ook financieel onderbouwd en ondersteund worden. Ons financieel beleid is erop gericht om de ambities van de school waar te kunnen maken, om investeringen in onderwijs, kwaliteit, collega's en huisvesting te kunnen blijven doen en om een verantwoorde algemene reserve te behouden.

Financieel bewustzijn

Onze doelstelling is, zoals hiervoor beschreven, om financieel bewustzijn te realiseren in de gehele organisatie. Dit vergt sturing van de schoolleiding en het managementteam, plus een heldere structuur met bijvoorbeeld een inzichtelijk raamwerk voor collega's/onderzoek naar sectiebudgetten. Er dienen duidelijke verantwoordelijken te zijn voor budgetten en verantwoordelijke collega's leggen hier verantwoording over af, als onderdeel van de professionele dialoog. Met budgetverantwoordelijkheid komt ook resultaatverantwoordelijkheid.

In- en externe communicatie

Sancta Maria hecht aan een adequate in- en externe communicatie. We kennen een communicatiestructuur waarin collega's, (oud-)leerlingen en ouder(s)/verzorger(s) zich betrokken voelen en informatie via passende kanalen tot zich kunnen nemen en kunnen delen. Een open en lerende organisatie vraagt in onze interne communicatie om communicatieve vaardigheden die hieraan bijdragen. Tijdige interne en respectvolle communicatie zijn van essentieel belang voor een goed lopende organisatie. Daar waar het de externe communicatie betreft, blijven wij inzetten op een duurzame relatie met de basisscholen in de regio. Dit met als doel om continu kenbaar te maken waar wij als school voor staan en om tot nog betere wederzijdse afstemming te komen over de in- en doorstroom van leerlingen. Uiteraard geldt dit ook voor de communicatie met overige externe stakeholders.

We hechten aan een intensief en goed contact met ouder(s)/verzorger(s), waarbij wij hen informeren over hun kind en de stand van zaken van ons onderwijs. Met de oudergeleding van de medezeggenschapsraad en de ouderraad voeren we hier met enige regelmaat het gesprek over. Om onze doelstellingen met betrekking tot communicatie te bereiken, stellen we het communicatieplan jaarlijks bij en voorzien we deze van de nieuwste, en door data bewezen, betere vormen van communicatie.

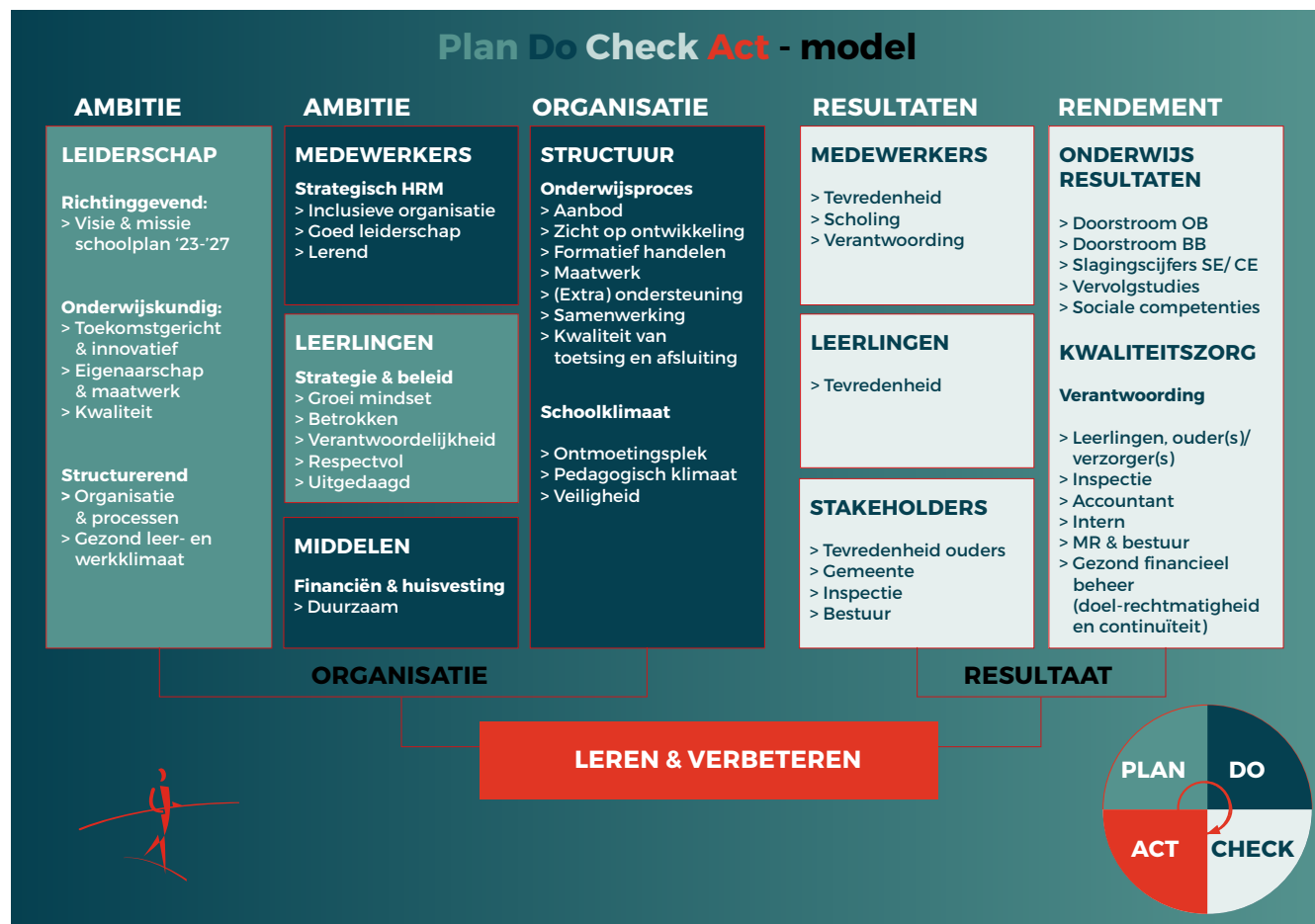
5.2.3 Kwaliteit

Correspondeert met onderdeel KA1, KA2 en OR1 uit Toezichtkader van de Inspectie

Kwaliteitsbeleid

Het realiseren van de ambities uit dit SMBP vereist zorgvuldige kwaliteitszorg. Hiermee bedoelen we de activiteiten die we inzetten om de kwaliteit te onderzoeken, te borgen en te verbeteren. Het kwaliteitsbeleid van Sancta Maria kenmerkt zich door het systematisch en planmatig werken aan verbeteringen. We hebben voor de inrichting van ons kwaliteitszorgsysteem een eigen kwaliteitsmodel ontwikkeld, gebaseerd op het INK-model.

Om tot aantoonbare verbeteringen te komen, maken we gebruik van deze PDCA-cyclus. We streven ernaar dat kwaliteitsbeleid en kwaliteitszorg meer zijn dan een instrumentele of cijfermatige analyse.



Op Sancta Maria zijn we gewend om de onderwijsresultaten en de leerrendementen van de leerlingen binnen de organisatie goed in kaart te brengen. Maar ook meten we structureel hoe de organisatie en haar collega's ervoor staan, doen we door tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, collega's, ouders en stakeholders. Op basis van bovenstaand PDCA-model verkrijgen we effectieve feedback over onze organisatie als geheel. Deze data analyseren we om vervolgens een aanpassing of een verbeterslag te maken. Het is vanzelfsprekend dat wij deze cyclus ook doorlopen op financieel gebied en rekenschap afleggen over de doel-, rechtmatigheid en de continuïteit van het financieel beleid.

Naast de interne kwaliteitszorg kijken we ook naar de externe kwaliteitszorg. Met name door instrumenten in te zetten waarbij stakeholders hun licht over de organisatie kunnen laten schijnen, verkrijgen we op een effectieve manier feedback op de organisatie als geheel.

Het kwaliteitsbeleid richt zich op het optimaal vormgeven van het onderwijs. Dit vraagt om een werkwijze die systematisch is en veel aandacht heeft voor zowel leeropbrengsten als voor de condities die daarop van invloed zijn. Het kwaliteitsbeleid is hierop gericht en we reflecteren regelmatig op het eigen leren en op collectief leren. Sancta Maria werkt in het kwaliteitsbeleid volgens de volgende principes:

- balans tussen regie en ruimte;
- de professionele dialoog met 'feedback' en 'feedforward';
- doelgericht en planmatig werken.



De in dit SMBP geformuleerde beleidsvoornemens zetten we in concrete activiteiten en interventies om in jaarplannen. De activiteiten en interventies hebben als doel om tot een hogere kwaliteit van het geleverde onderwijs te komen. In een meerjarenplanning zullen we aangeven wanneer bepaalde beleidsterreinen worden geëvalueerd. Op belangrijke momenten doen we kwaliteitsmetingen waaruit de effectiviteit van de uitgevoerde of in uitvoering zijnde activiteiten blijkt. De resultaten van de metingen leveren managementinformatie, op basis waarvan we lopende activiteiten bijsturen en opvolgende activiteiten plannen en uitvoeren. Vanuit deze evaluatie bepalen we de ontwikkelactiviteiten die zo concreet mogelijk beschreven worden. Deze ontwikkelactiviteiten nemen we op in deze meerjarenplanning en/of werken we uit in een jaarplan.

Zicht op Governance

Het bestuur handelt volgens de code Goed Bestuur. De school werkt planmatig vanuit de in het SMBP verwoorde ambities. Via de jaarplannen en de daaruit volgende evaluaties houden we het toezichthoudend deel van het

bestuur op de hoogte van de vorderingen van de ambities uit het SMBP.

Privacy

Sancta Maria is verantwoordelijk voor een zorgvuldige verwerking van leerlinggegevens met borging van de privacy van leerlingen. Tegelijkertijd moeten we deze gegevens ook kunnen gebruiken om inzicht te krijgen in de vorderingen die leerlingen maken, zodat zij het onderwijs krijgen dat bij hen aansluit. Dit vraagt om duidelijke afspraken over het verwerken en bewerken van digitale leerlinggegevens met leveranciers en uitgeverijen. We hebben hiervoor een [AVG-beleid](#) opgesteld waarin technische en organisatorische maatregelen zijn vastgelegd. Hiermee waarborgen we de continuïteit van het onderwijs en de bedrijfsvoering. Ook garanderen we hiermee de privacy van leerlingen en collega's op Sancta Maria en voldoen we aan de wetgeving.

Veilig schoolklimaat

[Correspondeert met onderdeel SK1 uit Toezichtkader van de Inspectie](#)

Sancta Maria vormt een leer- en werkomgeving waarin leerlingen leren dat vrijheid altijd in een sociale context plaatsvindt. Ruimte voor jezelf mag nooit ten koste gaan van de ander. Ons onderwijs vindt plaats binnen een veilig schoolklimaat, waarin je jezelf mag én kan zijn.

Wij monitoren de veiligheid op onze school en realiseren een passend schoolveiligheidsplan. In en om de school zorgen we gedurende de schooldag voor de sociale, fysieke en psychische veiligheid van de leerlingen en collega's. Als uitkomsten van de monitoring daartoe aanleiding geven, treffen we maatregelen om de situatie te verbeteren. Sancta Maria voert preventief beleid op het niveau van veiligheid, dat gericht is op het voorkomen, afhandelen, registreren en evalueren van incidenten. Dit bestaat uit een set maatregelen en [protocollen](#) die ingebed is in het pedagogisch beleid van de school en stevig verankerd is in de dagelijkse praktijk. We hebben een veiligheidscoördinator en een coördinator pest-beleid. Collega's voorkomen pesten, agressie en geweld in elke vorm en treden zo nodig snel en adequaat op.

6 Bijlagen

6.1 Doelstellingen

De beschreven ambities geven richting aan de ontwikkeling van Sancta Maria de aankomende vier jaar. Per domein hebben we bij de ambities doelstellingen beschreven die voor deze planperiode zijn geformuleerd.

6.1.1 Onderwijs

Toekomstgericht en innovatief

Flexibel en met vertrouwen naar de toekomst

Doelstellingen voor deze planperiode:

- In 2027 is het onderwijs gebaseerd op de UNESCO-pijlers: leren weten, leren te zijn, leren doen, leren samenleven;
- In 2027 is er onderzoek gedaan naar hoe we relevante technologische ontwikkelingen nog meer kunnen integreren in het onderwijs en is er geanticipeerd op de uitkomsten. Daarnaast zijn docenten en leerlingen goed toegerust om optimaal gebruik te maken van digitale en technologische mogelijkheden.



Pedagogisch- en didactisch beleid

Doelstellingen voor deze planperiode:

- In 2027 is er een herijkt, herkenbaar, stimulerend, eenduidig en breed gedragen pedagogisch-didactisch beleid ontwikkeld en uitgerold in de onder- en bovenbouw.
- In 2027 is het ecosysteem van Sancta Maria in ontwikkeling. Er wordt een omslag gemaakt van het organiseren van doceren, naar het faciliteren van het leren van leerlingen. De school is een ontmoetingsplek en oefenplaats om het leren van vandaag en morgen plaats te laten vinden.

Toekomstgericht invulling onderwijstijd

Doelstellingen voor deze planperiode:

- In 2027 zijn de mogelijkheden om creatief en innovatief met het curriculum om te gaan onderzocht en is geanticipeerd op de uitkomsten van het onderzoek;
- In 2027 is onderzoek gedaan naar op welke wijze thema-onderwijs/vakoverstijgend werken geschikt is voor het onderwijs in alle vakken en is geanticipeerd op de uitkomsten van het onderzoek;
- In 2027 is onderzoek gedaan naar effectieve en efficiënte manieren om de onderwijstijd toekomstgerichter, flexibeler en innovatiever vorm te geven en is in de lessentabel geanticipeerd op de uitkomsten van het onderzoek;
- In 2027 sluit het onderwijs nog beter aan bij de belevingswereld van leerlingen en zijn creativiteit en innovatie herkenbare aspecten van het onderwijs in alle vakken.

Midden in de samenleving

Doelstellingen voor deze planperiode:

- In 2027 leren alle leerlingen in betekenisvolle leercontexten; herkenbaar, actueel en samenhangend, vakken werken onderling nauw samen en er wordt waar mogelijk vakoverstijgend gewerkt;
- In 2027 profileert Sancta Maria zich met innovatieve projecten (bijvoorbeeld op het gebied van sport en kunst) binnen en buiten de school.

Focus op vaardigheden

Doelstellingen voor deze planperiode:

- In 2027 zijn diverse essentiële en eigentijdse vaardigheden (waaronder onderzoekend leren en digitaal leren) breed geïntegreerd in het curriculum;
- In 2027 is het taalbeleid ingebed in het curriculum;
- In 2027 is het rekenbeleid herzien en ingebed in het curriculum;

Eigenaarschap en maatwerk

Formatief werken, verbeteren kansengelijkheid met ruimte voor persoonlijke ontwikkeling

Doelstellingen voor deze planperiode:

- In 2027 heeft het ontvangen en geven van feedback, feedforward en feedup een vanzelfsprekende plek in de school;
- In 2027 handelen collega's en leerlingen vanuit een groeimindset en benutten wij structureel wetenschappelijke kennis over motivatie;
- In 2027 hebben wij als doel door persoonlijke begeleiding van de leerlingen, kansenongelijkheid binnen ons onderwijs preventief te voorkomen, door bijvoorbeeld gratis huiswerkbegeleiding aan te bieden en doet onze (onderwijs)structuur meer recht aan verschillen tussen leerlingen;
- In 2027 neemt Sancta maria jaarlijks conform de regionale bestuurlijke afspraken een aantal ISK-leerlingen aan en biedt hen in de schoolloopbaan extra ondersteuning en begeleiding;
- In 2027 is er nog meer oog voor de ontwikkeling van ieder individu en voor de verschillen tussen leerlingen;
- In 2027 krijgen leerlingen bij de vakken de gelegenheid naast de leerdoelen van het curriculum, ook eigen leerdoelen op te stellen;
- In 2027 staat het leerproces van leerlingen bij alle vakken centraal, formatief handelen vormt de basis van het didactisch optreden van docenten en zetten docenten hierbij in op gerichte leeractiviteiten op basis van de informatie over het leerproces van de leerlingen;



Kwaliteit

Meer dan een diploma

Doelstellingen voor deze planperiode:

- In 2027 blijven de onderwijsresultaten uitstekend en is kwaliteitsdenken nog meer ingebed in de dagelijkse onderwijspraktijk;
- In 2027 werken alle secties met gestructureerde vakwerkplannen, op basis van de PDCA-cyclus;
- In 2027 werken de onderwijsteams met gestructureerde teamplannen, op basis van de PDCA-cyclus;
- In 2027 is evidence-informed werken nog meer ingebed in de dagelijkse onderwijspraktijk en zijn de collega's in staat om op structurele wijze de drie pijlers van Biesta in het onderwijs te betrekken;
- In 2027 meten en reflecteren we met behulp van IDU-gegevens, inspectiegegevens en de enquête van Eloo (SET) bij leerlingen, collega's en ouders;
- In 2027 voldoet Sancta Maria aan haar eigen opdracht met betrekking tot rendement (meetbaar en merkbaar), met als doelstelling: > We scoren op of boven het landelijk gemiddelde wat betreft de criteria die de onderwijsinspectie voor de opbrengsten hanteert;
- Aanbesteding leermiddelen afgerond. Overgang van ELF naar ILF.



6.1.2 Strategisch HRM-beleid

Toekomstgericht en innovatief

Binden (aantrekken) en boeien (behouden) van collega's
Doelstellingen voor deze planperiode:



- In 2027 is Sancta Maria nog steeds een aantrekkelijke werkgever in de regio die collega's bindt en boeit;
- In 2027 heeft Sancta Maria door eigentijdse, creatieve en aansprekende activiteiten werk gemaakt van het werven, binden en boeien van collega's;
- In 2027 heeft Sancta Maria een onderscheidend pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden;
- In 2027 kent Sancta Maria een adequaat inductieprogramma en zijn er voldoende geschoolde expertcoaches;
- In 2027 geeft Sancta uitvoering aan de (voorlopers) regionale samenwerking ten behoeve van de aanpak personeelstekort (RATO);
- In 2027 blijft Sancta Maria inzetten op extra scholingsmogelijkheden passend bij de individuele collega;
- In 2027 kent Sancta Maria een gezonde sfeer van werk- en privébalans met ruime aandacht voor vitaliteit;
- In 2027 kent Sancta Maria een levensfasebewust-personeelsbeleid waarin alle levensfasen aan de orde komen.

Eigenaarschap en maatwerk

Inclusieve organisatiecultuur;
professioneel samenwerken aan ontwikkeling
Doelstellingen voor deze planperiode:



- In 2027 blijven betrokkenen binnen de organisatie de professionele dialoog structureel voeren (samen werken en samen leren);
- In 2027 vormen persoonlijk leidinggevendenden de verbindende schakels tussen strategische doelen van de school en de ontwikkeling van collega's;
- In 2027 tonen alle collega's een open, transparante houding en lerend gedrag ten opzichte van het onderwijsconcept;
- In 2027 dragen alle collega's bij aan de kwaliteit, nemen en dragen zij verantwoordelijkheid en weten zij bij wie ze waarvoor moeten zijn;
- In 2027 nemen de collega's regie over hun eigen ontwikkeling. Ze tonen daarin eigenaarschap en geven structureel rekenschap van hun persoonlijke ontwikkeling en van de organisatiedoelen die daarmee bereikt zijn;
- In 2027 is men bekend met de term inclusieve organisatie en is men overtuigd van de creatieve meerwaarde ervan op lange termijn;
- In 2027 is Sancta Maria bekend met het aannemen van mensen uit kwetsbare groepen en voldoet daarmee aan de vrijwillige wet 'banenafpraak';
- In 2027 werft en selecteert Sancta Maria personeel naast de geijkte mediakanalen, ook door middel van gebruik van websites zoals bijvoorbeeld 'colourfulljobs'.

Kwaliteit

De basis op orde
Doelstellingen voor deze planperiode:



- In 2027 anticipeert integraal SHRM-beleid op de maatschappelijke vraagstukken en de organisatieontwikkeling en communiceert hierover naar het team en in de school;
- In 2027 zijn alle HRM-beleidsstukken digitaal vindbaar voor alle collega's;
- In 2027 kent de afdeling HRM een servicegerichte werkwijze;

- In 2027 is de nieuwe teamstructuur ingebed en doet deze recht aan de principes van de inclusieve schoolorganisatie;
- In 2027 kent Sancta een taakbeleid dat recht doet aan het organisatiemodel van '22-'23;
- In 2027 heeft de afdeling SHRM de bevindingen met betrekking tot het welzijn en welbevinden van het team van collega's meermalen opgehaald.

6.1.3 Organisatie en kwaliteit

Toekomstgericht en innovatief

Voortdurend in ontwikkeling, duurzaam en transparant

Doelstellingen voor deze planperiode:

- In 2027 is de financiële organisatie van Sancta Maria nog steeds toekomstbestendig, door voortdurend te blijven monitoren en te anticiperen op wet- en regelgeving en de ontwikkelingen in de regio;
- In 2027 zijn de meeste diensten verplaatst naar de Cloud en is het netwerk optimaal beveiligd, zowel binnen als buiten het eigen netwerk;
- In 2027 is het binnenklimaat nog meer geoptimaliseerd door duurzame oplossingen ten behoeve van een gezond werkklimaat;
- In 2027 blijven alle leerlingen, collega's, ouders en externe stakeholders benodigde informatie goed en makkelijk vinden;
- In 2027 blijven we onze communicatie niet alleen inzetten om te zenden, het is ook een manier om elkaar te ontmoeten en informatie uit te wisselen;
- In 2027 blijft de actieve dialoog met ouders over de opbrengsten en resultaten van hun kind en het onderwijs gewaarborgd, zodat zij goed en tijdig geïnformeerd blijven over de voortgang van hun kind;
- In 2027 informeren we leerlingen actief over de mogelijkheden die Sancta Maria biedt (bijvoorbeeld activiteiten, profielreizen, excursies, excellentieprogramma's e.d.);
- In 2027 blijft de communicatie met ouders via de officiële gremia, namelijk tussen schoolleiding, MR en ouderraad, met enige regelmaat plaatsvinden;
- In 2027 blijven PR en communicatie aan de hand van het jaarlijks aangepaste communicatieplan actief bijdragen aan het positieve beeld en het sterke profiel dat we de buitenwereld willen laten zien.



Eigenaarschap en maatwerk

Financieel gezond en toekomstbestendig

Doelstellingen voor deze planperiode:

- De organisatiestructuur is toekomstbestendig en passend bij de ambities van Sancta Maria in 2027;
- Het datateam blijft in 2027 trends en ontwikkelingen in leerlingstromen (IDU-gegevens) in kaart brengen en we anticiperen op de uitkomsten;
- We houden het toezichthoudend deel van het bestuur via de jaarplannen en de daaruit voortvloeiende evaluaties op de hoogte van de vorderingen van de ambities uit het SMBP;
- Ook in 2027 is de basis van onze organisatie financiële rechtmatigheid, waarbij de onderwijsmiddelen doelmatig worden besteed. Dit betekent dat wij werken aan transparantie, financiële bewustwording en verantwoordelijkheid op alle niveaus, en verantwoording afleggen intern en extern;
- In 2027 blijft Sancta Maria financieel gezond met verantwoorde buffer door de juiste keuzes te maken van de besteding van de gelden ten behoeve van het onderwijs, in samenspraak met MR en het bestuur;
- In 2027 zorgen wij ervoor dat duurzaamheid uitgevoerd wordt van micro- tot macroniveau binnen de school, van papieren zakjes bij de kantine tot extra zonnepanelen op het dak;
- In 2027 zijn de meeste sectieruimtes gerenoveerd en voldoen deze aan de behoefte van de collega's.
- In 2027 is ons doel op financieel gebied meer kansengelijkheid te bieden binnen ons onderwijs, zowel op het materiële als sociaal-emotionele vlak. In situaties waarbij er sprake is van beperkte middelen of geen betalingscapaciteit, komen wij deze leerlingen zoveel mogelijk tegemoet en/of worden zij financieel ondersteund.



Kwaliteit

Als school op hoog niveau blijven acteren

Doelstellingen voor deze planperiode:

- In 2027 blijft Sancta Maria de professionele kwaliteitscultuur ontwikkelen, waarbij wij de volgende ambities blijven continueren;
 - > We werken volgens de PDCA-cyclus;
 - > We evalueren en analyseren jaarlijks leeropbrengsten per team, afdeling, sectie en docent;
 - > We meten en reflecteren met behulp van IDU-gegevens, inspectiegegevens en de enquête van Eloo (SET) bij leerlingen, collega's en ouders.



6.2 Onderwijsconcept

6.2.1. Het onderwijsconcept van Sancta Maria, juli 2023

'The fundamental purpose of school is learning not teaching'

Richard Dufour

Waarom een onderwijsconcept?

Een onderwijsconcept geeft richting aan de dagelijkse onderwijspraktijk op school. Een effectief onderwijsconcept is herkenbaar in het dagelijks handelen van de docent in de klas en in de begeleiding van de leerling. Doordat de basisconcepten helder en expliciet zijn, winnen ze aan kracht in de praktijk. Een gedegen onderwijsconcept legt de basis voor een sterk schoolprofiel. We onderscheiden ons met dit concept van andere scholen in de regio. Het biedt kaders om op terug te vallen en geeft antwoord op de vraag waarom we doen wat we doen.

Ons onderwijsconcept dient de ambitie van Sancta Maria om een UNESCO-school te zijn en te blijven. In de lijn van die ambitie leiden we leerlingen op voor meer dan een diploma. Collega's, leerlingen en ouders kunnen trots zijn op de kwaliteit van prestaties, sfeer en buitenschoolse activiteiten.

Ons onderwijsconcept

1. is passend bij de geschiedenis en identiteit van de school (kernbegrippen op Sancta Maria zijn: verbinden (dialogoog en communicatie), samen, zelf verantwoordelijk); (uitgangspunten zijn de UNESCO-pijlers en -thema's voor onderwijs);
2. wordt erkend en gedragen door de docenten die samenwerken in een professionele leergemeenschap (PLG);
3. is herkenbaar en 'waar' voor leerlingen en ouders in de praktijk (dit wordt gemonitord met behulp van metingen rond tevredenheid en welbevinden);
4. heeft een stevige wetenschappelijke basis (passend bij de school is gebruik te maken van de wetenschappelijke inzichten rond het doel van onderwijs (Biesta 2014), motivatie (Deci en Ryan 1985), appreciative inquiry (Cooperrider 1986), mindset (Dweck, 2006), PLG2 (Dufour en Fullan, 2015) en feedback (onder andere Hattie, 2007)
5. sluit aan bij het basis- en vervolgonderwijs (kernbegrippen zijn onderzoeksvaardigheden, in staat tot reflectie en samenwerking);
6. speelt in op uitdagingen van deze tijd en de toekomst.

DE BASIS VAN SANCTA MARIA

- UNESCO Wereldburgerschap
- WON Wetenschaps- en onderzoeksvaardigheden
- ROSA opleidingsschool
- GEZONDE SCHOOL
- 'ONS CONVENANT'

DE SCHAKEL



ONDERWIJS- CONCEPT

KERNWAARDEN



MEER DAN EEN DIPLOMA

- Toekomstgericht & innovatief
- Eigenaarschap & maatwerk
- Kwaliteit

Dit betekent dat iedere collega in staat en bereid is om op structurele wijze:

- uit te gaan van de UNESCO-pijlers: leren weten, leren te zijn, leren doen, leren samenleven;
- aandacht te besteden aan de UNESCO-thema's: vrede, mensenrechten, intercultureel leren, wereldburgerschap en duurzaamheid;
- feedback, feedforward en feedup te ontvangen en te krijgen;
- te communiceren vanuit een groeimindset;
- wetenschappelijke kennis over motivatie te benutten;
- te werken vanuit een PLC;
- de drie pijlers van Biesta in het onderwijs te betrekken;
- een onderzoekende houding aan te nemen, te reflecteren op eigen handelen en samen te werken;
- aandacht te besteden aan onderzoeksvaardigheden, reflectie op het leerproces en samenwerking te faciliteren;
- op de hoogte te blijven van de mogelijkheden van eigentijds en innovatief onderwijs.

In het meerjarenbeleidsplan 2023-2027 wordt antwoord gegeven op de vraag hoe we bovenstaande ambities verwezenlijken. Als bijlage bij het onderwijsconcept is een literatuurlijst (I.III) en een toelichting op de wetenschappelijke begrippen toegevoegd (I.II).

6.2.2. Toelichting bij punt 4 uit het onderwijsconcept

'Ons onderwijsconcept heeft een stevige wetenschappelijke basis

(passend bij de school is gebruik te maken van de wetenschappelijke inzichten rond het doel van onderwijs (Biesta 2014), motivatie (Deci en Ryan 1985), appreciative inquiry (Cooperrider 1986), mindset (Dweck, 2006), PLC3 (Dufour en Fullan, 2015) en feedback (onder andere Hattie, 2007)'

Doel van onderwijs, volgens Biesta

De taak voor het onderwijs is vooral om de drie domeinen kwalificatie, socialisatie en subjectivering in een betekenisvol evenwicht te houden. Bij het domein van de kwalificatie gaat het om het aanbieden en verwerven van kennis, inzicht, vaardigheden en houdingen, die jongeren kwalificeren (aanzetten, aansporen) om iets te doen aan kwalificatie voor een beroep tot het leven in een complexe samenleving. Bij het domein van socialisatie gaat het om de manier waarop onderwijs jongeren wegwijs biedt en verbintenissen schept met tradities en manieren van doen en zijn - zoals culturele, politieke, sociale, professionele en levensbeschouwelijke tradities en praktijken. Bij subjectivering gaat het om de vorming van een jongere tot een zelfstandig, moreel verantwoordelijk en bovenal volwassen persoon.

(naar Biesta in '3000 jaar onderwijs, denkers over onderwijs', onder redactie van Henk Sissing, 2016)

Pijlers voor motivatie volgens Deci en Ryan

In de Self-Determination Theory (SDT) komen twee verschillende theorieën over persoonlijke ontwikkeling samen. De meer klassieke visie gaat uit van de aangeboren wil om te leren en zichzelf te ontwikkelen. Aan de andere kant zijn er wetenschappelijke theorieën die wijzen op het belang van de sociale wereld voor het leren en zich ontwikkelen. Persoonlijke ontwikkeling is hier sterk afhankelijk van stimuli die gedrag uitlokken en al dan niet belonen. Deci en Ryan komen in 1985 met een raamwerk dat beide stromingen combineert. Zij gaan uit van een natuurlijke geneigdheid tot ontwikkeling, als in relatie met anderen. SDT gaat uit van drie psychologische basisbehoeften, competentie, relatie en autonomie, die als omgevingsvariabelen persoonlijke ontwikkeling beïnvloeden en bijdragen aan een gevoel van welbevinden. Competentie gaat over het gevoel effectief te zijn in de interactie in de sociale omgeving en het ervaren van de mogelijkheid om de eigen capaciteit te benutten. Het gaat niet om aangeleerd gedrag, maar om een gevoel van vertrouwen in eigen capaciteiten en acties. Relatie betreft het gevoel verbonden te zijn met anderen, van ergens toe behoren. Autonomie is de perceptie om het gedrag zelf te mogen bepalen, vanuit eigen interesses en waarden. Wanneer er recht wordt gedaan aan competenties en we vanuit verbinding met elkaar werken en er ruimte wordt gegeven voor autonomie, versterkt dit een gevoel van welbevinden en motivatie.

(naar Eikelenboom, in 'De Canon van het leren', onder redactie van Manon Ruijters en Robert-Jan Simons, 2015)

Appreciative Inquiry

David Cooperrider (1986) is een van de grondleggers van Appreciative Inquiry: een manier van leren en veranderen door dialoog en onderzoek, die zich kenmerkt door een focus op sterktes en kracht, oftewel: 'what gives life to a system'. Dit gegeven het feit dat het systeem (de organisatie) het product is van de menselijke interactie. Appreciative Inquiry (AI) laat zich het best vertalen als waarderend onderzoek. Tjepkema en Verheijen beschrijven dat bij AI de wijsheid en energie van de groep wordt benut. Zodra mensen gezamenlijk onderzoeken wat er werkt en vervolgens wat ze graag willen voor de toekomst en in het licht daarvan manieren verkennen om successen uit te bouwen, er duurzame verandering, verbetering tot stand komt. Juist doordat het gesprek zich richt op toekomstdromen en datgene wat werkt, gaat het systeem ook die kant op.

(naar Tjepkema en Verheijen, in 'De Canon van het leren', onder redactie van Manon Ruijters en Robert-Jan Simons, 2015)

Growth Mindset (versus fixed mindset)

Dat intelligentie, persoonlijkheid en karakter kunnen groeien door inspanning, toewijding en doorzettingsvermogen is een opvatting van mensen met een op groei gerichte mindset. Belangrijk voor het vak van leren en ontwikkelen is Dweck's oproep dat je een keuze hebt in het hanteren van je manier van denken en dat die in zichzelf ook verder te ontwikkelen is. Hoe meer je ervan weet, hoe alerter je er op bent, hoe meer je in de groeimindset kunt stappen. Als je gelooft dat je jezelf kunt ontwikkelen, sta je open voor exacte informatie over je huidige capaciteiten, ook al is deze niet erg vleidend. En als je gericht bent op leren, dan heb je deze informatie nodig om dat effectief te kunnen doen.

Iemand met een fixed mindset, een gefixeerde manier van denken, gaat niet zozeer uit van het groeipotentieel van onze hersenen en persoonsvorming. Personen met een fixed mindset zullen zich voorstaan op prestaties en vinden het moeilijk om nieuwe dingen te proberen, omdat je daarmee 'door de mand kunt vallen'. Mensen die werken vanuit een op groei gerichte mindset zijn minder bang om fouten te maken en geven vooral complimenten op het proces, in plaats van op het eindresultaat.

Dweck toonde aan dat communiceren en handelen vanuit een op groei gerichte mindset de intrinsieke motivatie verhoogt van diegene met wie gecommuniceerd wordt. Dit leidt tot betere prestaties dan wanneer zoiets gebeurt vanuit de fixed mindset.

(naar Prevaas, in 'De Canon van het leren', onder redactie van Manon Ruijters en Robert-Jan Simons, 2015)

PLG

Verbiest (2012) hanteert de volgende definitie wanneer het gaat om deze professionele leergemeenschappen (PLG): 'een professionele leergemeenschap verwijst naar het permanente samen delen, onderzoeken en verbeteren van de praktijk van leerkrachten en schoolleiding om zo het onderwijs aan de leerlingen te verbeteren. Een professionele leergemeenschap is een gemeenschap van voortdurend onderzoek en verbetering'.

Er zijn zes hoofdkenmerken van een PLG:

- Een gedeelde missie, visie, waarden en doelstellingen, die gericht is op het leren van leerlingen;
- Een cultuur van samenwerking met de focus op het leren door iedereen;
- Gezamenlijk onderzoek naar de beste praktijkvoorbeelden en naar de huidige werkelijkheid;
- Actiegerichtheid: leren door te doen;
- Een voortdurend streven naar verbetering;
- Resultaatgericht werken.

(naar DuFour en Fullan, in 'De vijf essenties van leidinggeven aan een PLG' 2015)

Feedback

Meer dan 30% van de leerlingresultaten zijn aan het lesgeven van de leerkracht toe te schrijven en 50% aan de leerling zelf. Volgens Hattie is het de taak van de leerkracht om 'de leerlingen te brengen van waar ze zijn naar waar ze zouden moeten zijn'. Hattie berekende de grootte van effecten van werkzame onderwijsfactoren op het leren van leerlingen. Er komt naar voren dat het geven van feedback hierin een groot effect heeft. Hattie stelt dat feedback geven een van de krachtigste middelen is om prestaties te verbeteren. Feedback moet informatie geven die specifiek verband houdt met de taak of het leerproces, die de kloof overbruggt tussen wat effectief begrepen is en wat men beoogde bij te brengen. Feedback is bijzonder effectief als zij informatie geeft over correctie en niet over onjuiste antwoorden en als zij verder bouwt op veranderingen uit vorige trajecten. (naar van der Valk in 'De

Canon van het leren', onder redactie van Manon Ruijters en Robert-Jan Simons, 2015)

Meer lezen? Suggesties voor literatuur vind je in BIJLAGE 6.2.3.

6.2.3. Literatuursuggesties

Redactie: Marco Snoek, Bas de Wit Jurriën Dengerink, Willem van der Wolk, Sabine van Eldik en Nienke Wirtz. (2017) Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs. Amsterdam/ Utrecht.

Appelbaum E. Bailey, T. Berg P & Kalleberg A. (2000) Manufacturing advantage Why high performance work systems pay off. Ithaca. Cornell University Press. (AMO-model).

Biesta, C.(2014). Wat is goed onderwijs? Over kwalificatie, socialisatie en subjectivering. Opgehaald van <http://nivoz.nl/artikelen/wat-is-goed-onderwijs-over-kwalificatie-socialisatie-en-subjectivering/>

Delors, J.(1996). Learning: the treasure within. Report to UNESCO of the international commission on education for the twenty first century. UNESCO publishing.

DuFour, R., & Fullan, M. (2015). De vijf essenties van leidinggeven aan een PLC. Rotterdam: Bazalt.

Eikelenboom, W. (2015). Self-Determination Theory. In R. S. M. Ruijters, Canon van het leren (pp 505-529). Deventer: Vakmedianet.

Prevaas, B. (2015). Mindset. In R. S. M. Ruijters, Canon van het leren (pp 399-431). Deventer: Vakmedianet.

Tjepkema, L. (2015). Appreciative Inquiry. In R. S. M. Ruijters, Canon van het leren (pp. 77-89). Deventer: Vakmedianet.

Valk van der, A. (2015). Feedback. In R. S. M. Ruijters, Canon van het leren (pp.237-247). Deventer: Vakmedianet.

