





# Inhoud

1.	Inleiding	5-6
2.	Visie en missie	7-8
3.	Terugblik	9-13
4.	(Externe) factoren van betekenis	15-17
5.	Onderwijs	18-25
6.	Professionalisering	26-30
7.	Maatschappelijke opdracht	31
8.	Samenvatting	33-34
Bijlagen		
1:	Opbrengsten S400	36-39
2:	Toelichting begrip ruggengraat	40
3:	Theoretisch kader identiteitsmarketing	41-43
4:	Bronvermelding	44



Ik heb het nog nooit  
gedaan, dus ik denk dat  
ik het wel kan.

- Pippi Langkous -

# Inleiding

Aan dit strategisch beleidsplan 2018-2022 liggen de uitkomsten van Singelland 400 (S400) ten grondslag. Een indrukwekkende vertegenwoordiging van iedereen die op enigerlei wijze bij Singelland betrokken is, heeft bijgedragen aan de visie en missie van OSG Singelland en in het bijzonder de uitwerking ervan. Een co-creatie op basis van openheid, vertrouwen en gelijkwaardigheid. De gedachte dat niemand bestaat zonder de ander stond daarbij centraal.

Wat succesvolle aanpakken van differentiatie met elkaar gemeen hebben, is dat ze goed doordacht zijn en integraal worden uitgevoerd, en een bewuste onderwijsvisie is daarbij van groot belang.<sup>1</sup> Het is dan ook belangrijk dat Singelland als geheel en de scholen in hun eigenheid tot een bewuste, expliciete onderwijsvisie gekomen zijn.

De koers die het proces om te komen tot dit strategisch beleidsplan heeft gekenmerkt, laat zich samenvatten als: van binnen naar buiten:



- groeien naar verantwoordelijkheid: voor jezelf en voor de ander
- persoonlijke ontplooiing binnen een leergemeenschap
- van de eigen binnenwereld naar een steeds grotere buitenwereld

Deze koers valt samen met de drie kerntaken die in het huidige denken over onderwijs worden geduid als subjectificatie (vorming van de persoon), kwalificatie (kennis en vaardigheden) en socialisatie (lidmaatschap van een gemeenschap; waarden en normen).<sup>2</sup> Voor iedere school en Singelland als geheel is daarbij een evenwicht tussen deze kerntaken van essentieel belang.

De uitkomsten van S400 kunnen worden samengevat als drie verbindende thema's of pijlers onder dit strategisch beleidsplan:

centrale gedachte:	- groeien naar verantwoordelijkheid: voor jezelf en voor de ander	
niemand bestaat zonder de ander	- persoonlijke ontplooiing binnen een (leer)gemeenschap	
	- van de eigen binnenwereld naar een steeds grotere buitenwereld	
<b>drie centrale thema's</b>		
<i><b>in het kader van subjectivatie en kwalificatie</b></i>		
<i><b>in het kader van socialisatie (en Bildung)</b></i>		<b>maatwerk en keuzemogelijkheden</b>
<b>samenwerking</b>	<b>talent in ontwikkeling</b>	

Niet alleen de ideeën zijn bij elkaar gebracht, maar ook de doelen. Daar zijn we het over eens geworden en daar hebben we over besloten. De doelen bieden de structuur voor dit beleidsplan en worden door de thema's met elkaar verbonden. Zo zijn uitwerkingen van 'talent in ontwikkeling' bij verschillende doelen terug te vinden. De thematische verbinding van de doelen wordt in de tekst zichtbaar gemaakt met voorbeelden van letterlijke uitspraken en concrete voorstellen die door leerlingen, docenten, het onderwijsondersteunend personeel, ouders en relaties zijn gedaan. Het volledige overzicht is als bijlage bijgevoegd en biedt de scholen van Singelland een schat aan mogelijkheden om de gestelde doelen in te kleuren.

De doelstellingen en ambities voor de komende periode laten zich samenvatten als het Singelland-Zes-Punten-Plan (SZPP) en worden in dit strategisch beleidsplan uitgewerkt:

1. maatwerk
2. gelijke kansen
3. plusdocument
4. professionalisering
5. opleiden in de school
6. maatschappelijke opdracht

We willen iedereen die heeft bijgedragen aan dit strategisch beleidsplan dan ook nogmaals bedanken. De unieke samenwerking heeft energie, inspiratie en creativiteit gegeven.

Pieter Schram  
*Voorzitter College van Bestuur*



## 2. Visie en missie

De uitkomsten van Singelland 400 sluiten goed aan op de ambities van de sector. De opbrengsten van de zogenoemde VO-tour 2018 zijn bij wijze van benchmark als uitgangspunt genomen en vertaald naar de doelen en ambities van Singelland<sup>4</sup>. De doelen worden in de tekst geïllustreerd met concrete voorbeelden van wensen en mogelijke uitwerkingen. Het totaaloverzicht van mogelijke uitwerkingen op de korte en langere termijn is als bijlage 1 bij dit beleidsplan opgenomen. Het gaat er immers niet om wat de visie is, maar wat de visie doet.

### VISIE

**Singelland stimuleert op alle mogelijke manieren en in de meest brede zin van het woord 'talent in ontwikkeling'. Singelland wil een leeromgeving bevorderen waarin leerlingen - zoveel mogelijk op hun eigen manier - boven zichzelf uitstijgen, hun (onbekende) capaciteiten (verder) leren ontdekken en laten zien dat ambitie, doorzetten en 'meters maken' de basis vormen voor persoonlijke groei en maatschappelijk succes.**

Singelland wil de meest betekenisvolle en daarmee invloedrijke organisatie zijn voor voortgezet onderwijs waar werk wordt gemaakt van 'talent in ontwikkeling'. Leidend daarbij is de gedachte dat het niet het diploma is dat de norm stelt, maar de mate waarin de school erin slaagt de capaciteiten van de leerling aan te boren. Kernwaarden daarvoor zijn: open houding, flexibiliteit tonen, verantwoordelijkheid geven en nemen, en gericht zijn op voortdurend verbeteren.

In de dagelijkse praktijk biedt Singelland een onderwijsprogramma aan dat leerlingen toerust voor

het vervolgonderwijs en de maatschappij. Er is ruimte in het programma voor een goede balans tussen de cognitieve ontwikkeling en het eigen maken van vaardigheden, socialisatie en persoonsvorming. Het onderwijs op Singelland is zo ingericht dat elk kind alle mogelijkheden die het in zich heeft, op zowel cognitief (hoofd), sociaal-emotioneel (hart) als creatief (handen) vlak, kan ontwikkelen. Daarnaast en in samenhang hiermee wil Singelland kinderen ook opvoeden tot mensen met ruggengraat. Zelfbewuste mensen die keuzes durven maken en kunnen omgaan met teleurstellingen. Mensen die verantwoordelijkheid durven nemen voor de groep waar ze deel van uitmaken, stevig in hun schoenen staan, een brede kijk op de wereld hebben, doorzettingsvermogen tonen, kunnen incasseren, staan voor hun principes en kritisch durven zijn. Een leerling met ruggengraat waait niet met elke wind mee, maar vindt de rust en het zelfvertrouwen om vanuit zijn eigenheid keuzes te maken (in bijlage 2 wordt het begrip ruggengraat verder toegelicht).

Het programma dat Singelland biedt vertoont samenhang en biedt ruimte voor keuzes. Leerlingen kunnen het onderwijs meer op maat volgen. In de uitwerking zou dit





bijvoorbeeld kunnen betekenen dat de roosters veranderen van vaste naar meer flexibele roosters. Ook het examen zal meer op het stimuleren van diepgaand leren moeten gaan aansluiten. Dat betekent dat er moet worden geanticipeerd op meer flexibiliteit in de examinering en dat 'teaching to the test' minder voor zal komen. In de examinering moet ook aandacht komen voor brede vorming. Op de diploma's moet zichtbaar worden dat leerlingen vakken op verschillende niveaus hebben afgerond. Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid zullen we aantoonbare stappen zetten om kansongelijkheid terug te dringen. Dat betekent dat leerlingen later geselecteerd moeten worden en dat schaduwonderwijs zoals huiswerkbegeleiding meer binnen de scholen van Singelland wordt gehaald.

” Examens kunnen afleggen op een hoger niveau. Flexibele examens. ”

In de ontwikkeling naar een professionele lerende organisatie zal de rol van docent veranderen naar die van coach, is er ook maatwerk voor docenten en wordt een ieder op zijn of haar kracht ingezet. Daarbij moet een andere verhouding komen tussen ontwikkeltijd en lestijd voor docenten.

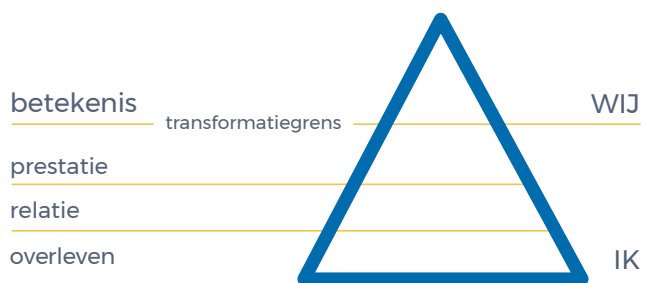
” 1 op 1 coachgesprekken leerling-docent. ”

# MISSIE

## Talent in ontwikkeling

De missie van Singelland wordt in de periode van dit strategisch beleidsplan doorontwikkeld op basis van een waardendebat. Uitgaande van onderstaand model moet de leidende vraag beantwoord worden waartoe Singelland bestaat of, minder verheffend geformuleerd, waar Singelland belangrijk in wil zijn, wat Singelland ziet als haar opdracht voor leerlingen (zie bijlage 3 voor het theoretisch kader).

We hanteren hierbij de piramide van Organiseerbewustzijn. In de piramide worden de stadia beschreven die organisaties doorlopen als ze echt van betekenis willen zijn voor hun omgeving. Het streven is om Singelland zo dicht mogelijk bij de top van de piramide te brengen. Dan groeit namelijk onze maatschappelijke impact, maken we daadwerkelijk verschil en creëren we bovendien een werkomgeving waarin professionals het best gedijen. Voor een toelichting van dit model verwijzen we naar bijlage 3.



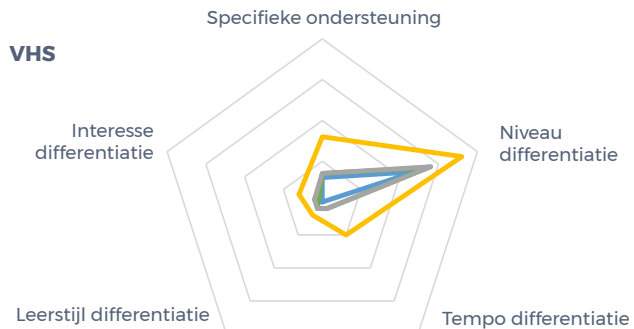


### 3. Terugblik

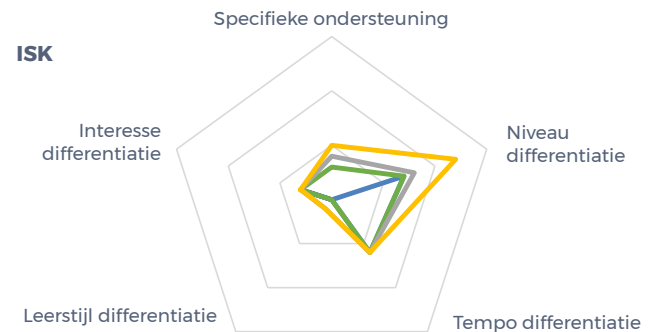
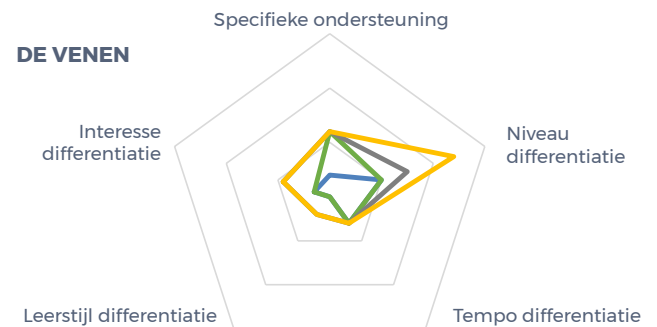
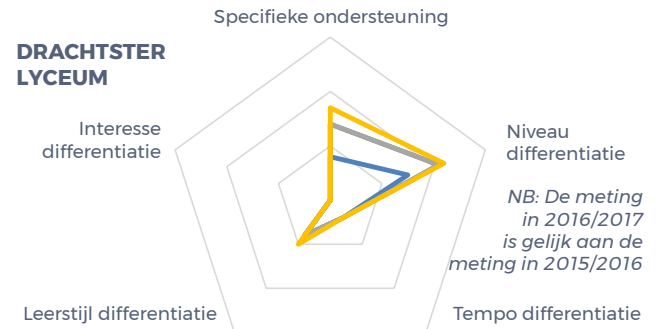
Voor de drie strategische hoofdthema's in het strategisch beleidsplan 2014-2018 - differentiatie, professionele medewerkers en de maatschappelijk opdracht - zijn kernindicatoren vastgesteld. Hiermee is jaarlijks gemonitord of de scholen en Singelland als geheel ten aanzien van de hoofdthema's op koers lagen.

Hieronder wordt bij wijze van evaluatie in kaart gebracht waar de scholen en Singelland nu staan op de strategische hoofdthema's.

Eerst in beelden:

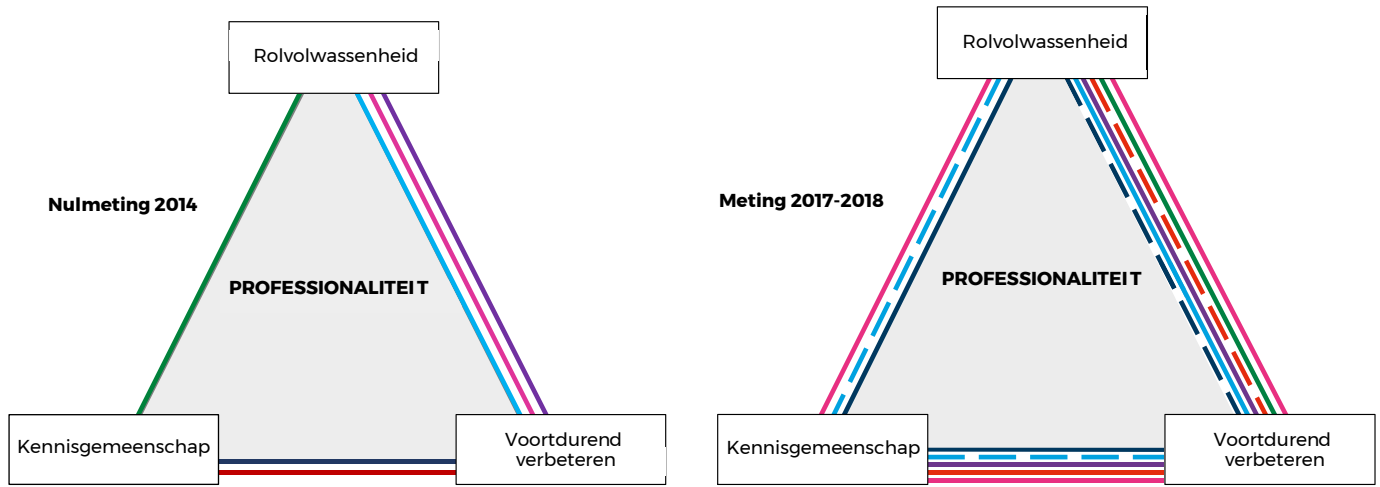
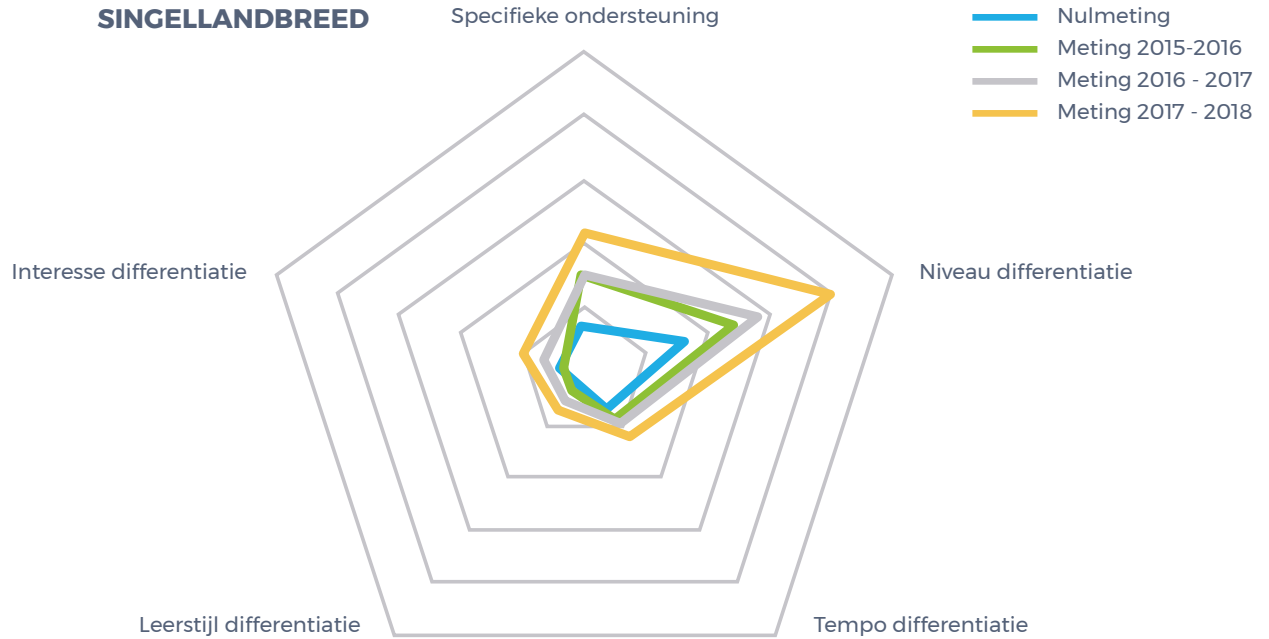


### Strategisch beleidsplan 2018-2022



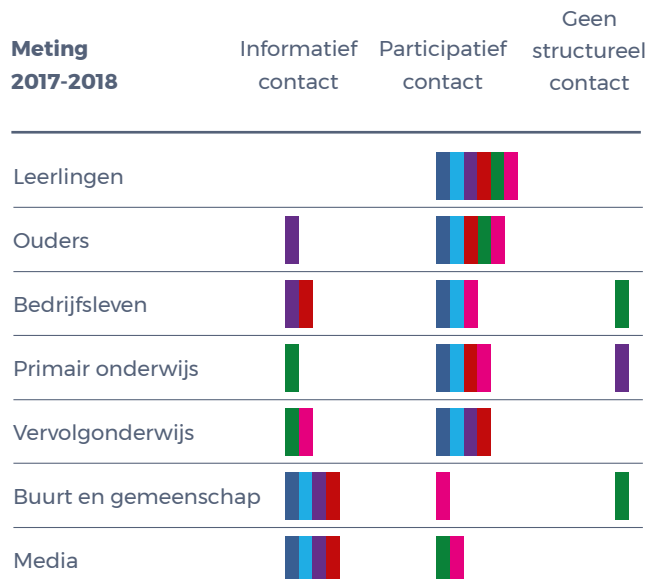
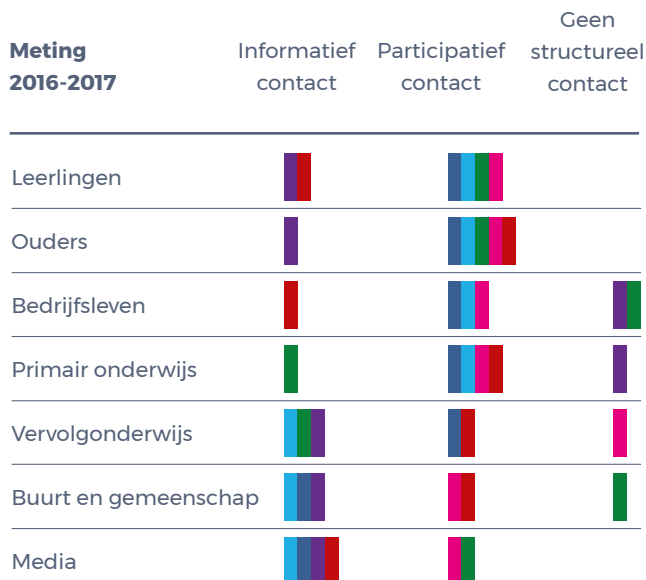
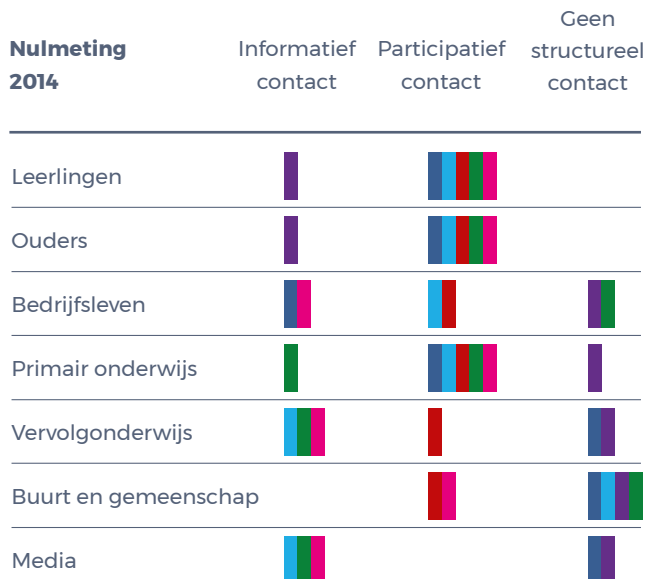


**SINGELLANDBREED**



Burgum ISK VHS De Venen Surhuisterveen Drachtster Lyceum

■ Burgum  
 ■ ISK  
 ■ VHS  
 ■ De Venen  
 ■ Surhuisterveen  
 ■ Drachtster Lyceum



Wat kunnen we uit deze overzichten opmaken?

### Differentiëren

We zien dat in de afgelopen vier jaar de bewustwording rondom differentiëren is vergroot. Er is schoolbreed veel aandacht voor niveaudifferentiatie; zowel in de groep als op individueel niveau. De opkomst van het device en in het verlengde daarvan adaptieve programma's en dashboards, maakt dat ook de randvoorwaarden om te differentiëren beter zijn geworden. Dit zien we terug in de ontwikkelingen op het gebied van tempodifferentiatie en differentiatie in leerstijlen.

### Professionalisering

Waar vier jaar geleden vooral werd ingezet op voortdurende individuele verbetering, zien we momenteel de verschuiving naar een kennisgemeenschap ontstaan. Van scholing en ontwikkeling op individueel niveau naar de wens om meer met elkaar te delen en meer van elkaar

te leren. Daarbij vormen de aansluiting op schooldoelen, teamdoelen of doelen die geformuleerd zijn binnen de sectie de belangrijkste uitgangspunten. Rolvolwassenheid neemt een centrale plek in binnen dit thema.

### **Maatschappelijke legitimatie**

In de afgelopen vier jaar zijn we steeds meer met elkaar, met de stakeholders van de school, in gesprek geraakt. Van af en toe naar structureel. Dit maakt dat er op diverse locaties met verschillende stakeholders mooie initiatieven op het gebied van samenwerking zichtbaar zijn.



**Mark Spijkers** (Onderwijs Ondersteunend Personeel)  
*“Elk talent telt’ zie ik als een ideaalbeeld waarin elk mens recht heeft op zijn of haar ruimte en gezien wordt. Daar draait het volgens mij om.”*





## 4. (Externe) factoren van betekenis

Singelland opereert niet in het luchtledige, maar maakt ook deel uit van de (buiten)wereld. Wat speelt daar momenteel? Hieronder geven we (ter wille van de leesbaarheid in steekwoorden) weer welke factoren momenteel voor het onderwijs en dus voor Singelland van belang zijn.

### **Omgevingsfactoren: algemeen**

De drie belangrijkste trends in het onderwijs waarmee Singelland te maken heeft:

- een veranderende kijk op de rol van docenten
- datagedreven leren en beoordelen
- de integratie van ICT in docentenopleidingen

### **Omgevingsfactoren: krimp**

Vrijwel in het gehele land kampen vo-scholen met teruglopende leerlingaantallen. Singelland vormt daar geen uitzondering op, zoals de volgende prognoses laten zien:

” De docent als coach.

”

” De leerlingen krijgen continue feedback.

”



	werkelijk	prognose				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	stand 1 oktober	stand 1 oktober	stand 1 oktober	stand 1 oktober	stand 1 oktober	stand 1 oktober
<b>VHS</b>						
regulier	533	495	462	468	449	435
LWOO/PRO	418	398	389	375	365	365
<b>totaal</b>	<b>951</b>	<b>893</b>	<b>851</b>	<b>843</b>	<b>814</b>	<b>800</b>
<b>Burgum (inclusief HAVO-top)</b>						
regulier	387	334	308	302	312	316
LWOO/PRO	29	36	37	35	35	35
<b>totaal</b>	<b>416</b>	<b>370</b>	<b>345</b>	<b>337</b>	<b>347</b>	<b>351</b>
<b>Surhuisterveen</b>						
regulier	396	375	364	346	351	372
LWOO/PRO	111	115	114	112	110	108
<b>totaal</b>	<b>507</b>	<b>490</b>	<b>478</b>	<b>458</b>	<b>461</b>	<b>480</b>
<b>ISK</b>						
regulier	96	96	96	96	96	96
LWOO/PRO	18	18	18	18	18	18
<b>subtotaal</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>114</b>
ISK < 1jaar	83	43	43	43	43	43
<b>subtotaal</b>	<b>197</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>
<b>De Venen</b>						
regulier	0	0	0	0	0	0
LWOO/PRO	223	211	206	201	201	201
<b>totaal</b>	<b>223</b>	<b>211</b>	<b>206</b>	<b>201</b>	<b>201</b>	<b>201</b>
<b>Lyceum</b>						
regulier	1.371	1.361	1.314	1.308	1.289	1.292
LWOO/PRO	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
<b>totaal</b>	<b>1.371</b>	<b>1.361</b>	<b>1.314</b>	<b>1.308</b>	<b>1.289</b>	<b>1.292</b>
<b>Totaal Singelland</b>						
regulier	2.783	2.661	2.544	2.520	2.497	2.511
LWOO/PRO	799	778	764	741	729	727
<b>subtotaal</b>	<b>3.582</b>	<b>3.439</b>	<b>3.308</b>	<b>3.261</b>	<b>3.226</b>	<b>3.238</b>
ISK < 1jaar	83	43	43	43	43	43
<b>totaal</b>	<b>3.665</b>	<b>3.482</b>	<b>3.351</b>	<b>3.304</b>	<b>3.269</b>	<b>3.281</b>

Prognose aantal leerlingen.

**Omgevingsfactoren: nieuwe initiatieven** <sup>4</sup>

- van vmbo tot en met vwo in kleine klassen (settings)
- van 10 tot 14 in één doorlopende leerlijn
- van 0 tot 18 in één doorlopende leerlijn
- onderwijs vanuit een gepersonaliseerd concept en blended learning
- ontwerpen vanuit / binnen een schoolsoort (PrO, vmbo, mavo, havo, vwo)
- ontwerpen vanuit één van de profielscholen (Technasium, TTO, LOOT etc.)
- kiezen voor een bestaande onderwijskundige identiteit (Dalton, Jenaplan, Montessori etc.)

**Omgevingsfactoren:**
**wat valt op in deze nieuwe initiatieven?**

- opnieuw aandacht voor de heterogene setting (in met name de onderbouw)
- sectoroverstijgend denken: verbindingen tussen primair onderwijs (PO) en voortgezet onderwijs (VO)
- aandacht voor gepersonaliseerd onderwijs:
  - vanuit didactisch perspectief (ICT & blended learning)
  - vanuit pedagogisch perspectief
- onderscheid beroepsonderwijs, praktisch en theoretisch onderwijs (en daarin de posities van GL/TL en HAVO)
- sectordoorbrekend denken: combinaties tussen arbeidsmarkt, mbo, hbo en wo

**Omgevingsfactoren: aanjagers**

- overheid: vernieuwd vmbo, kansengelijkheid en extern toezicht
- VO-raad (en PO-raad): maatwerkdiploma, gepersonaliseerd onderwijs en kansengelijkheid
- regionale ontwikkelingen: leerlingendaling, overaanbod en concurrentieverhoudingen
- spraakmakende initiatieven vanuit de dagelijkse praktijk
- denkbeelden van (nieuwe) denkers - bijvoorbeeld die van Gert Biesta over de kracht van onderwijzen en de kerntaken van het onderwijs
- nieuwe maatschappelijke en technologische ontwikkelingen

- de publieke opinie en de aandacht hiervoor

**En wat ook aan de orde is**

- een krachtige en uitgesproken positionering en profilering van homogeen onderwijs (tegengesteld aan de roep om meer heterogeniteit)
- investeren in kwalitatief hoogwaardig onderwijs in nauwe samenwerking met externe partners
- investeren in de professionalisering van de docent, de oop-er en de organisatie
- programma en de manier van werken is binnen deze context strak georganiseerd

**S400**  
deelnemer



**Karel Beke** (Directeur OBS 't Partoer Burgum)

*“Wat heeft een leerling nodig van de docent, wat heeft de docent nodig van de schoolleiding, wat heeft de schoolleiding nodig van het bestuur? Betrokkenheid en verbinding zijn van groot belang.”*

## 5. Onderwijs

Leerlingen verschillen en mogen ook verschillen. We willen die verschillen actief benutten.

### AMBITIE 1

**Met maatwerk kan meer ruimte aan talentontwikkeling en persoonlijke kwaliteiten van leerlingen worden gegeven: alle leerlingen presteren in eigen tempo en naar eigen kunnen, van praktijkonderwijs tot vwo.**

We onderscheiden hierbij de volgende kernindicatoren:

- de motivatie van leerlingen
- inspelen op en rekening houden met verschillen in interesses, talenten, tempo, beperkingen en mogelijkheden van leerlingen
- leerlingen meer regie geven op de leerroutes en het leerproces

” Docent zorgt voor adequate vormen van differentiatie en gepersonaliseerd leren. ”

” Verveling leidt tot vernieling. ”

” Maatschappijkunde, Cambridge Engels, muziek, debatteren etc. faciliteren. ”

” Leerlingen hebben recht op goed en boeiend onderwijs. ”

” Leerlingen kunnen keuzes maken die bij hen passen. ”

” Leerlingen hebben inspraak in leermiddelen en invloed op hun leerdoelen. ”

## AMBITIE 2

### Leerlingen krijgen gelijke kansen.

We onderscheiden hierbij de volgende kernindicatoren:

- leerlingen met dezelfde cito-score moeten dezelfde kansen om door te stromen naar de hogere typen vervolgonderwijs ook kunnen benutten, ongeacht het opleidingsniveau van de ouders
- meer brede brugklassen
- schaduwonderwijs zoals huiswerkbegeleiding moet voor alle leerlingen - indien aan de orde - toegankelijk zijn
- er moet sprake zijn van een vorm van 'herstelrecht'

We kijken hierbij ook naar de overgangen in het onderwijsstelsel. De overgang van het primair onderwijs (PO) naar het voortgezet onderwijs (VO) kan immers ook anders en beter. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het bij elkaar brengen van de bovenbouw van het PO en de onderbouw van het VO (tienercollege) of de route naar het MBO.

” Gaan kijken op de basisscholen.

”

” Doorgaande lijn PO/VO.

”

” Maatschappijkunde, Cambridge Engels, muziek, debatteren etc. faciliteren.

”

” Iedereen mag ook wel eens falen. Je krijgt weer een nieuwe kans.

”

” Hulplessen en gerichte steun.

”

” Hoe meer ouderbetrokkenheid, hoe beter.

”

S400  
deelnemer



**Sigrid Japenga** (Teamleider)

*“Bij de S400 draait het om hoor en wederhoor, luisteren naar elkaar. Er is toekomstgericht met elkaar gesproken; naar wat we gezamenlijk willen. Samenwerken, betrekken en verbinden zijn voor mij de sleutelwoorden.”*

# AMBITIE 3

Leerlingen ontvangen aan het einde van hun schoolloopbaan op Singelland een diploma en een plusdocument en stromen soepel door naar het vervolgonderwijs.

We onderscheiden hierbij de volgende kernindicatoren:

- leerlingen ontvangen niet meer alleen een diploma op het niveau van één schoolsoort
- het percentage leerlingen van Singelland dat na de overstap naar het vervolgonderwijs uitvalt of vertraging oploopt, behoort tot het laagste percentiel van Nederland
- aantoonbare aandacht voor de brede opdracht van de school
- een aantoonbaar effectief LOB traject

” Duidelijk zichtbare aandacht voor creativiteit en vakoverstijgende projecten, ook in het rooster waardoor leerlingen hun talenten ontdekken en ontwikkelen. ”

” Meer leren over de wereld en de culturen om ons heen. ”

Onderstaande tabel illustreert de mogelijkheden om leerlingen meer invloed te geven op hoe en in welk tempo zij leren en tegelijkertijd op vernieuwende manieren kunnen toetsen en laten zien wat ze hebben geleerd.<sup>5</sup>

Schoolypering Variabelen	A Docent sturing Typering	B Programma sturing Typering	C Leerling sturing Typering	D Typering
PROGRAMMA	Het vak	Thema's en leergebieden	Leertaken en projecten	Integraal programma
PERSONEEL	Individuele docenten	Uitwisseling in wisselende coalities	Samenwerking in miniteam	Multidisciplinair team en wederzijdse afhankelijkheid
GROEPING	Klassenverband	Klassen en keuzegroepen	Stamproepen, keuzegroepen en leren buiten de klas	Flexibele groepering afhankelijk van individuele keuzeroute
TIJD	Standaard lestijd	Blokuren en periodisering => minder startmomenten	Macro- en microrooster	Flexibele leertijden met heldere structuur
PLAATS	Vaklokalen	Lokalen en andere leerruimtes (mediatheek, ICT, etc.)	Zone met diverse leerruimtes	Thuisbasis

” Samenwerkingsuren en vormen van samenwerkend leren aanbieden. ”

” Ook ruimte scheppen voor buitenschools leren, verbonden aan zelf gekozen doelen. ”

” Ook ouders meenemen in het leerproces, bijvoorbeeld door gastlessen. ”

Singelland maakt zich al jaren sterk voor maatwerk. Daarbij worden allerhande termen door elkaar gebruikt. Het is handig om daar eenduidige beschrijvingen voor af te spreken, zodat we verwarring voorkomen. Hieronder worden drie veel voorkomende termen getypeerd<sup>6</sup>:

gepersonaliseerd leren	gedifferentieerd leren	geïndividualiseerd leren
leerlinggestuurd	leerkrachtgestuurd	leerkrachtgestuurd
individuele behoeften	groeperen op behoeften	individuele leerbehoeften
eigen leerdoelen	doelen per groep	aangepaste individuele doelen
ontwerpt eigen leren	instructie per groep	‘massa-maatwerk’
kiest zelf materialen en vormen	varieert per groep	krijgt individueel passend aanbod
‘netwerkleren’	begeleiding per groep	individuele begeleiding
bewaakt eigen voortgang	voortgangstoetsen groep	voortgangstoetsen en adaptief
‘learner control’	‘teacher control’	‘program control’

” Leerlingen krijgen de verantwoordelijkheid die ze aankunnen. ”

” Gezamenlijk opdoen en delen van kennis en vaardigheden. ”

” Samenwerking tussen locaties, leerlingen en docenten ook met andere scholen en bedrijven. ”

” Losser van de methodes door gebruik te maken van goede digitale content. ”





Een aantal thema's en termen in dit hoofdstuk behoeven een nadere toelichting.

### ICT

Van belang is het optimaler benutten van ict mogelijkheden.<sup>7</sup> Op Singelland wordt niet zozeer gedifferentieerd op ict-gebied, maar op het terrein van het pedagogisch-didactisch handelen. Ict wordt ingezet ter ondersteuning van dit proces, bijvoorbeeld door lesmateriaal aan te bieden via een elektronische leeromgeving, voor opdrachtverwerking (bijvoorbeeld een PowerPoint maken) of voor het maken van een portfolio. Uitzondering vormen de interventies waarin digitale oefenprogramma's worden gebruikt.

Er zou dan ook meer geëxperimenteerd kunnen worden met ict-toepassingen. Docenten moeten minder afhankelijk worden van methodes en meer gebruik maken van goede digitale content.

Interventies waarin het meest aan de noodzakelijk randvoorwaarden - een duidelijke beschrijving van de interventie en een goede ict infrastructuur - wordt voldaan bieden meer kans op positieve effecten. Uit onderzoek is gebleken dat interventies die integraal of compleet in de school worden vormgegeven hogere opbrengsten laten zien.<sup>8</sup>

### Data gedreven leren en beoordelen

De continu veranderende omgeving maakt dat er steeds meer behoefte is aan tijdig zicht op voortgang en ontwikkeling. Hiermee wordt voorkomen dat resultaten tegenvallen en doelen niet worden gerealiseerd. Om deze stap te maken moet het kwaliteitsdenken dieper in de organisatie verankerd worden. Door de focus te leggen op successen en het delen van kennis ontstaat een lerende organisatie. Eerder in het proces zicht op de voortgang geeft ook behoefte met elkaar in gesprek te gaan. Er wordt een verdiepingsslag gemaakt naar 'wat zeggen bepaalde cijfers?' en 'wat betekent dit voor ons?' Het gesprek gaat dan

” Een goede leermiddelenmix.

”

” Vaker formatief dan summatief toetsen.

”

niet langer over de cijfers an sich. Met elkaar achterhalen wat de oorzaak is van eventuele afwijkingen en gezamenlijk komen tot bijsturing, door het opstellen van interventies.

Zo wordt een continu proces van verbetering opgezet, waarbij het delen van successen en het leren van elkaar centraal staat. Een concrete uitwerking van de ambitie om het leren en beoordelen meer data gedreven te laten zijn is het project Data Delen Doen (DDD).

### Plusdocument

Om zichtbaar te maken op welke wijze en met welk resultaat leerlingen hebben gewerkt aan de brede, ook niet cognitieve voorbereiding op hun toekomst bieden de scholen van Singelland een plusdocument aan.

Het plusdocument geeft leerlingen een completer beeld van zichzelf en de scholen laten ermee zien hoe zij de individuele talenten van leerlingen stimuleren en ontwikkelen.

### Maatwerk

Het is van belang om de volgende vormen van maatwerk te realiseren:

- De leerling heeft voldoende aan minder uren in een of meerdere vakken of wil juist méér uren les in een of meerdere vakken
- De leerling wil een of meerdere vakken op een hoger niveau volgen en afsluiten
- De leerling wil een of meer vakken op een lager niveau volgen
- De leerling wil een of meerdere extra vakken volgen
- De leerling wil in minder vakken examens doen of wil langzamer door het examenprogramma
- De leerling wil vakken eerder afronden
- De leerling wil sneller door het programma
- De leerling wil waardering voor de prestaties (plusdocument)



” Plusdocument centraal stellen.

”

” Veel meer buitenschoolse activiteiten voor plusdocument.

”

” Leerlingen invloed geven op de inrichting van het onderwijs.

”

” Praktijkgericht, vakoverstijgend leren buiten de school.

”

” Leerlingen kunnen geprofileerd examens doen.

”

” Leerlingen oefenen invloed uit op hun leertrajecten.

”

S400  
deelnemer



**Annemarie Kingma** (Locatiedirecteur)

*“In het beleidsplan staat wat mij betreft de professionele medewerker in relatie tot de professionele organisatie centraal. Gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen. De medewerker is deel van een geheel. Als onderdeel van het geheel draag je bij en ben je je bewust van jouw bijdrage”.*

### Toetsen om te leren

Vanuit het idee dat cijfers zekerheid geven, wordt er veel getoetst. Leerlingen zijn meer bezig met het halen van toetsen dan met hun eigenlijke ontwikkeling. De leerling is echter geen optelsom en de school is geen toetsfabriek. In alles wat we op Singelland doen, staat de groei van leerlingen centraal (zie ook onder Bildung) en dan is feedback essentieel. Feedback geeft docenten een instrument om de ontwikkeling en het eigenaarschap van leerlingen te stimuleren. De eindtoets is een gegeven, maar moet in toenemende mate worden benaderd via een formatief traject, waarin het gesprek over ontwikkeling de spil vormt. Formatief evalueren is dan ook een van de onderwijskundige speerpunten van Singelland.

” De docent toetst ook formatief om leerbehoeftes van leerlingen in kaart te brengen.

Kenmerken van de formatieve aanpak zijn het stellen van begrips- en inzichtvragen, van activerende en zelfregulerende vragen en het geven van goede feedback. Andere fases zijn het aangeven van leerdoelen en feedforward over vervolgstappen (hoe kun je de leerdoelen behalen?). Een goed formatief traject geeft leerlingen inzicht in wat ze kunnen en wat ze nog moeten doen, zonder cijferdruk.

” Leerlingen hebben recht op feedback over hun leerproces: de docent als coach. ”

” Minder schoolregels en meer gesprekken. ”

### Bildung

We leven in een tijd waarin vooral cognitieve kennis en vaardigheden centraal staan en waarbij de prestaties vooral summatief worden beoordeeld. Het onderwijs kenmerkt zich door een cultuur van meten. Dat is niet verwonderlijk in een maatschappij waar we als mensen steeds meer

## Strategisch beleidsplan 2018-2022

moeten presteren en er weinig aandacht lijkt te bestaan voor zogenaamde zijnsvragen.

” In de school en in de lessen Bildung nastreven. ”

Voor Singelland geldt dat goed onderwijs ook moet gaan over persoonlijkheidsontwikkeling en socialisatie: ontdekken wie je als individu bent en hoe je je verhoudt tot je omgeving, tot de wereld; ontdekken over welke talenten jij als mens beschikt en hier tijd en ruimte voor krijgen om deze te ontwikkelen, juist binnen school. Dat aspect van ons onderwijsaanbod hebben we eerder ruggengraat genoemd.

In het onderwijs is daar meer aandacht voor gekomen onder de noemer van Bildung. Het leven in een complexe samenleving vraagt om goed ontwikkelde competenties waar het gaat om persoonlijkheid: empathisch vermogen, verantwoordelijkheidsbesef, (zelf)bewustzijn, het vermogen tot zelfreflectie en nieuwsgierigheid. Bildung sluit ook naadloos aan bij de 21e-eeuwse vaardigheden zoals samenwerken, communiceren, mediawijsheid, probleem oplossen, kritisch denken, sociale en culturele vaardigheden en creatief denken.

” Persoonlijkheidsvorming moet centraler staan. ”

” Een vrijer en uitdagender schoolsysteem met meer ruimte voor eigen keuzes en zelfontplooiing. ”

We willen Bildung dan ook verdergaand opnemen in het curriculum. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de vraag hoe binnen de lessen op eenvoudige wijze (bescheiden) interventies kunnen plaatsvinden onder de noemer van Bildung. Die onderzoeksvraag geldt voor het eigen vak, maar interventies kunnen ook vakoverstijgend zijn.

## 6. Professionalisering

### AMBITIE 4

Docenten en teams werken in een professionele schoolorganisatie ondersteund vanuit een strategisch personeelsbeleid.

We onderscheiden hierbij de volgende kernindicatoren:

- het creëren van voldoende tijd voor docenten voor de ontwikkeling van het onderwijs en de eigen professionele ontwikkeling
- het realiseren van een aantrekkelijke leer- en werkomgeving waarbij de gesprekkencyclus (kwantitatief) en het goede gesprek (kwalitatief) centraal staan en er aan alle medewerkers mogelijkheden tot doorgroei binnen de eigen functie geboden worden
- het leveren van een substantiële bijdrage aan het terugdringen van het lerarentekort en het verbeteren van het imago van de docent
- de verdere professionalisering van schoolleiders
- het voeren van een strategisch personeelsbeleid waarbij onderwijsinhoudelijke ambities en strategische doelstellingen gekoppeld worden aan het personeelsbeleid

” Ontwikkeltijd voor docenten.

”

” De teamleider als people manager

”

### AMBITIE 5

Docenten worden opgeleid in een systeem waar de Friese VO scholen en de lerarenopleidingen samen verantwoordelijk zijn voor hun begeleiding en professionalisering.

We onderscheiden daarbij de volgende kernindicatoren:

- uitvoering geven aan het ontwikkelplan ‘Koersen op eigen Kracht’ van de Fryske Opliedings Skoalle (FROSK) en uitgaan van eigen krachten en talenten op alle mogelijke niveaus: de leerling in de klas, de student, de docent, de lerarenopleider, de ondersteuning, de scholen en de opleidingsschool als geheel.
- Om het onderwijs op OSG Singelland op een nog hoger peil te brengen, is verdere professionalisering van docenten, OOP en de schoolleiding structureel van het grootste belang. Professionalisering hoort dan ook tot de prioriteiten: continue professionalisering van docenten, OOP en schoolleiding in de context van de school.

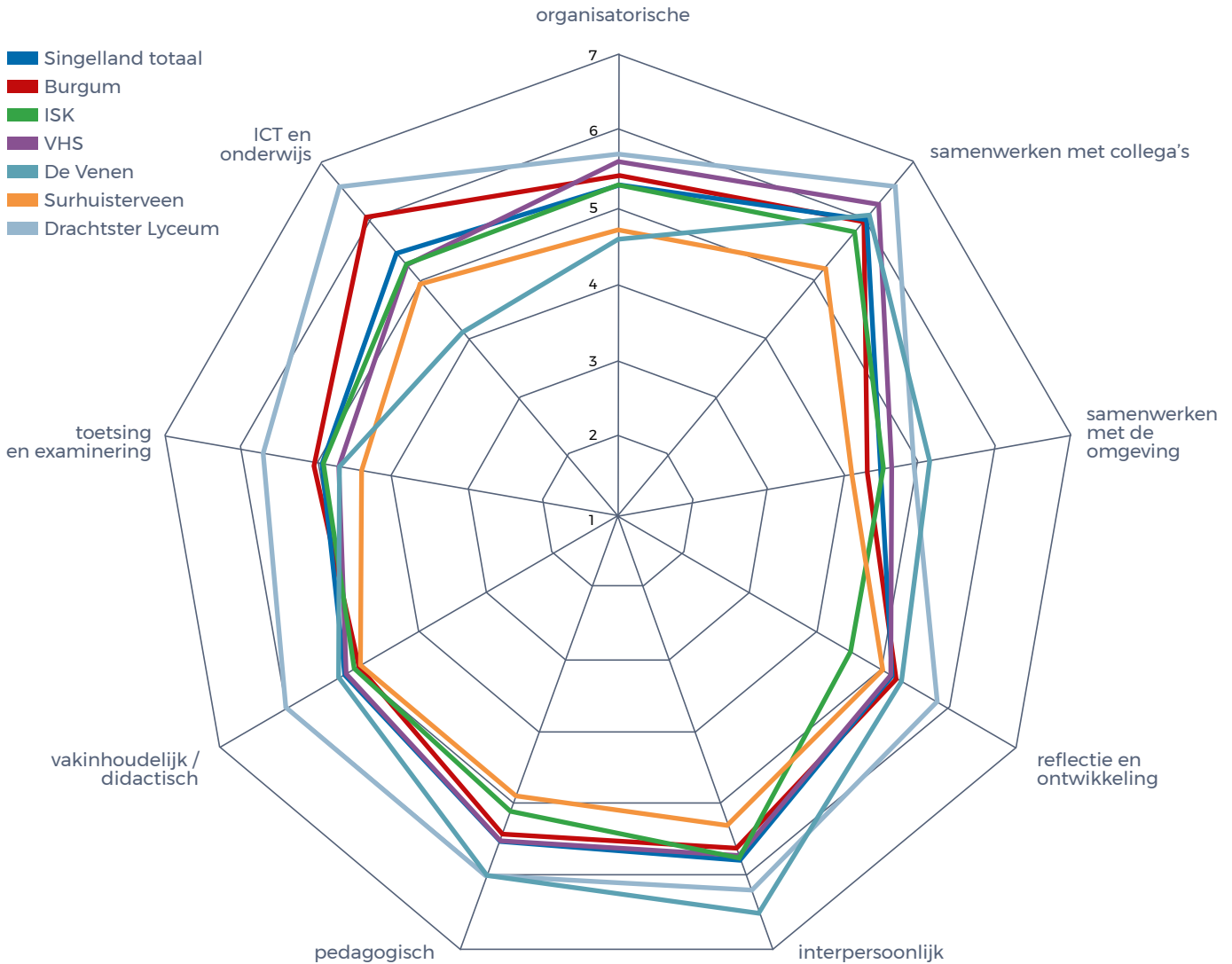
” Docenten dienen zich permanent te professionaliseren, ook als coach.

”

**Profielen<sup>9</sup>**

Door een duidelijk profiel op te stellen van docenten, oop-ers, teamleiders en directie spreken we een duidelijk verwachting uit over het gewenste professioneel handelen. In de functiebouwwerken voor OP, OOP, teamleiders en schoolleiding is gekozen voor een systematiek op basis

van resultaatgebieden en onderliggende competenties (zie ook hieronder). Voor docenten zijn de uitkomsten van de profscan van betekenis voor de vraag wat dit betekent voor hun persoonlijke ontwikkeling en professionalisering. Voor de teamleiders en de directie zijn dat onder andere de uitkomsten van de 360c feedback (Zenger Folkman).



### Profiel van de professionele docent

Het profiel van de professionele docent start met de eisen die aan hem of haar worden gesteld. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen professionaliteit 1 en professionaliteit 2, globaal het onderscheid tussen professionaliteit binnen en buiten de klas:

professionaliteit 1 gaat over professioneel handelen op het gebied van:

- didactiek
- pedagogiek
- vaktechnische inhoud

professionaliteit 2 gaat over professioneel handelen zoals:

- steeds gericht zijn op verbetering van de performance
- graag en goed samenwerken en kennis delen
- organisatiebewustzijn (het eigen werk in de context van de organisatie plaatsen)
- kunnen en willen bijdragen aan de totale schoolontwikkeling
- het werk zelfstandig, initiatiefrijk en innovatief kunnen uitvoeren

Hierbij kan worden opgemerkt dat professionaliteit 2 zorgt voor blijvende en groeiende kwaliteit van professionaliteit 1 en voor de bloei van de organisatie. Uit onderzoek is gebleken dat wanneer docenten in de loop van hun carrière achteruit gaan in hun didactische en pedagogische vaardigheden er vrijwel altijd sprake is van gebrek aan professionaliteit 2.

### Professionele ruimte

De professionele kwaliteit en expertise van docenten scheppen en vereisen een zekere professionele ruimte, vrij van de invloed van de overheid en ook, tot op zekere hoogte, van de hiërarchische relatie met de schoolleiding en het bestuur. Deze professionele ruimte is niet vrijblijvend of onverplicht, maar moet altijd ingevuld worden ten dienste van de onderwijskwaliteit. Deze ruimte lijkt in ieder geval te worden aangetast door factoren als te hoog

ervaren werkdruk en te weinig ervaren zeggenschap. Antwoorden bieden op de vraag hoe de professionele ruimte van docenten optimaal kan worden gecreëerd, benut en verantwoord is dan ook nadrukkelijk een ambitie van Singelland.

De Onderwijsraad kiest hierbij voor een integrale benadering met het concept handelingsvermogen.<sup>8</sup> Handelingsvermogen ontstaat als mensen hun werk zelf mede vorm kunnen geven, doordat drie dimensies op elkaar zijn afgestemd: competenties, structuur en cultuur. Handelingsvermogen gaat dus niet alleen over wat docenten zelf moeten meebrengen en doen, maar ook over de condities waaronder ze werken (structuur en cultuur). Die condities verdienen aandacht in beleid en uitvoering.

Om handelingsvermogen te versterken, adviseert de raad meer en betere samenwerking in teams, meer aandacht voor structuren en een cultuur die handelingsvermogen ondersteunt. Het team kan de structuur en cultuur bieden waarbinnen docenten zich ontwikkelen. Teams bieden ook sociale steun, wat een middel kan zijn tegen een te hoog ervaren werkdruk. Tot slot zijn er volgens de raad binnen een team mogelijkheden voor horizontale sturing en verantwoording, waardoor minder verticale sturing vanuit de schoolleiding en overheid nodig is.



Centraal in de verschillende definities van professionele ruimte staat de mate van zeggenschap over de didactische en pedagogische aspecten van het onderwijs en over de eigen professionalisering. De Onderwijscoöperatie verwoordt het bijvoorbeeld als volgt:

*'Professionele ruimte is de ruimte voor de docent om zijn expertise te benutten ten gunste van onderwijskwaliteit. Het gaat dan om de ruimte om te beslissen ten aanzien van onderwijshoud, onderwijsinrichting (didactisch, pedagogisch en organisatorisch) en professionele ontwikkeling.'*

Professionele ruimte is ook nodig voor de aantrekkelijkheid van het beroep. Onderwijskwaliteit vraagt om hoog opgeleide en vakbekwame professionals, maar het onderwijs is alleen aantrekkelijk als er in voldoende mate een beroep wordt gedaan op hun professionele kwaliteiten, op dat wat hen professional maakt en doet zijn. Dat betekent bijvoorbeeld dat er ruimte moet zijn voor het vormgeven van een inhoudelijke visie op onderwijskwaliteit, het werken aan onderwijsontwikkeling en het uitvoeren van onderzoekstaken in de school.

Professionele ruimte wordt voor een deel begrensd door wet- en regelgeving. Zo zijn er kerndoelen, referentieniveaus en bekwaamheidseisen voor docenten. Naast de overheid kunnen ook ouders en de samenleving de ruimte inperken door steeds hogere eisen aan docenten te stellen. Het bestuur van een school en de schoolleiding bepalen voor een ander deel de bandbreedte en begrenzingen van de professionele ruimte van de docent. De ruimte wordt bijvoorbeeld begrensd door de visie, missie en doelen van de school.

Hierbij moet opgemerkt worden dat actoren elkaar ook met regels in de klem houden. Het taakbeleid is hier een exponent van. De ruimte die de wet biedt, is langzamerhand aan alle kanten verkaveld, gereguleerd en ingeperkt.

In antwoord op de vraag hoe de professionele ruimte van docenten optimaal kan worden gecreëerd, benut en verantwoord, moeten we breder kijken naar professionele ruimte. We willen het handelingsvermogen versterken door in te zetten op docent, team en condities.

In relatie tot het gegeven dat het belangrijk is dat Singelland als geheel en de scholen in hun eigenheid tot een bewuste, expliciete onderwijsvisie komen, is de positie van de schoolleider cruciaal. De schoolleider heeft immers als geen ander zicht op het versterken van de onderwijsvisie in het primaire proces, onder andere door middel van strategisch hrm-beleid.

Ook onder verwijzing naar de uitkomsten van eerder onderzoek zoals de Spiegel VO kan de verdere professionalisering van de schoolleider op Singelland worden getypeerd als de ontwikkeling naar people manager.

### **Duurzaam leven en werken**

OSG Singelland vindt het belangrijk dat haar medewerkers professioneel, gemotiveerd, bevlogen en vitaal zijn. Juist in tijden van onzekerheid (krimp, opschortende AOW-leeftijd en vergrijzing) is het belangrijk om te anticiperen op behoeftes van de mensen die er werken. Daarnaast zijn de hectiek van de dag, stress, de psychosociale arbeidsbelasting en de balans tussen werk en privé belangrijke, bepalende factoren om duurzaam leven en werken te integreren binnen de organisatiecultuur.

Voor de beweging van curatie naar preventie die op Singelland overal zichtbaar is, geldt hier zelfs dat het om 'amplitie' gaat. Amplitie (in de betekenis: versterken en vermeerderen) is niet gericht op het behandelen of voorkomen van de negatieve gevolgen van werkstress, maar juist op interventies die daaraan voorafgaan: het bevorderen van positieve toestanden bij medewerkers, zoals bevlogenheid, welbevinden en gezondheid. In dat kader wordt de focus van werkgerelateerde interventies



verlegd van het behandelen en voorkomen van problemen, stoornissen en aandoeningen, naar het vergroten van het psychisch welbevinden, met name ook voor medewerkers die goed functioneren. Amplitie is juist gericht op iedereen en maakt daarom deel uit van de HR-cyclus. Leidinggevenden spelen hierbij een prominente rol.

Met deze positieve benadering wordt de focus verlegd van ziekteverzuimbeleid naar gezondheidsmanagement. Singelland kiest bewust voor duurzaam leven en werken, omdat leven en werken onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat 70-90 % van alle ziekmeldingen niet voortkomen uit werk, maar vanuit andere levensgebieden.<sup>10</sup> Door middel van uiteenlopende interventies wil Singelland hierop aansluiten.

Met de integratie van duurzaam leven en werken wil Singelland in het kader van goed werkgeverschap zich nog meer profileren, het belang van kwalitatief goed onderwijs borgen en (blijvend) anticiperen op de toekomst. Met de integratie van duurzaam leven en werken geeft zij hier actief invulling aan.



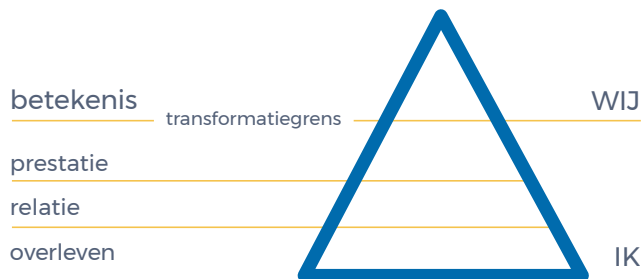
**Ton Ostendorf** (Ouder)

*“Ik vind het belangrijk dat leerlingen zich thuis voelen op school. Kinderen hebben recht op leren, geen leerplicht. Docenten hebben hierin een cruciale rol.”*

## 7. Maatschappelijke opdracht

Singelland wil haar maatschappelijk opdracht eerst en vooral waardengedreven benaderen los van urgentie door krimp en andere noodzakelijke overwegingen. Het is dan ook de ambitie van Singelland om in de periode van dit strategisch beleidsplan invulling te geven aan de top van de piramide.

Tegelijkertijd vragen externe factoren en ontwikkelingen zoals krimp, passend onderwijs etcetera dat Singelland in en buiten de regio samenwerkt ten behoeve van haar maatschappelijke opdracht. In het model wordt daarmee invulling gegeven aan de basis van de piramide.



leerlingen wordt beantwoord van beneden naar boven (basis van de piramide)

- de krimp maakt samenwerking noodzakelijk. Die samenwerking gaat over de zuilen en de sectoren heen en richt zich ook op de arbeidsmarkt
- van opereren in een stelsel gebaseerd op concurrentie moeten bestuurders bewegen naar een gezamenlijke, brede verantwoordelijkheid voor de regio
- passend onderwijs vraagt om samenwerking in de regio

” Doorlopende leerlijnen PO, VO en vervolgonderwijs. ”

” Projecten ter bewustwording van andere culturen. ”

” Meer aandacht voor praktijkgericht en vakoverstijgend leren buiten de school. ”

### AMBITIE 6

**Scholen - in het bijzonder bestuurders en schoolleiders - in de regio werken samen aan hun maatschappelijke opdracht.**

We onderscheiden daarbij de volgende indicatoren: van boven naar beneden (top van de piramide)

- waardendebat op basis waarvan de vraag waartoe Singelland bestaat, wat Singelland wil bereiken voor haar



## 8. Samenvatting

Singelland wil naast een scholengemeenschap ook een gemeenschap van scholen zijn. De scholen van Singelland maken binnen de kaders van dit Strategisch Beleidsplan eigenstandige keuzes, passend bij de doelgroep en van betekenis voor elkaar.

In het proces dat aan dit strategisch beleidsplan ten grondslag ligt, hebben we niet alleen de ideeën bij elkaar gebracht maar door middel van concrete wensen en uitwerkingen ook de doelstellingen. We zijn het eens geworden en we hebben besloten.

De doelstellingen en ambities voor de komende periode laten zich samenvatten als het singelland-zes-punten-plan (SZPP):

### Singelland-zes-punten-plan SZPP

1. maatwerk
2. gelijke kansen
3. plusdocument
4. professionalisering
5. opleiden in de school
6. maatschappelijke opdracht

Het systeem van kwaliteitszorg rondom het strategisch beleidsplan wordt op deze zes doelen en ambities ingericht, waarbij het ambitieniveau in de missie is verwoord:

## ***talent in ontwikkeling***

” Sportdagen, schoolfeesten en uitjes meer samen doen. ”

” Tour de Singelland. ”

” Letterlijk een kijkje kunnen nemen in de keuken van een collega. ”

” Docenten geven gastlessen op andere locaties. ”

” Leerlingen van verschillende leerjaren en locaties werken vaker samen. ”


















S400  
deelnemer

**Myrthe Smit** (In mei 2018 geslaagd voor vwo)

“Het is goed om als leerling betrokken te worden bij de plannen van Singelland. Onderwijs in onze samenleving is heel belangrijk. Ik vond het vooral fijn mijn mening te geven over differentiatie en de vraag te stellen over hoe je ‘Talent in ontwikkeling’ in de praktijk brengt.”

Als we al het voorgaande in één beeld proberen te vatten, krijgen we het volgende:

Singelland	1. Thema: Talent in ontwikkeling		2. Thema: Maatwerk en keuzemogelijkheden		3. Thema: Samenwerking	
	Korte termijn	Lange termijn	Korte termijn	Lange termijn	Korte termijn	Lange termijn
Leerlingen	..... .....	Meer oog voor individuele behoeften IIn, vakoverstijgend, lossere rooster, realistische opdrachten binnen-/ buitenschools, coaching 1 op 1.	..... .....	Flexibele roosters, geen lessen maar 'leergesprekken', vakken op meerdere niveaus kunnen volgen, verantwoordelijkheid bij leerlingen, keuzewerktijd.	..... .....	Groepen lessen volgen op meerdere scholen/locaties. Maatschappelijke stages organiseren.
	Meer ruimte voor: eigen keuzes, zelfontplooiing, flexibele indiv. lessentabel, praktijklokalen na schooltijd toegankelijk, meer buitenschoolse activiteiten, presenteren publiek & ouders.		Invloed op eigen rooster, maatwerkdiploma, afwisselende en uitdagende lessen.		Evenementen en gastlessen in samenwerking met andere locaties. Samenwerken. Tutorsystemen opzetten.	
Docenten	..... .....	Meer buitenschoolse activiteiten voor plus-document. Meer aandacht voor: praktijkgericht, vakoverstijgend leren buitenschools.	..... .....	Meer vrijheid keuzevakken. Resultaten niet in cijfers, wel een leerthermometer. Minder verplichte vakken, flexibele examens.	..... .....	Doorlopende leerlijnen po-vo- vervolgonderwijs. Samenwerking tussen leerlingen, locaties, leerjaar, hulp ouders.
	Gastlessen, sprekers, snuffelstages op andere locaties (ook voor ISK-lin). Uitdagende werkvormen, krachten bundelen, culturele projecten.		Examen kunnen afleggen op hoger niveau, meer ruimte voor plus-document. Faciliteren van: maatschappijleer, Cambridge Engels, muziek, debatteren.		Gastlessen andere locaties + consultatie. Bildung & LOB vaste onderdelen. Samen events organiseren.	
Teamleiders	..... .....	70% curriculum, 30% eigen invulling van de leerling.	..... .....	Leerlingen zijn verantwoordelijk voor eigen leren (individueel & collectief). Leerlingen leren van elkaar.	..... .....	Meer samenwerking met de buurt. Onderwijsontwikkelingen andere locaties gebruiken.
	Plusdocument centraal, Podium geven aan/activiteiten organiseren voor: leerlingen, ouders, personeel.		Minimale eis: differentiatie op 3 niveaus. Bus-model is verleden tijd. Stage op alle niveaus.		Singelland-brede personeel/cultureel-dagen. Tutorsysteem initiëren.	
Oop	..... .....	Top(sport)talenten meer tijd geven voor training.	..... .....	Veel maatwerk, maar wel in hechte structuur. Bij andere scholen kijken.	..... .....	Oop-netwerk opbouwen en verbreden, ook voor leerlingen.
	Kijken in elkaars keuken.		Examen kunnen doen op meerdere niveaus. Bildung. Meer aandacht voor leerlingen die 'normaal' functioneren.		Oop en docenten: inzetbaar op alle locaties.	
Ouders	..... .....	Met plezier naar school, vraaggestuurd leren, po-leerlingen snuffelstage bij vo. Blokken in rooster bouwen voor projecten, leerjaren mixen.	..... .....	Flexibele examens. Lossere van methode door goede digitale content. Activerende leerling-participatie.	..... .....	Mentorlessen inzetten voor groepsdynamica. Ouders wisselen ervaringen uit.
	Projectonderwijs, buitenschools leren, prikkelend onderwijs, leerjaren verbinden, oog voor talent, docenten leren van elkaar.		Breed verplicht lesaanbod behouden. Goede leermiddelen mix. Maatwerk in HOE, niet in WAT. Ondersteuning buiten lessen. Meer formatief toetsen.		Uitwisseling docenten + doorgaande leerlijnen po – vo. Meer samenwerking school – ouders.	

# Bijlagen

Bijlage 1:  
Uitwerking  
thema's  
opbrengsten  
van S400

De opbrengst  
van de eerste  
bijeenkoms:

## de koers van Singelland: *van binnen naar buiten*

<b>centrale gedachte:</b> <i>niemand bestaat zonder de ander</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>groeien naar verantwoordelijkheid:</b> verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en voor anderen!</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>persoonlijke ontplooiing binnen een (leer)gemeenschap</b></li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>van de eigen binnenwereld naar een steeds grotere buitenwereld</b></li> </ul>	
<b>drie centrale thema's</b>		
<b>samenwerking!</b>	<b>talent in ontwikkeling!</b>	<b>maatwerk en keuzemogelijkheden!</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tussen locaties, leerlingen en docenten en met andere scholen en bedrijven</li> <li>• ook ouders meenemen in leerproces, bijvoorbeeld door gastlessen</li> <li>• Singellandbrede sportdagen en culturele dagen</li> <li>• gezamenlijk opdoen en delen van kennis en vaardigheden</li> <li>• leerlingen invloed geven op de inrichting van het onderwijs</li> <li>• samenwerkingsuren en vormen van samenwerkend leren aanbieden</li> <li>• in de school en in de lessen Bildung nastreven</li> <li>• minder schoolregels en meer gesprekken</li> <li>• de wereld begint bij jezelf*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• duidelijk zichtbare aandacht voor creativiteit en vakoverstijgende projecten, ook in het rooster, waardoor leerlingen hun talenten ontdekken en ontwikkelen</li> <li>• verveling leidt tot vernieling</li> <li>• leerlingen hebben recht op goed en boeiend onderwijs</li> <li>• ook ruimte scheppen voor buitenschools leren, verbonden aan zelf gekozen doelen</li> <li>• persoonlijkheidsvorming moet centraler staan</li> <li>• docenten dienen zich permanent te professionaliseren, ook als coach</li> <li>• iedereen mag ook wel eens falen: je krijgt weer een nieuwe kans</li> <li>• meer leren over de wereld en de culturen om ons heen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hulplussen en gerichte steun</li> <li>• leerlingen oefenen (deels) invloed uit op hun leertrajecten</li> <li>• leerlingen kunnen keuzes maken die bij hen passen</li> <li>• docent zorgt voor adequate vormen van differentiatie en gepersonaliseerd leren</li> <li>• docent toetst ook formatief om leerbehoeftes van leerlingen in kaart te brengen</li> <li>• leerlingen hebben inspraak in leermiddelen en invloed op hun leerdoelen</li> <li>• leerlingen kunnen geprofileerd examen doen</li> <li>• leerlingen krijgen de verantwoordelijkheid die ze aankunnen</li> <li>• leerlingen hebben recht op feedback over hun leerproces</li> </ul>



De opbrengst van de vervolgbijeenkomst, waarin de drie thema's in deelgroepen zijn uitgediept:

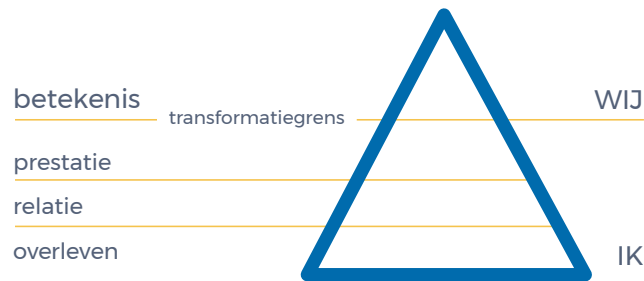
<b>Thema 1: samenwerking</b>					
	<b>ouders</b>	<b>leerlingen</b>	<b>docenten</b>	<b>teamleiders</b>	<b>OOP</b>
<b>invulling op korte termijn</b>	uitwisseling leerkrachten PO en VO; doorgaande leerlijnen PO en VO; meer samenwerking tussen school en ouders.	evenementen samen met andere locaties; docenten geven gastlessen op andere locaties; vaker samenwerken als didactische werkvorm; tutorsystemen opzetten.	gastlessen op andere locaties; meer collegiale consultatie; Bildung en LOB als vaste onderdelen van de lessen; evenementen met andere locaties organiseren.	Singellandbrede personeelsdagen en culturele dagen; tutorsystemen initiëren.	poule maken van OOP'ers en docenten: inzetbaar voor alle locaties.
<b>invulling op lange termijn</b>	mentorlessen gebruiken voor groepsdynamica; ouders wisselen ervaringen uit.	groepjes leerlingen lessen laten volgen op andere scholen en locaties; meer (ook: maatschappelijke) stages organiseren.	doorlopende leerlijnen tussen PO, VO en vervolgonderwijs; leerlingen van verschillende leerjaren en locaties werken vaker samen, ook met de hulp van ouders.	meer samenwerking met de buurt, bijvoorbeeld door repair-café; onderwijsontwikkelingen van andere locaties gebruiken.	interne, brede netwerken opbouwen, ook voor leerlingen.

Thema 2: talent in ontwikkeling					
	ouders	leerlingen	docenten	teamleiders	OOP
invulling op korte termijn	project-onderwijs; leren buiten de school; prikkelend onderwijs; leerjaren verbinden; groene pennen i.p.v. rode: dus oog voor wat de leerling kan; docenten leren van elkaar.	een vrijer en uitdagender schoolsysteem met meer ruimte voor eigen keuzes en zelfontplooiing; ontdekkend leren; flexibele, individuele lessentabel; praktijklokalen ook toegankelijk na schooltijd; meer buitenschoolse activiteiten; vaker presenteren voor publiek, ook voor ouders.	gastlessen op andere locaties; gastsprekers; snuffelstages op andere locaties voor ISK-leerlingen; interne scholing voor uitdagende werkvormen; gebruik maken van elkaars krachten; projecten ter bewustwording van andere culturen.	plusdocument centraal stellen; podium geven aan leerlingen en personeel; het organiseren van activiteiten waarin leerlingen elkaar stimuleren, helpen en ondersteunen.	een blik in elkaars keuken.
invulling op lange termijn	leerlingen gaan met plezier naar school; vraaggestuurd leren; leerlingen basisschool lopen snuffelstage op het VO; andere roosterstructuur, waarin grote blokken passen voor projecten; leerjaren mixen.	docenten hebben meer oog voor de behoeftes van de individuele leerling; meer vakoverstijgend onderwijs; een losser lesrooster; realistische opdrachten (met bijvoorbeeld een opdrachtgever), uit te voeren zowel binnen als buiten het lokaal; 1 op 1 coachgesprekken leerling-docent.	veel meer buitenschoolse activiteiten voor plusdocument; meer aandacht voor praktijkgericht en vakoverstijgend leren buiten de school.	70% school-curriculum en 30% eigen invulling van de leerling;	top(sport)talent meer tijd geven voor trainingen.

Thema 3: maatwerk en keuzemogelijkheden					
	ouders	leerlingen	docenten	teamleiders	OOP
invulling op korte termijn	breed verplicht lessenaanbod aanhouden!; een goede leermiddelenmix; maatwerk in het <i>hoe</i> maar niet in het <i>wat</i> ; meer ondersteuning buiten de lessen; vaker formatief dan summatief toetsen.	invloed op het eigen rooster; maatwerk-diploma's; afwisselende en uitdagende lessen.	examens kunnen afleggen op een hoger niveau; ruimte scheppen voor activiteiten ter wille van het plusdocument; Maatschappijkunde, Cambridge Engels, muziek, debatteren etc. faciliteren.	minimale eis: differentiatie in drie niveaus; het busmodel is verleden tijd; stages op alle niveaus.	examens kunnen doen op meerdere niveaus; Bildung; meer aandacht voor leerlingen die <i>normaal</i> functioneren.
invulling op lange termijn	flexibele examens; lossen van de methodes door gebruik te maken van goede digitale content; actievere leerlingparticipatie.	flexibele roosters; geen lessen maar <i>leergesprekken</i> ; vakken kunnen volgen op meerdere niveaus; meer verantwoordelijkheid bij de leerling; keuzewerktijd.	meer (momenten van) vrijheid bij keuzevakken; resultaten niet in cijfers maar in een leerthermometer; minder verplichte vakken; flexibele examens.	leerling is verantwoordelijk voor het eigen leren (individueel en collectief); leerlingen leren van elkaar.	veel maatwerk maar wel in een hechte structuur; bij andere scholen kijken.

## Bijlage 2: toelichting op het begrip ruggengraat<sup>1</sup>

Slappe ruggengraten krijg je van lamlendigheid, ledigheid, verveling, doelloosheid en het ontlopen van verantwoordelijkheden. Een sterke ruggengraat krijg je van energiek en doelgericht handelen, van doorzetten, van een goed gevulde agenda en van het nemen van verantwoordelijkheden. Daar richt Singelland zich dan ook op. We verwachten veel van onze leerlingen en eisen dat ze hun best doen. We stimuleren het maken van keuzes, ook als ze wel eens niet goed uitpakken. We geven leerlingen verantwoordelijkheden en spreken hen daar op aan. We maken afspraken en nemen er geen genoegen mee als ze worden geschonden. We verlangen van onze leerlingen dat ze staan voor hun principes en kritisch durven zijn. Oók op zichzelf. Op onze beurt moeten wij natuurlijk zorgen voor boeiend en goed onderwijs, voor heldere en eerlijke afspraken, voor een warm en plezierig schoolklimaat en voor duidelijke en haalbare doelen, die goed aansluiten op de leeftijd en ontwikkelingsfase van de leerlingen. Dat kost veel energie en geeft regelmatig aanleiding tot (soms georganiseerd) debat. Inzichten kunnen zich wijzigen; ideeën kunnen botsen. Daarom blijven wij voortdurend op zoek naar de juiste balans tussen verantwoordelijkheid geven en verantwoordelijkheid nemen, tussen ruimte bieden en ruimte afbakenen. Maar iedereen dient daarbij één zekerheid voor ogen te hebben: niemand zit vrijblijvend op Singelland.

Bijlage 3: theoretisch kader identiteitsmarketing<sup>12</sup>


In 2010 verscheen het boek 'Identiteitsmarketing. Waarom wij bestaan' (Kaj Morel, Scriptum). In dit boek worden de modellen geïntroduceerd die worden gehanteerd bij Identiteitsmarketing. Onderstaande white paper van de Betekenisfabriek B.V. is een geactualiseerde en ingedikte versie van de Piramide van Organiseerbewustzijn zoals die in het boek beschreven wordt.

#### *Inleiding*

Organisaties doorlopen in hun ontwikkeling ieder bewustzijnsstadium in de Piramide van Organiseerbewustzijn. Net zoals individuen de stadia van de bekende behoeftepiramide van Maslow doorlopen. Dit betekent dat elk bewustzijnsstadium in principe 'goed' is. We zien dat organisaties, afhankelijk van hun ontwikkeling, 'op en neer' bewegen in de piramide.

Waar je zit in de piramide is waardevrij - er worden dus geen morele oordelen aan verbonden. Zo is het prima om in overlevingsbewustzijn te zitten als je moet knokken voor je voortbestaan. Maar twee opmerkingen zijn op hun plaats:

1. Het is niet gezond voor je organisatie om langere tijd in een stadium onder de transformatiegrens te zitten: te lang blijven hangen in een bepaald stadium of te veel nadruk op één bepaald stadium kan schadelijk zijn voor je organisatie. Bij de onderstaande beschrijvingen lees je telkens wat er in het slechtste geval kan gebeuren.
2. Een scherpe organisatie-identiteit formuleer je door je te positioneren ten opzichte van de top van de piramide, gevormd door betekenisbewustzijn: niet jouw organisatie staat centraal, maar de impact die je hebt op je omgeving. Daarbij zijn vier stadia te onderscheiden en een belangrijk markeerpunt: die van de transformatiegrens. Ze worden hieronder toegelicht.

#### **Stadium 1: Overlevingsbewustzijn**

Dit stadium van bewustzijn is het meest elementaire: het gaat om het voortbestaan van de organisatie. Voor elke organisatie is het van levensbelang om financieel gezond te zijn. Voortbestaan is een belangrijke drijfveer voor mensen en organisaties. Zeker weten dat je een baan hebt, een inkomen, een professionele toekomst. Wanneer de balans echter doorslaat en organisaties alleen maar bezig zijn met hun voortbestaan, ontstaan organisaties die enkel nog kunnen vechten, die geregeerd worden door angst en achterdocht en langzaam maar geïsoleerd raken.

Medewerkers in zulke organisaties gaan hetzelfde gedrag vertonen als hun organisatie. Ze worden achterdochtig, vertrouwen elkaar niet meer en steken al hun energie in het verdedigen van hun eigen territorium. Ze willen zo veel mogelijk controle uitoefenen over hun omgeving en verzetten zich tegen verandering omdat de uitkomst daarvan onzeker en bedreigend is. Roddelen is de norm en beslissingen worden moeilijk genomen uit angst en wantrouwen.

### **Stadium 2: Relatiebewustzijn**

Als organisaties redelijk zeker zijn over hun voortbestaan, ligt de weg open naar het stadium van relatiebewustzijn. De aandacht verschuift dan naar het onderhouden van harmonieuze relaties met collega's, klanten en partners: het goed hebben met elkaar. Maar ook in relatiebewustzijn kun je doorslaan: de onderlinge verstandhoudingen zijn belangrijker dan de doelen van de organisatie. Een gebrek aan professionaliteit wordt met de mantel der liefde bedekt. Medewerkers spreken elkaar niet aan en voelen zich afhankelijk van de erkenning van de ander. Scherpe doelen worden als bedreigend ervaren en persoonlijke waarde en professioneel functioneren worden met elkaar verward. Zo komt er een grote druk te liggen op de organisatie, die leidt tot onzekerheid, matig functioneren en gebrek aan handelingsvermogen.

### **Stadium 3: Prestatiebewustzijn**

Prestaties horen bij organisaties: je zet meetbare doelen voor je organisatie neer en probeert die te halen of zelfs te overtreffen. Het halen van je doelen leidt tot zelfrespect: 'het is me gelukt', en dat is een gezonde prikkel voor mensen en voor organisaties. Maar ook prestatiebewustzijn kan doorslaan: de wens de allergrootste of de allerbeste te zijn wordt een doel op zich. Jezelf aldoor meten met de concurrentie zorgt ervoor dat je steeds meer op elkaar gaat lijken. Daardoor mis je kansen om met schitterende innovaties te komen vanuit de belangen van je doelgroep en de drijfveren van je medewerkers. Organisaties in deze staat van bewustzijn zijn competitief en gericht op kosteneffectiviteit. Management is wetenschap, geleid door cijfers over productiviteit, efficiëntie, tijdmanagement en kwaliteitscontrole. Aansturing is veelal hiërarchisch, vanuit macht en werkend vanuit behoeften van medewerkers aan status, privileges en erkenning. Status, salaris en positie zijn dominante drijfveren.

#### *De Transformatiegrens*

Je professionele identiteit ligt in het verlengde van je persoonlijke identiteit. Je organisatie is een middel om fundamentele waarde toe te voegen aan de samenleving. Je wilt je graag ontwikkelen en verantwoording afleggen op je doelstellingen, omdat je er toe wilt doen en verschil wilt maken.

Organisaties waarvan de medewerkers meer en meer deze afwegingen maken, verkeren in een transformatie. Een transformatie waarbij de waarde van de organisatie voor de samenleving het wint van de behoefte om voort te bestaan, een harmonieus team te hebben, of de concurrentie te verslaan. Kenmerken van de transformatiegrens zijn: vernieuwingsgerichtheid, commitment, creativiteit. Het is daarbij wel zaak om deze golf van positieve energie niet te laten uitmonden in een jarenlange zoektocht, maar om te zetten in een verankerde identiteit, die bindt, inspireert en onderscheidt, zodat medewerkers een gezamenlijk *waartoe* ervaren in hun werk.

### **Stadium 4: Betekenisbewustzijn**

In dit stadium van bewustzijn erkennen organisaties het belang dat hun medewerkers de ruimte krijgen om betekenisvol te zijn in hun werk. Er is aandacht voor een gedeelde identiteit. Het bestaansrecht van de organisatie inspireert medewerkers

om een unieke bijdrage te leveren. De weg die ingeslagen is tijdens de transformatie wordt voortgezet. Medewerkers worden medeverantwoordelijk, er heerst een open cultuur op basis van professionele gelijkwaardigheid.

Fouten worden niet langer afgestraft, maar vormen het uitgangspunt voor leren. Er is ruimte om nieuwe dingen uit te proberen. Werken voelt niet langer als werk. In dit stadium van bewustzijn spannen organisaties zich in voor de hele werknemer, voor diens fysieke, emotionele, mentale en spirituele behoeften. De organisatie is de plek waar medewerkers alle nodige ruimte krijgen en gestimuleerd worden om hun persoonlijke missie te vervullen.

Medewerkers in een staat van betekenisbewustzijn krijgen meer voldoening in hun werk omdat ze gericht zijn op de betekenis die ze hebben voor anderen in plaats van gericht te zijn op hun baan of carrière. Ze willen ertoe doen voor de gemeenschap waarvan ze deel uitmaken. De waarden van hun collega's en hun organisatie zijn belangrijk voor hen en vormen een bron van inspiratie en verbondenheid met collega's en de organisatie zelf. Ze zijn loyaal aan de missie van de organisatie en willen daar hun steentje aan bijdragen. Kenmerkend voor deze staat van bewustzijn is innerlijke rust, toewijding aan de persoonlijke missie en een fundamenteel gevoel van onafhankelijkheid.

## Bijlage 4: bronvermelding

- 1 Onderzoeksrapport 'Differentiatie en differentiatievaardigheden in het voortgezet onderwijs'
- 2 Gert J.J. Biesta 'Het Prachtige Risico van Onderwijs' (2015)
- 3 Ontleend aan paper VO-tour 29 maart 2018 (VO-raad)
- 4 Sectorakkoord: Het kabinet en de VO-raad hebben een principeakkoord bereikt over toekomstbestendig voortgezet onderwijs voor de komende jaren en hoe dit te realiseren.  
  
VO-tour: ter voorbereiding van het VO-congres vond in het schooljaar 2017-2018 voor de vijfde keer de VO-tour plaats waarbij in acht regiobijeenkomsten en door middel van gesprekken met bestuurlijke kringen door het hele land gesproken is over het thema waar het voortgezet onderwijs over vijf jaar is.
- 5 BMC Advies (Remy van Kasteren, Jitske Brinkman)
- 6 Gebaseerd op: The Personalization v Differentiation v Individualization (PDI) chart (v3); Bray, B. & K. McClaskey, 201
- 7 ICT rapport 'Gepersonaliseerd leren met ICT: docent en leerling samen aan het stuur' NRO februari 2018
- 8 Ben van der Hilst 'Blauwdruk van een emergente school' De noodzaak voor horizontale sturing in onderwijsorganisaties (2015)
- 9 'Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs' Onderwijsraad dossiers item 24
- 10 Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB)
- 11 Strategisch Beleidsplan OSG Singelland 2014-2018, p. 22
- 12 De Betekenisfabriek BV



A surreal image showing a brown and white cow and a dolphin jumping out of the water. The cow is on the left, and the dolphin is on the right. They are both in mid-air, with water splashing around them. The background is a clear blue sky and a bright green sea.

S400  
klankbordgroep

Loura Marchal

Annemarie Kingma

Karel Beke

Mark Spijkers

Myrthe Smit

Sigrid Japenga

Ton Ostendorf



**Singelland Van Haersmasingel**

(tevens hoofdvestiging/Centrale Diensten)  
Van Haersmasingel 37, 9201 KN Drachten  
Postbus 112, 9200 AC Drachten  
T (0512) 58 23 45  
E [info.vhs@singelland.nl](mailto:info.vhs@singelland.nl) (locatie VHS)  
E [info@singelland.nl](mailto:info@singelland.nl) (Singelland Centraal)

**Singelland Het Drachtster Lyceum**

Torenstraat 28, 9201 JW Drachten  
Postbus 37, 9200 AA Drachten  
T (0512) 57 10 20  
E [drachtsterlyceum@singelland.nl](mailto:drachtsterlyceum@singelland.nl)

**Singelland De Venen**

De Ring 4, 9202 NW Drachten  
T (0512) 51 76 24  
E [info.devenen@singelland.nl](mailto:info.devenen@singelland.nl)

**Singelland Burgum**

Schoolstraat 101, 9251 EB Burgum  
Postbus 35, 9250 AA Burgum  
T (0511) 46 02 10  
E [info.burgum@singelland.nl](mailto:info.burgum@singelland.nl)

**VO Surhuisterveen**

Langelaan 18, 9231 EN Surhuisterveen  
Postbus 13, 9230 AA Surhuisterveen  
T (0512) 36 90 90  
E [info.surhuisterveen@singelland.nl](mailto:info.surhuisterveen@singelland.nl)

**Internationale Schakel Klassen**

Zetveld 38, 9202 LM Drachten  
T (0512) 54 61 65  
E [info.isk@singelland.nl](mailto:info.isk@singelland.nl)