

*Samen ontwikkelen
van talent*

Strategisch Beleidsplan

2015 - 2019



Inhoud

1.	Inleiding	1
2.	Kernwaarden en missie van De Blauwe Loper	4
2.1	De kernwaarden van De Blauwe Loper	4
2.2	Missie van De Blauwe Loper.....	5
3.	Visie op de leerling en leren	6
4.	Strategische doelen 2015-2019.....	8
5.	De routemap	8

1. Inleiding

Met trots presenteren wij het nieuwe strategisch beleidsplan van De Blauwe Loper. De Blauwe Loper is een innovatieve stichting voor Openbaar en algemeen bijzonder basisonderwijs in de regio Heerhugowaard, Langedijk en Alkmaar. De stichting telt per 01-08-2015 acht basisscholen en biedt, naast meer traditionele vormen van onderwijs, ook specifieke vormen aan zoals Jenaplan, Montessori, Tweetalig en Dalton. Dagelijks werken al onze professionals samen met ouders en andere maatschappelijke partners aan het realiseren van onderwijs waarin leerlingen hun talenten kunnen ontdekken en ontwikkelen.

In dit strategische beleidsplan voor de periode 2015-2019 beschrijven wij onze waarden, missie, visie en ambities.¹ Ambities die uitdagend zijn, en tegelijkertijd ook haalbaar, uitvoerbaar, betaalbaar en organiseerbaar. Door met elkaar binnen De Blauwe Loper én onze partners daarbuiten stil te staan bij wat wij de komende periode wensen te bereiken, zetten wij een nieuwe stip op de horizon. Wij gooien nooit weg wat al goed is, maar willen ook blijven verbeteren en vernieuwen om onze leerlingen nóg beter en leuker onderwijs te kunnen bieden.

In deze inleiding vertellen wij u graag hoe wij tot dit beleidsplan gekomen zijn.

We vertrokken vanuit onze kracht: het samen ontwikkelen van onderwijs. De Blauwe Loper is een relatief kleine organisatie en dit heeft een aantal voordelen. Door onze beperkte omvang hebben wij veel betrokkenheid op elkaar en staan we goed met elkaar in verbinding. De lijnen zijn kort en wij kunnen tijdig en flexibel schakelen tussen uitdagingen en antwoorden.

We zijn ervan overtuigd dat het inzetten van deze krachtige eigenschappen ons helpt om toekomstige ontwikkelingen het hoofd bieden. We denken aan het beïnvloeden van de leerlingenaantallen binnen onze scholen inspelen op de grilligheid van het landelijk onderwijsbeleid en het profileren van onze scholen binnen het regionaal werkgebied. We zullen ook moeten inspelen op de individualisering in onze maatschappij. Kortom: er zijn kansen genoeg. Waar het dan ook om gaat is te vertrekken vanuit waar we goed in zijn: het samen ontwikkelen van onderwijs, waarbij we onze talenten vol inzetten voor onze leerlingen.

We gingen op expeditie naar wat ons én onze partners inspireert en verbindt. Voor ons werd het formuleren van onze waarden, missie, visie en ambities een waardevolle expeditie waar de hele organisatie bij betrokken is geweest. Door met elkaar de dialoog aan te gaan over 'waarom' wij onderwijs verzorgen, hoe dit onderwijs er uit moet zien op onze scholen en wat hiervoor aan randvoorwaarden voor nodig is, ontstonden prachtige gesprekken over onze diepste waarden en onze visie op onderwijs. Door in deze expeditie belangrijke interne en externe partners te betrekken, ontstond een krachtig proces waarin betrokkenheid en verbinding centraal stonden.

¹ Het strategisch beleidsplan van de vorige periode (2011-2015) is uiteraard door ons geëvalueerd. De uitkomsten van deze evaluatie zijn in dit strategisch beleidsplan verwerkt.

Gedurende onze expeditie formuleerden wij de volgende kernwaarden van De Blauwe Loper:

- ✓ Talentontwikkeling;
- ✓ Verbinding;
- ✓ Eigenaarschap;
- ✓ Betrokkenheid.

Deze kernwaarden liggen ten grondslag aan de relaties tussen onze medewerkers en leerlingen en hun ouders, aan de relaties die we met elkaar als medewerkers van De Blauwe Loper hebben, én met onze partners in de samenleving. In het volgende hoofdstuk werken we deze kernwaarden verder uit.

We lieten proces én inhoud samenvallen. De expeditie moest een krachtig voorbeeld van *teach as you preach* worden door het proces én de inhoud van het beleidsplan met elkaar in overeenstemming te brengen. Hieronder beschrijven we enkele kenmerkende ‘etappes’ in onze expeditie op weg naar het nieuwe strategisch beleidsplan.

*Op 5 maart 2015 organiseerden wij een **stakeholdersbijeenkomst** waarin voor ons waardevolle externe belanghebbenden meedachten over ons strategisch beleid. In een ‘world café’ ontwikkelden we gezamenlijk waardevolle voorstellen voor de thema’s Talentontwikkeling, Het kind centraal, De school als onderdeel van de samenleving en De professionele (onderwijs)organisatie. Hieronder geven wij een samenvatting van de suggesties:*

- ✓ *Talentontwikkeling: streef een nauwe samenwerking met het VO na, zorg voor veel dialoog en kennisuitwisseling tussen leraren onderling, profileer op talentontwikkeling, zie talentontwikkeling breed: dus gericht op leerlingen én medewerkers en zorg ervoor dat elkaars talenten worden gezien en gebruikt, en tot slot: besteed aandacht aan 21^e eeuwse vaardigheden;*
- ✓ *Het kind centraal: ga en blijf in gesprek met het kind, laat het kind ontdekkend leren, zie de leerling als een klant, blijf kritisch, rectificeer informatie over het kind door eigen onderzoek;*
- ✓ *De school als onderdeel van de samenleving: haal de samenleving binnen maar focus op de onderwijstaak, geef leerlingen normen en waarden mee, werk aan burgerschap, zie de school als afspiegeling van de samenleving;*
- ✓ *De professionele (onderwijs)organisatie: werk samen met partners als ouders en ketenpartners (zoals jeugdzorg), realiseer een transparante dialoog en openheid, geef professionals de ruimte en verantwoordelijkheid, werk vanuit vertrouwen, plezier & trots, neem risico’s en durf te experimenteren, wees ontwikkelingsgericht.*

*De **Raad van Toezicht, directeuren en het College van Bestuur** kwamen op 17 maart 2015 bijeen en ontwikkelden gezamenlijk een Sterkte-Zwakte—analyse voor De Blauwe Loper volgens de lijnen van SWOT: Strengths / krachten, Weaknesses / Zwaktes, Opportunities / Kansen, Threats / bedreigingen. De oplossingen op basis van deze SWOT zijn verwerkt in dit strategisch beleidsplan.*

De medewerkers in de scholen zijn eveneens bij het ontwikkelingsproces betrokken. De schoolteams buigen zich over de concretisering van dit Strategisch Beleidsplan, zodat het kan gaan rekenen op draagvlak van de leerkrachten, en zodat het plan ook echt werkt.

Wij willen iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit strategisch beleidsplan. We hebben ons uiterste best gedaan de aangedragen suggesties op de één of andere manier te verwerken.

We blijven voortdurend in dialoog met interne en externe partners over dit strategisch beleidsplan.

De dialoog met interne en externe partners zoals onze ouders en medewerkers, scholen voor voortgezet onderwijs, instellingen voor jeugdzorg en gemeenten is van permanente aard.. Deze dialoog maakt het mogelijk dat vanuit betrokkenheid en verbinding er breed eigenaarschap gevoeld kan worden voor ons strategisch beleidsplan. Ook maakt het ons mogelijk om te bezien of het nodig is het beleid of de uitvoering daarvan aan te passen in het licht van nieuwe omstandigheden. Zo blijven we ook in de toekomst slagvaardig, leren we van onze partners en legitimeren we onze keuzes.

Afsluitend: we doen wat we beloven. Hoewel onze scholen van elkaar verschillen, zijn uiterlijk in 2019 in elke school onze kernwaarden, onze missie en visie en onze beleidsambities waarneembaar aanwezig. Iedereen die onze school binnenloopt, ervaart dit als ons keurmerk.

Leeswijzer

Het strategisch beleidsplan is opgebouwd vanuit een aantal strategische vraagstukken, te weten: Waar staan we voor? Waar gaan we voor? Hoe gaan we dat doen? En: Wat is ons ontwikkelingsplan? Deze vraagstukken zijn gekoppeld aan de verschillende hoofdstukken van het beleidsplan, zie de tabel hieronder.

Thema	Onderdeel SBP
Waar staan we voor?	Missie en Kernwaarden van De Blauwe Loper (hoofdstuk 2)
Waar gaan we voor?	De visie op de leerling en leren (hoofdstuk 3)
Hoe gaan we dat doen? Wat moeten we dan ontwikkelen? Wat is onze strategie?	De strategische doelen 2015-2019 (hoofdstuk 4)
Wat is ons ontwikkelingsplan?	De routemap Uitwerking van de strategische doelen in concrete ontwikkelingslijnen per schooljaar (hoofdstuk 5)

Wij hopen dat u door ons strategisch beleidsplan geïnspireerd wordt. Welke rol en positie binnen of buiten onze organisatie u ook inneemt: we blijven graag in gesprek om samen onderwijs te ontwikkelen!

*Namens De Blauwe Loper,
Het College van Bestuur, de schooldirecties en beleidsmedewerkers*

2. Kernwaarden en missie van De Blauwe Loper

In dit hoofdstuk beschrijven wij waar wij voor staan binnen De Blauwe Loper. We starten met onze kernwaarden en daarna volgt onze missie.

2.1 De kernwaarden van De Blauwe Loper

- ✓ **Talentontwikkeling**
- ✓ **Betrokkenheid**
- ✓ **Verbinding**
- ✓ **Eigenaarschap**

Een **talent** zien wij als het *potentieel* dat in iemand aanwezig is. Leerlingen en volwassenen die hun interesses en talenten leren ontwikkelen, kunnen leren te excelleren. Excelleren doet iedereen op zijn of haar eigen niveau en binnen de mogelijkheden die iemand heeft. We zien talentontwikkeling dan ook niet alleen weggelegd voor hoogbegaafde leerlingen of volwassenen, maar voor *iedereen*.

We zijn **betrokken** bij onze leerlingen, bij elkaar in (de scholen van) De Blauwe Loper en bij onze maatschappelijke partners. Vanuit deze betrokkenheid wensen wij anderen te ontmoeten en oprecht rekening houden met de behoeften en belangen van anderen, ongeacht onze verschillen. Dit is immers waar het openbaar en algemeen bijzonder onderwijs voor staat.

Wanneer deze betrokkenheid op anderen beantwoord wordt, kan **verbinding** ontstaan. In de verbinding ontstaan effectieve samenwerkingsrelaties, zoals tussen leraar en leerlingen, ouders en school en medewerkers onderling. Verbinding uit zich ook tussen scholen van De Blauwe Loper en haar partners, zoals instellingen voor jeugdzorg en netwerken voor passend onderwijs.

Wanneer mensen, vanuit oprechte betrokkenheid en verbinding, gestimuleerd worden in hun ontwikkeling, ontstaat **eigenaarschap**. Eigenaarschap bijvoorbeeld voor het eigen leerproces, voor het beleid van de school of voor de doelen van het strategisch beleidsplan.

Deze kernwaarden zien we terug in de missie, visie en doelen van De Blauwe Loper. De accenten zullen telkens verschillen, maar de onderliggende waarden blijven gelijk. Zo blijven we consistent in wat we doen en niet doen.

2.2 Missie van De Blauwe Loper

Het kind wordt binnen De Blauwe Loper gezien als geheel. Wij zien het héle kind. Dit betekent dat naast het ontwikkelen van kennis en vaardigheden, het ons  ok gaat om de motorische en sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerling. Een ander gevolg van deze missie is dat we de talenten van kinderen als uitgangspunt nemen voor onze leeractiviteiten en begeleiding. Geen kind is immers hetzelfde. Alleen door naar het hele kind te kijken, kunnen we daar recht aan doen.

We hechten veel belang aan burgerschap. Wij besteden in onze scholen voortdurend aandacht aan de ontwikkeling van het sociale verantwoordelijkheidsgevoel van onze leerlingen en hun vermogen om succesvol aan de samenleving te kunnen deelnemen. Wij leren onze leerlingen dat uitsluiting van (groepen) mensen aan de samenleving hiermee op gespannen voet staat. Mensen zijn immers volgens artikel 1 van onze Grondwet gelijk. Zo ontwikkelen onze leerlingen zich tot mondige burgers die oog hebben voor de belangen van anderen. Ons openbaar en algemeen bijzonder karakter komt hierin goed tot uitdrukking.

Wij geloven in duurzame ontwikkeling van onze scholen en organisatie. Hiermee bedoelen wij dat wij de ambitie hebben ook op de lange termijn de kwaliteit te kunnen bieden die wij voorstaan. Wij zullen ons voortdurend blijven richten op onze openbare en algemeen bijzondere identiteit, onze kwaliteit en diversiteit binnen De Blauwe Loper. Geen school is immers hetzelfde en dat moet ook niet. Op die manier blijft er ook op de lange termijn iets te kiezen voor onze leerlingen en hun ouders vanuit de terechte aanname dat wij kwalitatief hoogwaardig onderwijs aanbieden. Dit vergt van ons dat we blijven investeren in onder andere onze medewerkers, huisvesting, organisatie en ICT.

Vanuit onze missie kunnen wij zeggen  n blijven zeggen: iedereen is welkom!

3. Visie op de leerling en leren

In onze kernwaarden en missie hebben wij verwoord waar we voor *staan*: onze diepere waarden en identiteit. In onze visie geven wij antwoord op de vraag waar we voor *gaan*: wat willen wij bereiken hebben in 2019? We onderscheiden de volgende vier ambities als stip op onze horizon:

1. We gaan uit van - en werken aan – veiligheid en vertrouwen;
2. In onze scholen ligt de focus op leren;
3. Wij richten ons op de toekomst van de leerling;
4. Onze scholen vormen een onderdeel van de samenleving.

We gaan uit van - en werken aan – veiligheid en vertrouwen

De scholen van De Blauwe Loper zetten in op het versterken van het onderling vertrouwen in en respect voor elkaar en het besef dat het waardevol is om elkaar te helpen. Zonder vertrouwen komt geen leren tot stand. Vertrouwen kan alleen ontstaan in een klimaat waarin sprake is van sociale en fysieke veiligheid. Het realiseren van een **veilig leer- en werkklimaat** is dan ook een belangrijk uitgangspunt voor onze scholen.

Wij vinden het belangrijk dat onze leerlingen **zelfvertrouwen** ontwikkelen. We laten leerlingen hun interesses en talenten onderzoeken. Wanneer leerlingen hun talenten ontwikkelen en hierin vooruitgang waarnemen, neemt hun zelfvertrouwen toe.

Vertrouwen betekent ook dat we **verantwoording** afleggen over de wijze waarop - en de mate waarin - leerlingen leren, naar leerlingen en hun ouders en andere maatschappelijke partners en toezichhouders. Verantwoording afleggen betekent voor ons verantwoordelijkheid nemen en betrouwbaar zijn. Wat wij onze leerlingen en maatschappelijke partners beloven, komen we na.

In onze scholen ligt de focus op leren

In onze missie staat dat wij het héle kind zien. Dat betekent voor ons dat we uitgaan van verschillen tussen leerlingen. Zij verschillen bijvoorbeeld in hun talenten, interesses, leerbehoeften, leerstrategieën, capaciteiten en persoonlijkheidskenmerken. De verschillen tussen leerlingen als uitgangspunt nemen houdt in dat we het onderwijs **persoonlijker** maken.

Leerlingen leren vooral wanneer zij iets beleven. We bieden leermaterialen aan die aansluiten bij de **belevingswereld** van kinderen. Onze scholen halen daarom de buitenwereld naar binnen om leerstof zo reëel mogelijk te maken.

We zetten **digitale middelen** in en leren onze leerlingen hoe zij in een digitale leeromgeving kunnen groeien en ontwikkelen. Dat doen we onder meer door hen mediawijsheid bij te brengen (hen te leren informatie te vinden, deze te filteren en gebruiken). We **differentiëren** ons aanbod, bijvoorbeeld door een (verlengde) schooldag met cultuur, sport en lestijd. Door **uitdagend onderwijs** aan te bieden dagen we onze leerlingen telkens uit zich verder te ontwikkelen dan waar zij op een bepaald moment zijn (zone van de naastliggende ontwikkeling).

Wij zien de **leeropbrengsten** van leerlingen in een **breed perspectief**. Onze leraren werken doelbewust met leerlingen aan de kerndoelen en andere leerdoelen van leerlingen.

Leerlingen weten wat zij geleerd hebben, wat zij voldoende beheersen of niet en waar zij nog een (extra) inspanning moeten leveren. Leeropbrengsten zijn voor ons overigens niet alleen de cognitieve vorderingen van leerlingen. Opbrengsten zijn bijvoorbeeld ook uit te drukken in de ontwikkeling van het kind in zijn of haar overige talenten zoals motorische, creatieve en sociale vaardigheden.

Het **eigenaarschap** voor het leren komt in toenemende mate bij leerlingen te liggen. Vanuit goed zichtbare leerdoelen voor de leerling, weten zij wat ze leren en waarom. Dit verhoogt de motivatie van leerlingen en vergroot hun zelfverantwoordelijkheid. Leraren begeleiden leerlingen hierin vanuit betrokkenheid, verbinding en expertise omdat niet ieder kind deze verantwoordelijkheid in dezelfde mate en in hetzelfde tempo kan nemen. Ook hierin is een meer persoonlijke benadering van het kind essentieel.

Wij richten ons op de toekomst van de leerling

Door goed aan te sluiten bij de ontwikkelingen in onze moderne kennissamenleving, kunnen wij onze focus houden op wat de toekomst van onze leerlingen vraagt. De kennissamenleving waarin wij leven, is zo in verandering dat feitelijke kennis morgen al weer achterhaald kan zijn.

Het gaat er dan ook om dat we leerlingen uitrusten met vaardigheden die hen helpen in deze turbulente overheid te blijven en op de lange termijn succesvol te kunnen zijn in het vervolgonderwijs, de arbeidsmarkt en samenleving. We richten ons daarom op het aanbieden van **21e eeuwse vaardigheden**.²

Tevens leren we onze leerlingen hoe zij een mondige **burger** kunnen zijn in de samenleving van de toekomst. Een samenleving waaraan zij immers zelf actief bijdragen.

Onze scholen vormen een onderdeel van de samenleving

Wij staan middenin de samenleving. Wij zoeken actief de **samenwerking met alle maatschappelijke partners** die wij van belang vinden voor het realiseren van onze waarden, missie en visie. Vanuit gelijkwaardig partnerschap gaan onze scholen samenwerkingsrelaties aan met ouders (educatief partnerschap) en organisaties voor onder andere kinderopvang en peuterspeelzalen, het voortgezet onderwijs, muziekscholen, sportorganisaties en educatieve en culturele instellingen. Onze scholen bepalen – elk in hun eigen context – mede de maatschappelijke agenda van de wijk of buurt waarin zij actief zijn.

² Ter illustratie van 21^e eeuwse vaardigheden: een vergelijkend onderzoek van de Universiteit Twente naar verschillende modellen concludeert dat veel genoemde 21^e eeuwse vaardigheden zijn: samenwerking, communicatie, ICT geletterdheid, sociale en/of culturele vaardigheden, creativiteit, kritisch denken en probleemoplosvaardigheden (Voogt & Pareja Roblin, *21st Century Skills. Discussienota*, Universiteit Twente, 2010).

4. Strategische doelen 2015-2019

De Blauwe Loper wil haar kernwaarden, missie en visie op de leerling en leren realiseren door strategische doelen te formuleren. We onderscheiden voor de komende periode de volgende strategische doelen³:

1. De scholen van De Blauwe Loper realiseren uiterlijk in 2019 een **uitdagende, veilige leeromgeving** waarin **talentontwikkeling** centraal staat met specifieke aandacht voor **21e eeuwse vaardigheden** en **burgerschap**.
2. De Blauwe Loper zet in op verdere **professionalisering van leraren en overige medewerkers**. Professionele leraren die toegerust zijn om kinderen met hun – soms zeer specifieke - onderwijsbehoeften te ondersteunen zijn voor het slagen van onze ambities van groot belang. Dit betekent dat De Blauwe Loper het HRM-beleid actualiseert en verder in ontwikkeling brengt, ook voor medewerkers die geen onderwijs verzorgen maar op een andere waardevolle wijze bijdragen. Net als ons beleid gericht op het onderwijs, staat het HRM-beleid in het teken van continue talentontwikkeling en de ontwikkeling van 21^e eeuwse vaardigheden.
3. De Blauwe Loper versterkt **het leiderschap** op alle niveaus in de organisatie. Binnen De Blauwe Loper wordt leiderschap gezien als een talent dat niet specifiek verbonden is aan een bepaalde functie.
4. De Blauwe Loper en de scholen **bepalen mede de lokale, maatschappelijke agenda** gericht op het kind en **werken actief samen** met verschillende partners, gezien vanuit onze eigen kernwaarden.
5. Het bestuursbureau van De Blauwe Loper en de scholen realiseren samen **een lerende organisatie**. Het collectieve vermogen om met en van elkaar te leren binnen De Blauwe Loper is de belangrijkste hefboom om onze ambities te realiseren. De kern van een professionele, lerende gemeenschap is een groep van professionals die individueel en vooral collectief op een kritisch-reflectieve manier de eigen praktijk onderzoekt. Het doel is het verbeteren van de leerresultaten van alle leerlingen die De Blauwe Loper bedient.

5. De routemap

De strategische doelen worden in een routemap verder uitgewerkt. Dit wil zeggen dat per strategisch doel voor de jaren 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018 en 2018-2019 tussendoelen worden geformuleerd. Deze tussendoelen kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op de randvoorwaarden die gerealiseerd moeten worden om het strategische doel mogelijk te maken.

De routemap is een groeimodel. De Blauwe Loper mag immers vier jaar over de realisatie van de strategische doelen doen. Het werken met een routemap maakt het goed mogelijk ieder jaar te monitoren waar de scholen of de bovenschoolse organisatie in de realisatie van het plan staan. Dat maakt gerichte tussentijdse interventies mogelijk. Interventies kunnen bijvoorbeeld ook voortkomen uit de gesprekken die De Blauwe Loper met haar interne en externe partners voert over het strategisch beleid.

³ We lieten ons inspireren door de 3 Horizon-methode van Bill Sharpe en het model van de Beter Presterende Scholen (High Performing Schools) van André de Waal.

Per strategisch doel wordt een financiële paragraaf toegevoegd zodat er zicht is op de financiële haalbaarheid en ook op de financiën gemonitord en gestuurd kan worden.

Bijlage: DE ROUTEPLANNERS

Routeplanner Uitdagende leeromgeving waarin talentontwikkeling centraal staat

Strategisch doel: Uitdagende leeromgeving waarin talentontwikkeling centraal staat			
Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
<p>1. Alle scholen realiseren een leeromgeving waarin een voldoende leerrendement behaald wordt. Voldoende is een minimaal met de door de onderwijsinspectie gestelde norm overeenkomend rendement.</p>	<p>1. De school realiseert een ruim voldoende leerrendement waarin talenten van kinderen in beeld worden gebracht en de ontwikkeling daarin zoveel mogelijk wordt gestimuleerd. Ruim voldoende is een leerrendement dat op tussen de 1 tot 3 vaardigheden in positieve zin afwijkt van de door de onderwijsinspectie gestelde norm.</p>	<p>1. Alle leerlingen worden gestimuleerd hun talenten te ontwikkelen en er wordt een hoog leerrendement gerealiseerd. Pijlers hierbij zijn eigenaarschap, passend onderwijs en het gebruiken van verschillende leerstrategieën. Hoog is een leerrendement dat op meer dan 3 vaardigheden in positieve zin afwijkt van de door de onderwijsinspectie gestelde norm.</p>	<p>1. Alle leerlingen worden gestimuleerd hun talenten optimaal te ontwikkelen en er wordt een duurzaam en hoog leerrendement gerealiseerd. Duurzaam en hoog is een leerrendement dat gedurende minimaal 3 opeenvolgende leerjaren op 3 punten in positieve zin afwijkt van de door de onderwijsinspectie gestelde norm.</p>
<p>2. Scholen hebben kennis van de achtergrond, het leerrendement en leerstijlen van leerlingen. Leraren kennen alle kinderen en weten welke onderwijsbehoefte iedere leerling heeft.</p>	<p>2. Leerlingen profiteren van directe, expliciete feedback, die zij continu van leraren op hun werk krijgen. Leerlingen krijgen ter plekke instructies die hen vooruit helpen in het leren. Docenten geven leerlingen continu positieve feedback over de wijze waarop zij hun leerrendement kunnen vergroten.</p>	<p>2. Leraren zetten de gegevens die ze hebben over het leerrendement van hun leerlingen in als uitgangspunt van handelen om hun onderwijs te verbeteren (HGW). Leerlingen worden zoveel mogelijk gestimuleerd hun eigen leerdoelen te stellen.</p>	<p>2. Leerlingen worden gestimuleerd hun meta-cognitie te ontwikkelen en hun eigen mogelijkheden te kennen en deze in te zetten om hun leerrendement te verhogen. De eigen leerdoelen van leerlingen worden steeds meer leidend in het behalen van leerrendementen. Leerlingen nemen zo steeds meer de regie over hun eigen leerproces.</p>

Strategisch doel: Uitdagende leeromgeving waarin talentontwikkeling centraal staat

Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
3. Alle leraren hebben hoge verwachtingen (van het leervermogen) van hun leerlingen.	3. Alle leraren hebben hoge verwachtingen (van het leervermogen) van hun leerlingen. Leraren zijn er van overtuigd dat ouders de eerste en belangrijkste leraren van de leerling zijn.	3. Alle leraren hebben vertrouwen in de capaciteiten van de leerlingen en stimuleren leerlingen om te excelleren. Leidinggevenden en leraren informeren ouders over de leerontwikkeling van kinderen en stimuleren ouders om leergerichte activiteiten met kinderen te ondernemen.	3. Leerlingen, leraren en ouders spreken hun hoge verwachtingen uit en maken afspraken over het te behalen leerrendement.
4. De school maakt gebruik van adequate leermiddelen en wisselt ervaringen rondom het gebruik en effectiviteit regelmatig uit. Hierbij worden ervaringen van zowel leraren als leerlingen betrokken.	4. Alle medewerkers van de school verzamelen ondersteunende onderwijsmiddelen van de school op een centrale plek en analyseren deze onderwijsmiddelen continu op bruikbaarheid en effectiviteit.	4. Leraren maken gebruik van de variëteit aan leermiddelen. De planning, gebruik van leermiddelen en resultaten worden met elkaar gedeeld.	4. Leerlingen herkennen zich in de middelen die in de les worden ingezet. Ze weten hoe ze ICT hierbij kunnen gebruiken. Leerlingen delen onderling hun informatie met hun groepsgenoten en werken samen aan oplossen van uitdagende vraagstukken.

Routeplanner Realiseren van een veilige leeromgeving

Strategisch doel: Realiseren van een veilige leeromgeving			
Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
<p>1. De school heeft een veiligheidsplan opgesteld in overleg met de medezeggenschapsraad. In dit plan komt ten minste aan de orde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beleid gericht op de borging en evt. versterking van de sociale en fysieke veiligheid in de school; • Het monitoren van de fysieke veiligheid (RI&E); • Het monitoren van de sociale veiligheid bij leerlingen, ouders en medewerkers d.m.v. vragenlijsten WMK; • Het beschrijven van aan sociale en fysieke veiligheid gekoppelde werkprocessen; • Het opstellen van schoolregels / schoolnormen; • Voorlichting, training en instructie van medewerkers; • Opstellen gedragscodes en instructies medewerkers; • Voorlichting over het beleid voor de sociale en fysieke veiligheid aan betrokkenen; • Incidentenmelding en registratie (w.o. arbeidsongevallen); • Iedere school heeft een vast aanspreekpunt voor kinderen en ouders voor vertrouwelijke zaken en klachten. 	<p>1. De schooldirectie en ARBO-coördinator zijn veiligheidscoördinatoren en houden toezicht op de naleving van de afspraken voor sociale en fysieke veiligheid zoals vastgelegd in het veiligheidsplan.</p>	<p>1. Op de school is een voelbare en zichtbare veiligheid gerealiseerd. De medewerkers voelen zich mede-eigenaars van de sociale en fysieke veiligheid van de leer- en werkomgeving. Zij vertonen professioneel gedrag rondom incidenten: tijdige signalering, investeren in de relatie en geven een adequate reactie. Dit leidt tot WMK-scores op veiligheid van ten minste 3.</p>	<p>1. De school heeft het veiligheidsbeleid in de praktijk volledig in overeenstemming gebracht met het beleid van de school. Door het thema veiligheid volledig op te nemen in de plan-do-check-act-cyclus van de school wordt het veilige leer- en werkklimaat duurzaam geborgd. De WMK-scores op veiligheid komen minimaal op 3,5 uit.</p>

Routeplanner Burgerschap en 21^e eeuwse vaardigheden

Strategisch doel: Burgerschap en 21e eeuwse vaardigheden			
Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
1. De school heeft een visie geformuleerd op 21 ^e eeuwse vaardigheden en burgerschap, waarbij de kerndoelen leidend zijn.	1. De school heeft de eerste stappen gezet in de uitvoering van de visie op 21 ^e eeuwse vaardigheden en burgerschap.	1. In de school is zichtbaar dat leerlingen zijn opgeleid tot succesvolle (wereld) burgers van de toekomst dankzij innovatieve mensen, middelen en materialen. Pijlers zijn adequate inzet van ICT, kunstzinnige oriëntatie in passieve, actieve en reflectieve zin, burgerschap, kritisch en probleemoplossend denken, samenwerken en communiceren.	1. De school deelt kennis en vaardigheden op het gebied van 21 ^e eeuwse vaardigheden en burgerschap met de omgeving. De school zoekt en onderhoudt (inter)nationale contacten voor kennisdeling en verdere ontwikkeling. De school wordt binnen De Blauwe Loper gezien als voorloper op dit gebied.
2. Alle leerkrachten weten wat het resultaat is van de getoetste basisvaardigheden; taal, rekenen, technisch- en begrijpend lezen van de individuele leerlingen, hun groep, hun bouw en de gehele school.	2. Leerlingen worden actief betrokken bij hun eigen leerproces in basisvaardigheden en 21 ^e eeuwse vaardigheden.	2. Vorderingen in basisvaardigheden en 21 ^e eeuwse vaardigheden worden periodiek gemeten op een passende wijze (formatieve, summatieve toetsing en toetsing op grotere schaal). Er worden afsluitende opdrachten, projecten en portfolio's ingezet om toetsing van en door leerlingen te ondersteunen.	2. Er wordt gebruik gemaakt van een uitgebreid scala aan toetsingsmogelijkheden om basisvaardigheden en 21 ^{ste} eeuwse vaardigheden door leraren en leerlingen te toetsen.

Strategisch doel: Burgerschap en 21^e eeuwse vaardigheden (vervolg)

Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
<p>3. Alle leerkrachten geven onderwijs conform de kerndoelen. Leerlingen komen incidenteel in aanmerking met maatschappelijke vraagstukken (meestal in de vorm van eenmalige projecten).</p>	<p>3. Leerlingen zijn zich bewust van en komen gedurende hun schoolloopbaan in aanraking met thema's zoals de maatschappij, materiële waarde / bewustzijn (financiën), gezondheid, leefomgeving en wereld (duurzaamheid).</p>	<p>3. Leraren stellen leerlingen in de gelegenheid om in al hun werk (basisvakken en overige vakken) vaardig te zijn in omgang met ICT c.q. media. Leerlingen zijn mediawijs en kunnen hieruit op gepaste wijze informatie weergeven en tevens ook herproduceren. Zij beschikken over goede communicatieve vaardigheden en kunnen in teams samenwerken aan het oplossen van betekenisvolle vraagstukken.</p>	<p>3. In al het werk van leerlingen is een denkniveau van hogere orde te merken (kritisch en probleem oplossend denken). Leerlingen laten initiatief zien in het zelf creëren en innoveren.</p>

Routeplanner Professionalisering en de lerende organisatie

Strategisch doel: Professionalisering en de lerende organisatie			
Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
1. Alle personeelsleden zijn in het bezit van de CAO en worden middels informatie vanuit de organisatie op de hoogte gehouden.	1. Er is een start gemaakt met de uitwerking van de CAO: personeelsleden hebben inzicht in de eigen inzetbaarheid, de werking van de CAO is helder en in gesprek met de leidinggeven- de worden de afspraken vastgelegd.	1. Alle personeelsleden werken volgens de afspraken van de CAO aan hun duurzame inzetbaarheid (leeftijdsbewust) en professionalisering	1. Er is sprake van eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid in de CAO-werkwijze van alle personeelsleden.
2. De school werkt incidenteel samen met hogescholen c.q. opleidingsinstituten.	2. De school werkt duurzaam samen met hogescholen c.q. opleidingsinstituten als onderdeel van een scholingsplan voor het team. De school begeleidt stagiaires in hun opleiding.	2. Het team van de school maakt de plan-do-check-act-cyclus af inzake de samenwerking met hogescholen c.q. opleidings- instituten. Er is sprake van een planmatig vastgelegde samenwerking tussen scholen van DBL en de hogescholen / opleidingsinstituten. Er is sprake van een gefaseerde ingroei van stagiaires en jonge leerkrachten (start bekwame leerkrachten) binnen de scholen van DBL op basis van een tweezijdig op elkaar afgestemd curriculum. Er is sprake van een toegenomen effectiviteit in de her-, bij- en nascholing vanuit de hogescholen van de medewerkers van DBL	2. De school staat binnen De Blauwe Loper bekend als voorloper in de wijze waarop partnerschap met hogescholen c.q. opleidings- instituten is vormgegeven.

Strategisch doel: Professionalisering en de lerende organisatie

Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
3. Startende, net gediplomeerde leraren worden gecoacht door ervaren leraren.	3. Leraren met coachingstalent worden opgeleid om startende leraren te coachen.	3. Binnen elke school is een coach voor startende leraren. Elke startende leerkracht krijgt planmatige begeleiding op basis van een jaarlijkse vaardigheidsmeting.	3. School doorbrekend ontmoeten startende leraren elkaar o.l.v. een coach. De school ondersteunt dit actief door startende leraren en/of de coaches te faciliteren.
4. Leraren reflecteren op de invulling van hun onderwijsactiviteiten. Zij gebruiken feedback van collega's voor hun persoonlijke ontwikkeling. Zij houden hun bekwaamheidsdossier adequaat bij en vullen een vaardigheidsmeting (scan) in.	4. Leraren volgen actief de ontwikkelingen in het onderwijs en betrekken dit in hun reflectie op hun eigen onderwijsactiviteiten.	4. Leraren volgen actuele vernieuwingen binnen hun team en school en definiëren van daaruit persoonlijke en schoolgerichte leer- en onderzoeksvragen waarmee hun onderwijspraktijk merkbaar wordt verbeterd. Leraren verbeteren hun praktijk door geregelde deskundigheidsbevordering (scholing, training, intervisie enz.). Talentontwikkeling van alle personeelsleden in de school staat centraal in het HRM-beleid van de school.	4. In het team heerst een praktijk en cultuur waarin teamleden continu verbeteringen en vernieuwingen initiëren en anderen in het team daarin meenemen. Samen leren met en van elkaar is in de school dagelijkse praktijk geworden.
5. Op de school wordt gepeild welke leraren interesse hebben voor reken- of taalspecialisatie.	5. De school beschikt over een specialist taal en rekenen.	5. Binnen elke school is een specifiek daartoe geschoolde specialist op het gebied van rekenen en taal actief, die kennis en vaardigheden voor rekenen en taal in het team tot ontwikkeling brengt.	5. De school vaardigt haar taal- en rekenspecialist uit in een netwerk van specialisten binnen De Blauwe Loper.

Strategisch doel: Professionalisering en de lerende organisatie

Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
6. De schoolleider heeft kennis van collegiale consultatie.	6. Het team heeft kennis van collegiale consultatie verkregen en zet hierin de eerste stappen.	6. Het team heeft collegiale consultatie geborgd in haar werkwijze en pakt de bevindingen van de consultatie effectief op.	6. Collegiale consultatie is onderdeel van het auditsysteem.

Routeplanner Versterken van het leiderschap

Strategisch doel: Versterken van het leiderschap			
Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
1. De leidinggevende toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid, is in staat om problemen op te lossen en vraagstukken te analyseren, bouwt relaties op en neemt initiatief.	1. De leidinggevende heeft technische en professionele expertise, doet aan zelfontwikkeling, stimuleert anderen zich te ontwikkelen .	1. De leidinggevende is resultaatgericht, stelt verregaande doelstellingen vast en stimuleert samenwerking en teamwork.	1. De leidinggevende is voortrekker van verandering, communiceert overtuigend, veelvuldig en beeldend en inspireert en motiveert iedereen tot hoge prestaties .
2. De leidinggevende legt de focus op een goed lopende organisatie, en is gericht op duidelijke regels en procedures.	2. De leidinggevende legt de nadruk bij leraren op voorbeeldgedrag en optimaal leren in de klas. Hij of zij bezoekt lessen en gaat de dialoog over optimaal leerrendement aan met teams.	2. De leidinggevende betreft leraren bij interpretatie van onderzoeksgegevens over de school. Deze onderzoeksgegevens sturen besluitvorming en geven richting aan vernieuwing en ontwikkeling.	2. De leidinggevende begrijpt de complexiteit van verandering en handelt effectief vanuit dit inzicht.
3. De leidinggevende neemt zelf besluiten, en onderneemt zelf actie in het belang van de school en het onderwijs.	3. De leidinggevende besteedt bewust aandacht aan het ontwikkelen van individuele professionals. Teamleden praten mee over onderwijs en organisatie.	3. Er zijn professionele leerteams gevormd die zich richten op onderwijs en/of organisatie. De professionele leerteams hebben een grote mate van autonomie en vertonen een grote mate van eigenaarschap.	3. De leidinggevende stimuleert onderwijsexperimenten en veranderingen die vanuit de professionele leerteams worden voorgesteld.

Strategisch doel: Versterken van het leiderschap (vervolg)

Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
4. Lerarenteams delen dagelijkse ervaringen gericht op het verbeteren van een effectief didactisch repertoire.	4. Lerarenteams delen ervaringen in professionele leer-gemeenteams gericht op het verbeteren van een effectief didactisch repertoire. Ze bespreken samen evidence-based didactische strategieën.	4. Leerteams ontwikkelen een gemeenschappelijke visie waarvan de evidence-based didactische strategieën een geïntegreerd onderdeel vormen. Zij geven onderlinge steun bij het uitbreiden van het didactisch repertoire van leraren op basis van gemeenschappelijk onderzoek en gemeenschappelijke uitwisseling.	4. Leerteams hebben evidence-based didactische strategieën op maat voor de eigen school gemaakt. Het is routine geworden dat bij achterblijvende leerresultaten gemeenschappelijk onderzoek gedaan wordt naar oorzaken en verbetermogelijkheden.
5. De schoolleider van de school staat geregistreerd in het schoolleidersregister.	5. De schoolleider verricht de inspanningen die benodigd zijn om herregistratie in het schoolleidersregister mogelijk te maken.	5. De schoolleider vertoont effectief (integraal) leiderschap ten minste volgens de normen van het schoolleidersregister en opvattingen zoals die binnen De Blauwe Loper zijn geformuleerd.	5. De schoolleider wordt binnen De Blauwe Loper gezien als voorloper in het vertonen en voorleven van (integraal) leiderschap.

Routeplanner Lokale, maatschappelijke agenda en actieve samenwerking

Strategisch doel: Lokale, maatschappelijke agenda en actieve samenwerking			
Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
1. Het leiderschap focust op schoolverbetering en management.	1. Het leiderschap is betrokken bij initiatieven van lokale gemeenschap.	1. Het leiderschap is gericht op vernieuwing en sociale versterking van de gemeenschap van en rond de school.	1. Het leiderschap is gericht op vernieuwing en sociale versterking van de lokale gemeenschap.
2. Er is sprake van minimale inzet van de faciliteiten (management ervaring, kennis, gebouwen, schoolplein, ICT en overige middelen) van de school, anders dan voor de eigen kerntaak.	2. Er is gecontroleerde toegang van externe partijen tot bronnen van de school (faciliteiten zijn: kennis en ervaring van het management, gebouwen, schoolplein, ICT en overige middelen).	2. De faciliteiten van de school worden ter beschikking gesteld aan de lokale gemeenschap. De regie hierop valt onder het leiderschap van de school.	2. De lokale gemeenschap voelt zich mede verantwoordelijk voor de faciliteiten van de school.
3. De doelen van de school komen uit eigen ideeën en kennis van de medewerkers voort.	3. De school stelt haar doelen op basis van analyses van behoeften van leerlingen, hun ouders en medewerkers.	3. De school stelt doelen op basis van een actieve betrokkenheid van interne en externe partners.	3. De school werkt intensief samen met interne en externe partners om haar doelen te realiseren en neemt in netwerken een proactieve rol in.
4. Leren buiten de schoolmuren vindt incidenteel plaats en activiteiten met ouders en andere partners zijn functioneel van aard.	4. De school initieert activiteiten met ouders en anticipeert op de behoeften. Dit strekt zich uit naar de communicatie vanuit de school, het proactief ingaan op signalen en het afstemmen van het onderwijs- en activiteiten aanbod op vragen van ouders en andere partners.	4. Ouders worden gezien als onderwijskundige partners. Binnen en buiten de school vindt voortdurende ontmoeting en leren plaats waarin ouders en andere partners een rol spelen.	4. De school wordt binnen de lokale gemeenschap gezien als hét ontmoetingscentrum voor het ontwikkelen van talenten ten dienste van het kind en de lokale gemeenschap.

Strategisch doel: Lokale, maatschappelijke agenda en actieve samenwerking (vervolg)

Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
5. Ontmoeting en overleg met ander bestuurders en partners vindt incidenteel plaats en activiteiten met andere besturen/ partners zijn functioneel van aard.	5. Het bestuur initieert activiteiten met andere besturen / partners en anticipeert op de behoeften. Dit strekt zich uit naar de communicatie vanuit het bestuur, het proactief ingaan op signalen en het afstemmen van het onderwijs en activiteiten op vragen van besturen / partners.	5. Een ander bestuur worden gezien als organisatorische partner. Er vindt onderlinge, gezamenlijke ontmoeting en leren plaats.	5. Met andere besturen vindt een duurzame en intensieve samenwerking plaats op organisatorisch, personeels- en huisvestingsgebied. Deze samenwerking is bestuurlijk verankerd en gebaseerd op gelijkwaardigheid.

Routeplanner Bestuurlijk Leiderschap

Strategisch doel: Bestuurlijk Leiderschap			
Beginnend	In ontwikkeling	Goed toegepast (norm SBP)	Innoverend
1. De bestuurlijk leidinggevende toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid, is in staat om problemen op te lossen en vraagstukken te analyseren, bouwt relaties op en neemt initiatief.	1. De bestuurlijke leidinggevende gebruikt het strategisch beleidsplan en de onderwijsresultaten als leidraad voor feedback en reflectie.	1. De bestuurlijke leidinggevende is resultaatgericht, stelt verregaande doelstellingen vast en stimuleert samenwerking en teamwork.	1. De bestuurlijk leidinggevende is voortrekker van verandering, inspireert en motiveert iedereen tot hoge prestaties.
2. De bestuurlijk leidinggevende neemt zelf besluiten, onderneemt zelf actie in het belang van de scholen en het onderwijs.	2. De bestuurlijk leidinggevende besteed bewust aandacht aan het ontwikkelen van individuele professionals. Leidinggevend worden door de bestuurlijk leidinggevende gestimuleerd mee te praten over onderwijs en organisatie.	2. Er zijn professionele leerteams gevormd die zich richten op onderwijs en/of organisatie. De bestuurlijke leidinggevende geeft hen een grote mate van autonomie en zij vertonen een grote mate van eigenaarschap.	2. De bestuurlijk leidinggevende stimuleert onderwijsexperimenten en veranderingen die vanuit de professionele leerteams worden voorgesteld.
3. De bestuurlijk leidinggevende legt contacten met stakeholders en onderhoudt goede contacten met collega-bestuurders. Draagt zorg voor het organiseren van samenwerkingsactiviteiten.	3. Er zijn verdergaande samenwerkingsactiviteiten, waarin het delen van ervaringen centraal staat.	3. De bestuurlijke samenwerking met het samenwerkingsverband in de regio en andere openbare besturen zijn een verrijking voor alle betrokkenen.	3. De bestuurlijk leidinggevende werkt intensief samen met interne en externe partners om de doelen te realiseren en neemt een proactieve rol in.
4. De bestuurlijk leidinggevende heeft oog voor activiteiten buiten de schoolmuren van scholen en neemt kennis van initiatieven die scholen daarin ontwikkelen.	4. De bestuurlijk leidinggevende stimuleert en ondersteunt actief lokale en gemeenschappelijke initiatieven van scholen en de gemeenschap.	4. De bestuurlijke leidinggevende richt zich actief op de vernieuwing en de versterking van de gemeenschap van en rond de school en verleent hieraan zoveel mogelijk medewerking.	4. De scholen binnen DBL bestuur worden gezien als expertisecentrum voor ontwikkeling van talenten en een bindende factor binnen de lokale gemeenschappen.