

# Ontwikkelmodel Lerende Organisatie

ONTWIKKELASPECT	ONTWIKKELNIVEAU De mate waarin...	NIVEAU 1 Deze school...	NIVEAU 2 Deze school...	NIVEAU 3 Deze school...	NIVEAU 4 Lerende organisatie Deze school...	NIVEAU 5 Deze school...
<b>Goede koers</b>	De schoolleiding doelen voor onderwijskundig en personeelsbeleid op een niveau lager dan het schoolniveau (bijv. sectieniveau) heeft geconcretiseerd  Interne (leraren, OOP, ouders, leerlingen) en externe (PO, Hoger Onderwijs, Bedrijfsleven) belanghebbenden hierbij betrokken zijn geweest en deze doelen begrijpen en omarmen	Heeft ambities voor onderwijskundig en personeelsbeleid geformuleerd  Heeft leraren op de hoogte gesteld van de doelen	Heeft ambities geconcretiseerd in doelen op schoolniveau en huidige kenmerken van de school meegenomen (cultuur, populatie, etc.)  Heeft leraren, OOP en ouders op de hoogte gesteld van de doelen	Heeft ambities geconcretiseerd in doelen op afdelings-/teamniveau en sectieniveau aansluitend bij schooldoelstellingen (waaronder altijd doelen op leeropbrengsten) Heeft leraren, OOP, ouders en leerlingen reactief betrokken in het vaststellen van de doelen en de doelen zijn zichtbaar in het gedrag van de schoolleider	Stelt de prognoses meer dan één keer per jaar bij en afdelingen/teams en secties vertalen deze in nieuwe acties indien nodig  Heeft leraren, OOP, ouders, leerlingen proactief en tenminste één externe belanghebbende reactief betrokken in het vaststellen van de doelen en de doelen zijn zichtbaar in het gedrag van de schoolleider en leraren	Stelt prognoses bij in nauw overleg met afdelingen/teams en secties  Past onderwijskundig beleid regelmatig aan in afstemming met de keten (bijv. PO voor instroom en Hoger Onderwijs en bedrijfsleven voor uitstroom)
<b>Goede start</b>	De school personeel (schoolleiding, leraren, OOP) selecteert op basis van competenties en de schoolvisie  De school nieuw personeel introduceert en begeleidt  De school instrumenten voor inhoudelijke (bijv. sectiebuddy, toetsanalyses) en persoonlijke coaching (bijv. schoolbuddy, peerreview) inzet voor nieuwe personeelsleden	Selecteert nieuw personeel ad hoc  Heeft geen gedocumenteerd introductie- en begeleidingsprogramma en werkt nieuwe personeelsleden ad hoc in  Zet geen instrumenten voor het begeleiden van nieuwe personeelsleden in	Selecteert enkele personeelsleden o.b.v. standaard competentieprofielen  Gebruikt een gedocumenteerd standaard introductie- en begeleidingsprogramma voor het inwerken voor nieuwe personeelsleden  Zet standaard coachingsinstrumenten in voor het begeleiden van nieuwe personeelsleden	Selecteert de meerderheid van de personeelsleden o.b.v. competentieprofielen die aangepast zijn op school, afdelings-/ team- of sectiespecifieke functie-eisen  Gebruikt een gedocumenteerd introductie- en begeleidingsprogramma gedifferentieerd naar de behoefte van de nieuwe personeelsleden, en begeleider is daarin getraind Zet coachingsinstrumenten in gedifferentieerd naar inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling aansluitend bij behoefte van nieuwe personeelsleden	Selecteert alle personeelsleden o.b.v. competentieprofielen aansluitend bij schooldoelstellingen m.b.v. professionele instrumenten (bijv. IQ-/EQ-tests, vragenlijsten, proeflessen) Biedt na afloop van het eerste jaar begeleiding die aansluit bij het begeleidingsprogramma uit het eerste jaar  Laat nieuwe personeelsleden een POP opstellen bij binnenkomst en de inzet van coachingsinstrumenten hierop aansluiten	Evalueert en past het selectie- en interviewproces voor personeel regelmatig aan  Evalueert en past het introductie- en begeleidingsprogramma regelmatig aan  Gebruikt een instrument dat de uitkomsten van het introductieprogramma test op effectiviteit en past het waar nodig aan
<b>Goede feedback</b>	Personeel meerdere bronnen voor feedback en ontwikkeling gebruikt (leerlingen/ouders/ bestuur/lerarenenquête/diepte-interviews, peerreview, co-teaching, intervisie)  Personeel feedback met elkaar analyseert en interventies bepaalt	Gebruikt geen enkele bron van feedback ten behoeve van professionele ontwikkeling  Bepaalt geen interventies voor personeel	Gebruikt enkele bronnen van feedback ad hoc ten behoeve van professionele ontwikkeling  Bepaalt interventies voor personeel ad hoc	Gebruikt een gedocumenteerd feedbackprogramma voor merendeel van personeel met één of twee databronnen (waaronder altijd leerlingenenquêtes)  Laat personeelsleden prestaties één keer per jaar met leidinggevende bespreken en analyseren, mogelijk als onderdeel van het jaarlijkse functioneringsgesprek	Gebruikt een gedocumenteerd feedbackprogramma voor elk personeelslid met tenminste drie databronnen (waaronder altijd diepte-interviews met leerlingen)  Laat personeelsleden prestaties in ieder geval één keer per jaar met leidinggevende bespreken en analyseren en verhoogt de frequentie indien nodig, rekeninghoudend met verschillen in het personeel	Gebruikt een gedocumenteerd feedbackprogramma voor de schoolleiding  Evalueert feedbackprogramma en bronnen regelmatig en ontwikkelt innovatieve bronnen en analyses van feedback
<b>Goede ontwikkeling</b>	De school persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) voor leraren en schoolleiding gebruikt o.b.v. feedback en schoolambities  De school leraren en schoolleiding ondersteunt om optimaal tegemoet te komen aan hun leerbehoeften door middel van inzet van instrumenten (bijv. trainingen, eigen academie, docentontwikkelteams)	Heeft POP voor enkele leraren en schoolleiding  Zet geen instrumenten in voor persoonlijke ontwikkeling van leraren en schoolleiding	Gebruikt POP voor leraren en schoolleiding die ze eens per jaar in overleg opstellen  Zet instrumenten niet gespecificeerd naar ontwikkelbehoeften in voor persoonlijke ontwikkeling van leraren en schoolleiding	Gebruikt POP voor leraren en schoolleiding die ze eens per jaar in overleg opstellen o.b.v. feedback  Zet instrumenten op aanvraag in o.b.v. persoonlijke ontwikkelbehoeften van leraren en schoolleiding	Gebruikt POP voor leraren en schoolleiding die ze ten minste eens per jaar in overleg o.b.v. feedback en schoolambities opstellen  Zet instrumenten in o.b.v. persoonlijke en/of teamontwikkelbehoeften van leraren en schoolleiding gekoppeld aan persoonlijke ontwikkelplannen	Evalueert ontwikkelingsprogramma op basis van het verband tussen ontwikkeling van leraren en leeropbrengsten  Ontwikkelt innovatieve ontwikkelingsinstrumenten voor leraren en schoolleiding
<b>Goede differentiatie</b>	De school een ambitie per groep van leerlingen definieert, bijstelt en daarop interventies bepaalt (bijv. het aanbieden van extra uren en klassen)  Leraren de leeropbrengsten van leerlingen meten, analyseren (bijv. met landelijke voortgangstoetsen, analyse van toetsvragen) en daarop het leerproces aanpassen	Definieert ambities voor de totale leerlingpopulatie (bijv. doorstroom, verschil SE-CE)  Meet leeropbrengsten van leerlingen eens per jaar	Definieert een ambitie per groep van leerlingen op schoolniveau o.b.v. de schoolambitie (bijv. % doorstroom vwo, excellente leerlingen)  Heeft afdelingen, secties of teams die eens per jaar leeropbrengsten meten en analyseren	Definieert een ambitie voor leerlingen op sectie- of teamniveau (bijv. verschil SE-CE voor een vak) en bepaalt interventies  Heeft afdelingen, secties of teams die regelmatig leeropbrengsten meten en analyseren	Stelt ambitie voor leerlingen regelmatig bij op sectie- of teamniveau en bepaalt interventies  Heeft teams en/of leraren die leeropbrengsten meten en analyseren en groepsplannen voor hun klassen formuleren	Stimuleert leerlingen om leerbehoeftes te definiëren en heeft leerlingen die ervaren dat er aandacht is voor hun leerbehoeften  Heeft leraren die meerdere leerlijnen per klas hanteren en leerlingen die weten waar ze staan op deze leerlijn