



VADEMECUM

2002 – 2006

deel 1

kernwaarden

Preambule

Slash 21 is in 2002 gestart als een experimentele school, waarin op een integrale wijze gezocht is naar een fundamenteel andere benadering van het onderwijsproces. De organisatie van het aanbod, de inhoud ervan, de inzet van docenten daarbij en de fysieke omgeving zijn alle opnieuw doordacht vanuit het perspectief van het leren van de leerling. De school heeft daarmee een kanteling ondergaan naar een meer vraaggestuurde en dienstverlenende instelling. In een zoektocht van vier jaar hebben leerlingen en medewerkers op de genoemde terreinen inzichten opgedaan over de essentiële kenmerken van en noodzakelijke ingrediënten voor deze aanpak. Deze kenmerken zijn aan elkaar gerelateerd; zij vormen een samenhangend geheel en versterken elkaar in hun werking. Het is de gecombineerde inzet ervan die Slash 21 een "gekantelde" school doet zijn. De wijze van uitvoering, de reflectie erop, het intensieve overleg erover en de voortdurende vervolgacties zijn het "geheim" van het succes van dit concept.

Nu het experiment naar zijn einde loopt en Slash 21 als vigerende werkwijze op tal van plaatsen moet kunnen doorgaan, willen wij onze verworven kennis en inzichten graag vastleggen als basis voor verdere ontwikkeling.

Daarbij willen wij onze dank uitspreken aan het bureau Van Beekveld & Terpstra, i.h.b. Robbin Haaijer, die ons ondersteund heeft bij de beschrijving van de kernprocedures.

Dit borgingsdocument bestaat uit:

- Kernwaarden van Slash 21; waarin de visie op de diverse domeinen van de school is verwoord
- Kernprocedures; waarin de bijbehorende werkwijzen zijn beschreven
- Bijlagen en bronvermeldingen voor wie meer wil lezen.

Wij wensen de gebruikers van dit document veel succes en plezier bij hun voortdurende zoektocht naar een "rijke leeromgeving" voor de jeugd van vandaag en morgen.

Henk van Dieten,
Astrid Wassink,
Medewerkers van Slash 21, 2002 –2006.

INHOUDSOPGAVE VADEMECUM SLASH 21

DEEL I KERNWAARDEN SLASH 21

1. Kernwaarden SLASH 21

- 1.1 Het leren van de leerling
- 1.2 De leeromgeving
- 1.3 De leergemeenschap
- 1.4 Het lerende team
- 1.5 De lerende organisatie

DEEL I Kernwaarden Slash 21

<i>Categorieën van kernwaarden</i>	
1	Het leren van de leerling
2	De leeromgeving
3	De leergemeenschap
4	Het lerende team
5	De lerende organisatie

Per categorie wordt de visie beschreven, die ten grondslag ligt aan dat aspect van de school die Slash 21 beoogt te zijn.

Behalve de visie-weergave treft u ook een beschrijving van elementen in die aanpak die ons inziens noodzakelijk of nuttig zijn om die visie ook daadwerkelijk te realiseren.

We onderscheiden daarbij:

- **Essentiële** elementen : een aspect dat onontbeerlijk is voor de realisatie van een school die de beschreven visie daadwerkelijk in praktijk wil brengen. Daarbij maken we onderscheid tussen:
 - **Kenmerkende** elementen : onderscheidende factoren, die het verschil maken tussen een goede school en een goede gekantelde school à la Slash 21
 - **Algemene** elementen: deze factoren zijn noodzakelijk voor elke goed functionerende school; hooguit is de diepgang of uitvoering binnen Slash nog net iets meer ondersteunend aan de visie

1.1 Het leren van de leerling

Visie op kernwaarde

Niet de leerling maar het leren van de leerling staat centraal bij het schoolconcept van Slash 21.

Het leren dient dan opgevat te worden in de meest ruime zin:

- Een persoonlijke ontwikkeling, die
 - o toerust voor een vervolgleerroute
 - o toerust voor participatie in de gemeenschap

In deze afsluitende fase van het funderend onderwijs(12-14) richt het leren bij Slash 21 zich dan ook op

- persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden
- algemene vaardigheden
- kennis en inzichtverwerving.

Sleutelwoorden daarbij zijn vertrouwen en relatie.

Vertrouwen in de competentie en wil van mensen, van leerlingen, om de verantwoordelijkheid voor eigen leerprocessen te nemen als zij daartoe echt in de gelegenheid worden gesteld.

Als dat vertrouwen aanwezig is kan ook de noodzakelijke zinvolle relatie tussen jongere en coachende volwassene tot stand gebracht worden.

Noodzakelijk, omdat het bestaan daarvan een voorwaarde is voor de acceptatie van de volwassene als coach door de leerling.

De organisatie heeft een dienende functie. Bij alle afwegingen over inrichting van de organisatie dient steeds de vraag “draagt dit bij aan het leerproces van leerlingen” voorop te staan.

Het leren dient zodanig plaats te vinden en georganiseerd te worden dat aanwezige intrinsieke (persoongebonden, innerlijke) kwaliteiten worden benut en algemene vaardigheden worden geactiveerd en uitgebouwd op basis van extrinsieke (van buitenaf) prikkels. Vaardigheden dienen aldus niet als losse segmenten aangeleerd te worden.

De volgende condities dragen bij aan een zinvol leerproces :

- het leren geschiedt op basis van een intrinsieke motivatie, door aan te sluiten bij een vraag/probleem/frustratie van de leerling; authentiek leren
- het leren vindt veelal plaats in interactie met anderen
- het leren vindt plaats in een respectvolle omgeving, waarin de gelegenheid voor verbondenheid – juist ook met volwassenen – geboden wordt en ruimte gegeven wordt voor de eigen competentie en autonomie.

Slash 21 is in de eerste plaats bijzonder door de wijze waarop de leerling kan, mag en moet handelen. De leerling is (meer dan in het reguliere onderwijs) verantwoordelijk voor zijn / haar eigen leerproces. Inhoud (kennisvergaring) is geen doel op zich, maar een middel voor de leerlingen om zijn leerproces te overdenken. En om te leren over zijn leerproces.

	<p>Slash 21 gaat daarbij uit van de zelfverantwoordelijke leerling. Zelfverantwoordelijk voor het bepalen en behalen van zijn doelen. Zelfverantwoordelijk voor het plannen en organiseren van de bijbehorende activiteiten. En zelfverantwoordelijk voor afstemmen van zijn/haar planning met die van andere leerlingen. Dit vraagt om 'specifiek' gedrag van leerlingen. Zij werken samen, reflecteren, vragen elkaar om feedback, geven elkaar feedback en staan daar open voor.</p> <p>Het (gewenste) gedrag van leerlingen, is terug te zien in het gewenste (en veelal vertoonde) gedrag van begeleiders (onderwijsassistenten en tutoren). Zoals de leerlingen samenwerken, werken begeleiders ook samen. Zoals leerlingen zich open stellen voor feedback en het geven van feedback, doen teamleden dat ook. De omgang met en tussen leerlingen is gelijk aan de omgang met en binnen teams.</p> <p>Dit vraagt een grondhouding van vertrouwen in de leerintentie en potentie van allen in de school</p>	
	Essentiële elementen	
	kenmerkend	algemeen
	<ol style="list-style-type: none"> 1. vertrouwen in leerlingen 2. focus op vaardigheden en kwaliteiten 3. authentieke leerprocessen 4. autonomie van de leerling 5. samenwerkend leren 6. zinvolle relatievorming 7. reflectie op leerprocessen 8. betrokkenheid van ouders 	<ol style="list-style-type: none"> 9. veilig en respectvol klimaat 10. een lerende houding van allen 11. congruentie tussen leerlingen-medewerkers-schoolleiding

1.2 De leeromgeving

Visie op kernwaarde

De leeromgeving als expertsysteem rondom de leerling bestaat zoals hierboven aangegeven uit zowel de meer fysieke aspecten: curriculum, monitoring en rapportage en de hardware, bronnen, ruimten etc als uit de mensen rondom de lerende leerling, binnen en buiten de school. In dit hoofdstuk beperken we ons tot de eerste categorie. Hoofdstuk drie handelt over de tweede.

Curriculum

De term curriculum (leerplan) omvat het brede scala van :
Leerdoelen – leerarrangementen – materialen/bronnen – begeleiding – monitoring.

Omdat de school geen geïsoleerd fenomeen is, zijn de algemene leerdoelen zoals verwoord voor de vernieuwde onderbouw altijd geïncorporeerd in het totaal van leerdoelen. Bijzonder binnen Slash is dat de leerling zelf aanvullende keuzen maakt en in de gelegenheid gesteld wordt zijn eigen specifieke doelen binnen dat groter kader te specificeren. Kenmerkend voor Slash 21 is dat het leerproces pas kan starten als de leerling zijn doelen helder heeft.

Het curriculum moet dus ruimte bieden aan individuele verschillen (tempo, leerstijl, diepgang) en vraagsturing.

Het curriculum gaat eclectisch om met leerpsychologische opvattingen en dus wordt onderscheid gemaakt tussen een aantal leeractiviteiten, die hun eigen specifieke verwerkingsvorm vragen.

- Het domein van het authentiek leren: bijv. het verwerven van inzichten bij Mens & Maatschappij en Mens & Natuur.
- Het domein van het inslijpen van routines en vaardigheden: bijv. verwerven van spreek – en luistervaardigheid bij moderne vreemde talen, delen van de wiskunde of technieken bij Kunst & Cultuur
- Kennisverwerving: bijv. feiten, regels, grammatica.

Deze activiteiten vinden niet persé strikt gescheiden plaats; het is aan de begeleiding om de leerling op het spoor te zetten van de meest geëigende werkvorm of leerstrategie. Het is ook de organisatie die in haar aanbodvorm op deze verschillen inspeelt.

Authentiek leren en competentiegericht leren vereisen een rijke leeromgeving, met vele vormen van bronnen, van experts. Het vraagt om gelegenheid voor zowel binnen als buitenschools leren.

Vanzelfsprekend stelt dit eisen aan les en leermateriaal. Steekwoorden zijn open en interactief, structuur en duidelijkheid, activerend en uitdagend. Ook zal binnen de school zelf voldoende ontwikkelcapaciteit aanwezig moeten zijn, om les- en leermateriaal te kunnen aanpassen en ontwikkelen. Zodat les- en leermiddelen, net als het repertoire van medewerkers (en leerlingen), continue in ontwikkeling kunnen blijven.

Fysieke omgeving

Ook met betrekking tot de fysieke werkplekken zijn er een aantal duidelijk eisen. Er dienen vanzelfsprekend voldoende werkplekken te zijn. Zowel qua kwantiteit, kwaliteit en variëteit. Dus zowel mogelijkheden voor individueel werken als voor een gezamenlijke dagopening of presentatie

Om optimale flexibiliteit te bereiken is het rooster zo beperkt mogelijk: het biedt een ordening van onderdelen ivm noodzakelijke volgtijdelijkheid. Verder verdeelt het alleen waar nodig de schaarste: schaarste in vakspecifieke deskundigheid of vakspecifieke ruimten. Voor het tegemoetkomen aan individuele leerarrangementen is het gewenst dat Lab- en expressieruimten permanent bemand worden door medewerkers, die adequate technische ondersteuning kunnen verlenen. De verschillende aard van de leeractiviteiten vraagt om een aangepast ritme in het aanbod. Geen dwingend urenrooster maar een arrangement van grotere gehelen. Als eenheid wordt uitgegaan van dagdelen, waarbij een activiteit in een beperkte tijd gedurende een zeker aantal dagdelen wordt uitgevoerd. Leerlingen beperken zich in het aantal verschillende activiteiten in een bepaalde periode. Hierdoor wordt bewerkstelligd dat de samenhang voor de leerling manifest blijft en wordt voorkomen dat leerlingen voortdurend moeten omschakelen.

De combinatie van de hiervoor genoemde elementen, geeft ICT een prominente en onmisbare plek in de schoolorganisatie. Zowel met betrekking tot het realiseren van een passende leeromgeving, het toegankelijk maken van kennis en informatie als met betrekking tot inzichtelijk maken van de ontwikkeling van leerlingen. Een elektronische leeromgeving, die toegang tot en beheer van contentaanbod, toetsing en monitoring, rapportage en communicatie omvat wordt op termijn noodzaak.

Persoonlijke coach, feedback, monitoring en rapportage

Het onderwijsproces op Slash betreft de gehele leerling; zijn groei op zowel persoonlijke als meer schoolse domeinen: dat weerspiegelt zich in de domeinen waarop begeleiding en monitoring plaats vinden en in de uitvoeringswijze.

De domeinen zijn: persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden, algemene vaardigheden en overige leerlijnen (talen wiskunde en kunst&cultuur en kennis en inzichten en domeininhoudelijke vaardigheden bij Mens&Natuur en Mens&Maatschappij).

De leerling wordt door zijn pers. Coach uitgedaagd zijn leerdoelen te expliciteren en te reflecteren op de realisatie ervan.

De leerling ontvangt feedback van tutoeren/assistenten, van medeleerlingen en eventueel ouders.

<p>De feedback is in beginsel procesgericht en bevestigt leerlingen in hun kracht.</p> <p>Uitgangspunt is de zelfverantwoordelijkheid van leerlingen en (zelf)reflectie is dan ook een steeds terugkerend element. Conclusies en verbeteracties worden door leerlingen periodiek in een ontwikkeldocument (POP) vastgelegd.</p> <p>Leerlingen worden in beginsel ook bevestigd in hun groei; deze wordt vastgelegd in een monitoringsysteem, waarin leeractiviteiten gekoppeld zijn aan de te beoordelen ontwikkel-, leerlijnen.</p> <p>In een portfolio leggen leerlingen vast, wie zij zijn, wat zij kunnen, wat zij willen gaan doen.</p> <p>Monitorsysteem en portfolio zijn toegankelijk voor ouders; de informatie daarin is leidraad voor de voortgangsgesprekken die de leerling met zijn ouders en persoonlijke coach voert.</p>	
Essentiële elementen	
kenmerkend	algemeen
<ol style="list-style-type: none"> 1. eclectische toepassing van leertheorieën 2. open, interactief aanbod 3. ruimte voor eigen leervragen 4. minimalistisch rooster 5. werken in dagdelen/blokken 6. expliciteren van leerdoelen (pers. coach) 7. procesgerichte feedback 8. feedback op persoonlijke en schoolse domeinen 9. pop's van leerlingen 10. monitoringsysteem (OPS) 11. leerling verantwoordelijk voor rapportage 12. portfolio 	<ol style="list-style-type: none"> 13. Ruimte voor differentiatie in leerstijl en tempo 14. variëteit aan werkplekken 15. een rijke leeromgeving 16. elektronische leeromgeving

1.3 De leergemeenschap	Visie op kernwaarde
	<p>Socialisering van leerlingen, de opvoeding tot op elkaar betrokken burgers, is een van de bestaansgronden van het funderend onderwijs.</p> <p>In de visie van Slash kan dit alleen royaal en zinvol ingebed worden in het dagelijks leerproces als betrokkenheid ook het wezenskenmerk is van de mensen in Slash.</p> <p>Betrokkenheid op elkaar van</p> <ul style="list-style-type: none"> • de leerlingen :de basisgroep • de medewerkers/begeleiders: het basisteam • de ouders van de leerlingen in de basisgroep. <p>De basisgroep : Slash 21 brengt een beperkt aantal leerlingen gedurende een periode van twee jaar samen. De groepsamenstelling kan bestaan uit 1^e en 2^e jaars-leerlingen. De leerlingen worden in kleinere eenheden (stamgroepen) gegroepeerd: zo'n stamgroep is voor de individuele leerling de constante: een groep groot genoeg om cliëkvorming te vermijden en klein genoeg om vertrouwdsheid te realiseren. De samenstelling van deze groepen binnen /21 is volledig heterogeen; van basis- tot vwo-niveau, met en zonder LWO.</p> <p>Binnen de stamgroepen wordt samengewerkt (coöperatief en sociaal-constructivistisch leren) in kleinere tafelgroepen . Ook bij die samenstelling wordt eclecticisch te werk gegaan (leerstijl; verschillende soorten intelligentie, etc)</p> <p>Het basisteam komt aan de orde in het volgende hoofdstuk; essentieel is echter, dat het team maximaal betrokken is op de leerlingen die het onder zijn hoede heeft; medewerkers en leerlingen zien elkaar gedurende twee jaar bijna dagelijks, gedurende een groot deel van de dag en kennen elkaar dus ook grondig.</p> <p>Daarbij is gelijkwaardigheid (met in achtneming van de verschillende rol) kenmerkend. Het pedagogisch klimaat is het product van de gedeelde verantwoordelijkheid van team en leerlingen en biedt veiligheid en respect. De leerling wordt gezien en gekend. Plezier en welbevinden zijn zichtbaar aanwezig.</p> <p>De open relatie van jongere en volwassene schept de noodzakelijke band voor een zinvolle coachingssituatie, waarin de volwassene door de leerling als leermeester erkent wordt. De volwassene kan de leerling met vertrouwen loslaten, niet in de weg gaan staan bij het leerproces van de leerling .</p> <p>Er bestaat een natuurlijke pedagogische situatie, waarin het (gewenste) gedrag van leerlingen, is terug te zien in het gewenste (en veelal vertoonde) gedrag van begeleiders (onderwijsassistenten en tutoeren). De gemeenschappelijke verantwoording van medewerkers en leerlingen voor het "leerklimaat" vraagt om betrokkenheid van leerlingen bij het tot stand komen en evalueren van dat klimaat.</p>

	<p>De ouders zijn een merkbaar aanwezige factor in de school. De school werkt actief aan het betrekken van de ouders bij het te ontwikkelen beleid, bij de gang van zaken en bij de ontwikkeling van hun eigen kind. Daarbij is sprake van een duidelijke gezamenlijk overeengekomen verantwoordelijkheidsafbakening tussen de drie betrokken partijen. De ouders kunnen waar mogelijk participeren in leerprocessen, als expert, als begeleider, als belangstellende.</p>	
	Essentiële elementen	
	kenmerkend	algemeen
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2-jarige opvang 2. kleine basisgroep 3. vast basisteam 4. samenwerkende tafelgroepen 5. leerlingen medeverantwoordelijk voor de gemeenschap 6. substantiële participatie van ouders 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Open gelijkwaardige relatie 8. congruentie gedrag leerlingen en volwassenen 9. respect en veiligheid

1.4 Het lerende team	Visie op kernwaarde
	<p>Het basisteam – tutoren en onderwijsassistenten - is verantwoordelijk voor het geheel aan onderwijs en begeleiding. Die verantwoordelijkheden betreffen: collega's, leerlingen en ouders en de andere delen van de school. Binnen het team kunnen mensen specifieke functies of rollen vervullen. Elk teamlid is opvoeder, een groot deel van het team is tevens leerprocesbegeleider ; tutoren/onderwijsassistenten I kunnen ook de rol van persoonlijke coach van leerlingen vervullen. De persoonlijke coach draagt geen grotere verantwoordelijkheid voor de leerling dan de overige leden van het team ; wel een specifieke. De persoonlijke coach-leerling relatie is een één op één relatie; er bestaat niet zoiets als een mentorgroep</p> <p>Voor medewerkers betekent dit dat zij over een uitgebreid(er) pedagogisch en didactisch repertoire dienen te beschikken. Enerzijds om de differentiatie in werkvormen te kunnen realiseren, maar ook om leerlingen op een coachende manier te kunnen helpen, te stimuleren bij hun leerproces. De nauwe betrokkenheid van teamleden op elkaar vraagt om een open relatie; bereidheid tot regelmatige intervisie, tot het geven en ontvangen van feedback. Onderlinge steun en bewust omgaan met elkaars sterke en zwakke kanten is vanzelfsprekend. Teamleden zijn leergierig en bereid kennis te delen binnen en buiten het team.</p> <p>Het vereiste repertoire van medewerkers is continu in beweging. Dit vraagt niet alleen om een lerende houding van de medewerkers, maar ook om een lerende organisatie. Zowel individueel, als per team, als voor het geheel zal gekeken moeten worden, hoe dit repertoire zich verder kan ontwikkelen. Afhankelijk van de leervraag van leerlingen en de ontwikkelingen buiten de school. Dit vraagt dan ook om een flexibel professionaliseringsplan voor het geheel en een flexibel ontwikkelingsplan per medewerker. Gevolg van het bovenstaande is dat in de beoordeling van medewerkers bekwaamheid belangrijker is dan bevoegdheid. Zoals de betrokkenheid bij (het leerproces van) leerlingen belangrijker is, dan de betrokkenheid bij een inhoudelijk vak. Wellicht is het vermogen tot het ontwikkelen van bekwaamheid de echte sleutel tot succesvolle medewerkers. Teamleden hanteren tbv deze ontwikkeling ieder een portfolio en het team als geheel maakt gebruik van een teamportfolio</p> <p>Om de lerende houding zich te laten vertalen in ontwikkeling, is het bevorderlijk als medewerkers voldoende (overleg)tijd krijgen en creëren. Een acht tot vijf mentaliteit is dan (in het onderwijs) juist gewenst. Om medewerkers de mogelijkheid te geven zich te ontwikkelen, dient de schoolorganisatie naast goede professionaliseringsmogelijkheden ook te zorgen voor voldoende functiedifferentiatie. Het personeelsbeleid zal zich moeten kenmerken door flexibiliteit en balans. Flexibiliteit zodat het beleid kan worden aangepast aan de individuele medewerker, zoals het onderwijsproces deels vorm wordt gegeven door de zelfverantwoordelijke leerling. En balans zodat er voldoende tijd is voor uitvoering en ontwikkeling.</p>

	<p>Uitgangspunt is dat elk team zelfsturend is. De leidinggevende is vergelijkbaar met de "meewerkend voorman". Voor het leidinggeven aan Slash (of een school met een vergelijkbaar concept) gelden een aantal richtlijnen. In de eerste plaats betekent het concept dat de leidinggevende de visie op mens en maatschappij zoals die achter Slash 21 zitten, consequent doorvertaald naar zijn / haar handelen in de school.</p> <p>Dit betekent dat de leidinggevende bereid moet zijn ruimte te geven. Ruimte om mensen te laten leren, hun eigen keuzes te maken en waar mogelijk hun eigen fouten te maken. Kort gezegd leidinggeven op basis van vertrouwen. Dat vertrouwen en de ruimte dient er dan niet alleen op basis van de intermenselijke relatie te zijn, maar ook bekrachtigd te worden door de formele kant van de schoolorganisatie.</p> <p>Teams en teamleden dienen dus de vrijheid te krijgen eigen (beleids)keuzes te maken en de mogelijkheid (budgetruimte in tijd en geld) om deze keuzes uit te voeren. Vrijheden die alleen kunnen bestaan indien er ook duidelijke kaders en of richtlijnen zijn.</p> <p>Aan de leidinggevende stelt dit verschillende eisen. Hij / zij dient in staat te zijn de visie van de school te doorleven en voor te leven. Hij geeft vertrouwen en ruimte aan medewerkers, maar is eveneens in staat te sturen op kwalitatieve aspecten en houdt de ontwikkeling van het team in het oog. Een coachende manier van leidinggeven is daarbij onmisbaar. Hij / zij stelt vragen, geeft feedback aan medewerkers en is daarbij zelf ook ontvankelijk voor feedback.</p> <p>Daarnaast zal hij /zij dicht op de uitvoering moeten blijven zitten. Niet om fouten te voorkomen, maar om fouten tijdig te kunnen signaleren en eventueel snel te kunnen herstellen.</p>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="354 1087 1425 1129">Essentiële elementen</th> </tr> <tr> <th data-bbox="354 1129 906 1171">kenmerkend</th> <th data-bbox="906 1129 1425 1171">algemeen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="354 1171 906 1455"> <ol style="list-style-type: none"> 1. functie-/rol-differentiatie 2. open relatie 3. regelmatige intervisie 4. veelvuldig overleg 5. teamportfolio 6. plaats-tijdgebonden werk 7. zelfsturend 8. aansturing congruent met aansturing leerlingen </td> <td data-bbox="906 1171 1425 1455"> <ol style="list-style-type: none"> 9. tweejaarlijks teamplan 10. professionaliseringsplan 11. leidinggevende "meewerkend voorman" 12. eigen budgetruimte </td> </tr> </tbody> </table>		Essentiële elementen		kenmerkend	algemeen	<ol style="list-style-type: none"> 1. functie-/rol-differentiatie 2. open relatie 3. regelmatige intervisie 4. veelvuldig overleg 5. teamportfolio 6. plaats-tijdgebonden werk 7. zelfsturend 8. aansturing congruent met aansturing leerlingen 	<ol style="list-style-type: none"> 9. tweejaarlijks teamplan 10. professionaliseringsplan 11. leidinggevende "meewerkend voorman" 12. eigen budgetruimte
Essentiële elementen								
kenmerkend	algemeen							
<ol style="list-style-type: none"> 1. functie-/rol-differentiatie 2. open relatie 3. regelmatige intervisie 4. veelvuldig overleg 5. teamportfolio 6. plaats-tijdgebonden werk 7. zelfsturend 8. aansturing congruent met aansturing leerlingen 	<ol style="list-style-type: none"> 9. tweejaarlijks teamplan 10. professionaliseringsplan 11. leidinggevende "meewerkend voorman" 12. eigen budgetruimte 							

1.5 De lerende organisatie	Visie op kernwaarde	
	<p>Een school die leerprocessen centraal stelt, zal ook zelf bereid moeten zijn om te leren: dat wil enerzijds zeggen de competenties van medewerkers in de organisatie vergroten en benutten (kennisdeling) en anderzijds de bereidheid het eigen handelen steeds tegen het licht te houden. Dat betekent niet alleen verbeteren, maar waar nodig ook veranderen of andere dingen gaan doen.</p> <p>Er dienen specifieke voorzieningen getroffen te worden m.b.t. kennisdeling. Tussen medewerkers, tussen leerlingen en tussen leerlingen en medewerkers. Daarbij zal de school ook moeten proberen de grenzen te slechten tussen school en maatschappij. Kennisdeling vindt niet alleen binnen de school plaats, maar juist ook met omgeving buiten de school.</p> <p>Naast kennisdeling dient er ook sprake te zijn van een goed systeem van informatie uitwisseling. Informatie uitwisseling over de ontwikkeling van leerlingen (digitaal portfolio en OPS), over de ontwikkeling van teams (teamportfolio) en over de ontwikkeling van het geheel (systeem van kwaliteitszorg).</p> <p>Kwaliteitszorg is een integraal onderdeel van het handelen van elk team en dus van elk teamlid.</p> <p>Het kwaliteitsdenken vraagt om betrokkenheid daarbij van medewerkers, leerlingen en ouders.</p> <p>Evaluatie vindt plaats als deel uit van een periodiek terugkerende PDCA-cyclus.</p> <p>De kwaliteitszorg betreft zowel de tevredenheid van partijen als de realisatie van doelen en geleverde prestaties. De school ondersteunt de teams hierbij door uit de diverse informatiesystemen (medewerkers/leerlingen) managementrapportages te genereren en analyses daarvan onderdeel te laten uitmaken van de managementgesprekken. Teamleiders hanteren deze marap's bij de voortgangs- / ontwikkelgesprekken met het team.</p> <p>Tenslotte kan een school alleen maar leren als er open communicatiekanalen zijn in- en extern. Ook hiervoor dienen teams en school zorg te dragen.</p>	
	Essentiële elementen	
	kenmerkend	algemeen
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geïntegreerde kwaliteitszorg 2. kennisdeling is geïnstitutionaliseerd 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Cyclisch verbeterproces: PCDA 4. ouders en leerlingen betrokken bij kwaliteitszorg 5. managementrapportages Personeel en Leerlingen/leerproces

