

Van masterplan tot modelschool Deel 3

Marcel van Loo

November 2013

't R@VELIJN

Mavo - Voorbereidend MBO



OMO scholengroep



Bergen op Zoom e.o.

INHOUD

TEN GELEIDE	3	• CLUSTERONTWIKKELAARS	24
INLEIDING	4	• LEERLINGEN GROEIEN IN ZELFSTANDIGHEID	25
WAT IS 'T RAVELIJN?	5	Elektronische Leeromgeving	25
MAG HET IETS MINDER ZIJN: KRIMP	6	Effecten van leertaken	25
DOELSTELLING		Werken op eigen tablet	25
• HOOFDDOELEN EN IIO	9	• BREEDSCHALIGE INVOER VAN ICT IN ONDERWIJS	26
DE KOERS	12	Scholing medewerkers	26
COMMUNICATIE	13	Keuze van digitale methoden	26
PROJECTDOORLOOP	14	Device	26
RESULTATEN	17	Business model devices	27
HOE IS DIT GEREALISEERD?		CONCLUSIES	28
NIEUWBOUW, DOMEINEN EN PLEINEN	21	• REALISATIE	28
• HET ONDERWIJSCONCEPT OP DE SCHOP	22	• RANDVOORWAARDEN	28
• DOMEINLEREN	22	• IMPLICIET	28
• LEERTAAKGESTUURD ONDERWIJS	22	• SUCCESFACTOREN	29
• HET DOMEINTEAM	23	• AFSLUITING, BORGING EN VOORTGANG	30
• ONDERWIJSTEAM	23	BIJLAGEN met links naar websites	31
• BORGING VAN LEEREENHEDEN: PEER REVIEW	24	COLOFON	32

TEN GELEIDE

Dit laatste deel van het drieluik completeert de rapportage van het project 'Van Masterplan tot Modelschool'. Op 29 oktober 2013 heeft een disseminatiecongres plaatsgevonden in 't Ravelijn. Voor in- en externen.

Een belangrijke, inspirerende en afsluitende bijeenkomst. De karavaan trekt verder, maar het project is afgesloten.

Er liggen (meer dan) fundamenten voor doorlopende ontwikkeling. Daarbij kan worden gedacht aan:

- onderwijskwaliteit
- profiel van de school
- samenwerking met de omgeving
- tevredenheid van betrokkenen
- werkdruk
- sfeer
- imago bij basisonderwijs
- ondersteuning op maat
- ondersteuningsprofiel
- ambassadeurschap
- directiestructuur

- onderwijsteams
- technologie in het onderwijs
- e-didaktiek
- plaats- en tijdgebonden inzet

Een aantal ontwikkelingen zal met verscherpte aandacht worden gevolgd en zo nodig extra worden geaccentueerd in onze activiteiten:

- de demografische krimp en de gevolgen daarvan
- de samenwerking met de vmbo-scholen in de regio
- de kwaliteitskaarten
- het opbrengstgericht werken
- het vormgeven aan sfeer en identiteit
- onze professionele ontwikkeling als opgave

In onze regio hebben we in november een nieuw RPO afgesloten, een nieuw samenwerkingsverband passend onderwijs ingericht en een convenant met alle gemeentes en schoolbesturen ondertekend om de gevolgen van demografische ontwikkelingen samen vorm te geven.

We doen momenteel onderzoek naar de betekenis van verschillende onderwijsgerelateerde pedagogisch-didactische concepten in onze scholen. We willen graag zicht krijgen op de betekenis daarvan voor leren van en met elkaar, voor onderwijskwaliteit, voor tevredenheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid en niet in de laatste plaats op de vormgeving aan moderne onderwijsorganisaties. Resultaten hiervan verwachten we aan het einde van het schooljaar.

Deze prospectieve bespiegelingen mogen niet afleiden van het behaalde succes van vandaag. Dat staat in deze rapportage voorop en daarmee wordt de projectfase uitgeluid.

Dank allen voor jullie professionaliteit, inzet, inspiratie en betrokkenheid. We gaan voorwaarts.

Marcel van Loo

[algemeen directeur](#)

OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o.
november 2013

INLEIDING

Het is een trend voor de provincies Noord-Brabant en Zeeland dat de bevolkingssamenstelling ingrijpend wijzigt. Door ontgroening (minder jongeren) en vergrijzing (meer ouderen) verschuift het demografische zwaartepunt in de bevolking onophoudelijk naar een oudere leeftijdsgroep.

Laten we op dat punt 'ontgroening' meteen maar ter zake komen. Landelijk gezien heeft de helft van de basisscholen op dit moment te maken met krimp van het aantal instromende leerlingen.

Het gevolg is dat deze scholen zelf ook 'kleiner' worden en in het uiterste geval zelfs hun schoolpoort definitief moeten sluiten. Dit is bijvoorbeeld op sommige plaatsen in Zeeland al het geval. Deze ontwikkeling zal zich in 2016 onmiskenbaar doorzetten naar het voortgezet onderwijs. Net als in het primair onderwijs is hier sprake van -deels grote- regionale en lokale verschillen. Het beeld is dat het 'platteland' sterker door krimp zal worden getroffen dan de 'stad'.

Scholen (primair en voortgezet) in krimpregio's zullen daarom bij het binnenhalen van hun nieuwe leerlingen gedwongen worden om in fors kleinere vijvers te vissen. Maar het aantal 'hengels' zal in eerste instantie hetzelfde blijven. Anders gezegd: ondanks dit onprettige vooruitzicht -dat soms al realiteit is geworden- laat een nieuwe balans tussen onderwijsvraag en -aanbod voorlopig vaak op zich wachten.

Zo is het aantal aanbieders van onderwijs in de regio Bergen op Zoom en omstreken nu nog nagenoeg even groot als in de periode van groei. Als er niets gebeurt, zal bij een gelijkblijvend concurrentieveld tussen de scholen onvermijdelijk een 'slag om de leerlingen' ontstaan. De geschiedenis leert dat een dergelijke situatie alleen maar intenser zal worden.

't Ravelijn in Steenberghe weet daar alles van.



WAT IS 'T RAVELIJN?

't Ravelijn in Steenberghe maakt deel uit van de OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o. en verzorgt mavo en voorbereidend mbo. Ongeveer 450 leerlingen bezoeken de school (2013-2014). Het schoolmotto luidt: **'Pak je kans!'** en daagt iedereen op school uit. De medewerkers worden getriggerd om goed en aantrekkelijk onderwijs te verzorgen. Ravelijnleerlingen worden op hun beurt aangemoedigd om daar het maximale aan kansen uit te halen. De kleinschalige en laagdrempelige sfeer draait om samenwerking en staat in voor persoonlijke benadering en begeleiding, veiligheid en gezelligheid. De school beschikt sinds schooljaar 2011-2012 over een nieuw schoolgebouw. Dit gebouw is rondom de leerlingen en het leren ontworpen en gebouwd en biedt volop ruimte voor pluriform en eigentijds onderwijs. 't Ravelijn vervult een regiofunctie en is vanuit alle windstreken goed bereikbaar.

De school onderscheidt zich nu -na een grondig redesign in de afgelopen jaren- door een

modern onderwijsconcept met als kenmerken 'digitaal' en 'teamwork'. Deze kenmerken zijn geen papieren tijgers maar in de dagelijkse praktijk op school duidelijk waarneembaar. Ravelijnleerlingen krijgen zo veel mogelijk digitaal les via hun persoonlijke tablet. De lessen worden verzorgd door teams van docenten en onderwijsassistenten. Deze manier van werken sluit goed aan op de hedendaagse interesses en leerstijlen van onze jeugd. Daarnaast is het onderwijsdesign van het domeinleren op een integrale en tastbare manier in ruimtes en vormen vertaald.

't Ravelijn biedt legio mogelijkheden. Leerlingen kunnen zich er via de basis- of kaderberoepsgerichte leerweg in vier jaar voorbereiden op het mbo. Verder is er een mavo waarmee zij kunnen instromen in niveau 4 van het mbo of in het havo-onderwijs. De aangeboden leerrichtingen zijn techniek, zorg en welzijn en economie. Recent is aan het palet de 'techmavo' toegevoegd, die de wens van de school om maatwerk te leveren verder

invult. De techmavo sluit aan op de wensen, belangstelling en mogelijkheden van de meer 'exact' georiënteerde mavoleerling. Bijzondere kansen biedt 't Ravelijn verder doordat leerlingen drempelloos kunnen instromen in het CIOS. In de unieke 'blazersklas' kunnen zij een muziekinstrument leren bespelen. Een juiste beroepskeuze is voor 't Ravelijn een wezenlijk doel. Elke leerling wordt bij die vaak levensinvullende keuze optimaal en breed ondersteund, want vanaf de tweede klas is er sprake van een intensief begeleidingsprogramma. De onderwijsinspectie prijst deze initiatieven van de school van harte.



MAG HET IETS MINDER ZIJN: KRIMP

Krimp was tot voor kort binnen de onderwijsbranche eigenlijk een onbekend fenomeen. Vanuit een historie van groei zijn schoolorganisaties bijna van nature juist ingericht op 'meer', niet op 'minder'. Bij 'minder' gelden ook andere wetten dan bij 'meer'. Scholen moeten -na bekomen te zijn van de 'krimp'-schrik- volledig omdenken en hun organisatie en de inrichting van hun onderwijs nu in rap tempo gaan inrichten op een leerlingendaling in plaats van stijging. Die daling heeft nogal wat cruciale gevolgen.

Een structurele daling van het aantal uit het primaire onderwijs uitstromende leerlingen betekent in het huidige financieringssysteem in ieder geval dat de budgetten van een VO-school steeds meer onder druk komen te staan. De rijksbijdrage voor een school is nagenoeg 1:1 gekoppeld aan het aantal leerlingen op die school. Als dit aantal terugloopt, zal automatisch ook de rijksbijdrage teruglopen. Op dit moment is een bijstelling van het geldende financieringsmodel bij krimpscenario's niet aan de orde en de vraag is of dat op korte termijn wel het geval zal zijn.

toekomstige betaalbaarheid van het onderwijs alleen maar toeneemt. Onderwijsmensen maken zich -terecht- zorgen over de vraag hoe met alle teruglopende budgetten de maatschappelijk gewenste onderwijskwaliteit nog gehaald kan worden. Laat staan hoe scholen gewenste verbeteringen in de dagelijkse praktijk überhaupt nog kunnen realiseren. Helaas is het de praktijk van dit moment dat veel krimpscholen bij gebrek aan alternatieven gedwongen worden om te grijpen naar 'reflex'-middelen. Denk hierbij aan het vergroten van klassen of het minimaliseren of zelfs helemaal schrappen van delen uit het vakkenaanbod.

Maar dat is nog niet alles. De druk op de bekostiging van ontwikkeling en uitvoering van een evenwichtig onderwijsprogramma met een hoog rendement en een hoog kwaliteitsniveau komt langs twee kanten. Zoals gezegd leidt een dalende basispopulatie tot minder inkomsten voor een school. Om dit te pareren zal een school bovendien nog eens geneigd zijn om

extra geld in de instroom te investeren. En: door de inkomstendaling en door de inflexibiliteit van veel materiële kosten (kostenremanentie) is er sprake van een reflex om de kosten voor personeel te drukken. De personele lasten vormen namelijk nog steeds de grootste 'kostenpost' binnen een schoolorganisatie. Deze looncomponent

Kees de Bruijn, domeinleider basis, zorgcoördinator en docent:

In het woord 'samen' komt voor mij alles bij elkaar. De docent is niet langer een eenling. De deuren staan letterlijk open, naar teamcollega's en naar iedereen binnen de school. We zijn binnen het domein samen verantwoordelijk voor goed doortimmerd onderwijs. In de laatste jaren hebben we keihard gewerkt op 't Ravelijn. We hebben eerst elkaar uitgedaagd en dat doen we nu consequent bij onze leerlingen: "Haal het beste in je naar boven!"

wordt zelfs snel groter door de aanwezigheid van relatief duurdere, oudere leerkrachten. Aan de andere kant droogt de instroom van jonge, 'frisse' leerkrachten op, wat het personele evenwicht en de competentiebalans niet ten goede komt en natuurlijk ook tekorten van handen in de klas meebrengt. Verder blijft er ook bij minder leerlingen uiteraard gewoon sprake van echt vaste kosten in de materiële sfeer. Als het aantal leerlingen met pakweg 10 procent afneemt, betekent dit bijvoorbeeld niet dat er onmiddellijk 10 procent kan worden bezuinigd door 10 procent van het schoolgebouw af te stoten. Het mes snijdt dus aan nogal wat kanten...

Dan de kwaliteit. Het gevaar is levensgroot dat krimp een negatief effect op de kwaliteit van het aangeboden onderwijs heeft. Daarmee komt de in de loop van de jaren zorgvuldig en met veel moeite opgebouwde onderwijskwaliteit in het gedrang. En -hierboven stond het al- het is nu juist die kwaliteit die momenteel landelijk vanuit de politiek, het ministerie, de inspectie en de media steeds vaker ter discussie wordt gesteld. Krimp heeft daarmee niet alleen negatieve kwantitatieve maar zeker ook negatieve kwalitatieve gevolgen. Overigens: als je in kansen denkt kan

krimp juist werken als stimulans voor kwaliteitsversterking. Er liggen daarom voor Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) als belangrijke marktpartij zeker ook kansen.

Maar er is nog meer. De samenleving verwacht immers van het onderwijs dat het doelen realiseert die vroeger meer lagen op het terrein van gezin, kerk en maatschappelijke organisaties. Dit maakt de onderwijsvormgeving complexer en het feit dat de middelen daarvoor niet evenredig lijken toe te nemen, maakt ook de betaalbaarheid ervan tot een zorgpunt. Onze scholen ontwikkelen zich tot participatieve netwerkorganisaties die samen met anderen maatschappelijke vraagstukken beantwoorden. Een dergelijke trend vraagt om energie en inzet, maar zeker ook om middelen. Last but not least is het zo dat het beroepsvoorbereidend onderwijs in het vmbo in ras tempo opdroogt. Meer specifiek: het leerlingenaantal in het beroepsgerichte deel van het vmbo, het oude voorbereidende beroepsonderwijs (vbo), loopt steeds verder terug. Dit verschijnsel staat ook bekend als 'avoïsering'. Als er niet snel iets gebeurt, kunnen we nu al voorzien dat in ieder geval de basisberoepsgerichte

leerweg over een jaar of acht à tien niet meer zal bestaan. Om misverstanden te voorkomen, deze leegloop heeft in het geheel geen kwantitatieve demografische oorzaak en doet zich in alle delen van het land voor, dus zeker niet alleen in (semi-) agrarische gebieden. Maar zoals altijd versterkt het een het ander. Het is immers een 'extra' leegloop waar brede vmbo-scholen veel last van hebben, als ze ook nog eens in een demografisch krimpgebied liggen. Helaas zal op die scholen deze al enige jaren geleden ingezette autonome en landelijke terugloop van het vmbo de schaal nog verder in het negatieve doen doorslaan. Als we nu in dit kader inzoomen op de OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o. zal dit des te voelbaarder zijn omdat haar onderwijsaanbod qua leerlingenaantal een zwaartepunt kent op het vmbo-gebied.

Allemaal belangrijke redenen om alert te kijken naar de kwaliteit, het aanbod en de organisatie van het onderwijs van de OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o., in het bijzonder 't Ravelijn in Steenberg en kansen te benoemen om tegelijk efficiënt en onderscheidend te zijn. De toekomst is moeilijk te voorspellen.

Ontwikkelingen pakken soms juist heel anders uit dan we verwachten, maar daar mag je niet van uitgaan. Organisaties doen er ook daarom goed

aan om steeds vooruit te kijken. Om dit te kunnen doen hebben wij in de OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o. gebruik gemaakt van

scenariodenken. Het is een instrument om de complexe realiteit zichtbaar en werkbaar te maken zonder dat deze te veel vereenvoudigd wordt.

Kort en goed: op basis van het voorgaande is allereerst door een strategiegroep binnen onze scholengroep in schooljaar 2009-2010 een strategische notitie ontwikkeld met de titel "Bouwstenen Masterplan OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o.". Vervolgens is in het verlengde hiervan het project 'Modelschool 2014' op 't Ravelijn in Steenberg van start gegaan. Dit project had een uitgebreide doelstelling en een brede ambitie, in het volgende hoofdstuk kunt u daar meer over lezen. Ook in de delen 1 en 2 van dit drieluik is hierover al uitgebreid geschreven (zie bijlagen 1, 2).



Leerling:

Leren met een tablet is leuker om te doen, het past veel beter bij waar ik toch al mee bezig ben en het is niet zo saai.

DOELSTELLING HOOFDDOELEN EN IIO

Toen de problematiek binnen onze Steenbergse school eenmaal duidelijk was onderkend, heeft de strategiegroep in schooljaar 2009-2010 een brede analyse gemaakt van de positie van de OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o. en 't Ravelijn (dat toen nog Mollercollege Steenberg heette) in het bijzonder. Op basis van deze analyse is een onderzoek gestart naar de toekomstmogelijkheden van de school.

De analyse leverde naast het al geschetste beeld het inzicht op dat de school op een aantal fronten ernstig in gevaar was. In de loop van de jaren was het Mollercollege Steenberg steeds minder geliefd geraakt bij basisschoolleerlingen in de regio Steenberg en hun ouders, maar ook bij de leverende basisscholen zelf. Dit leidde ertoe dat de uitstromers uit groep 8 zich in grote getale inschreven bij andere VO-scholen in de omliggende gemeenten. Met andere woorden: zij fietsten het Mollercollege Steenberg letterlijk 'voorbij'. De terugloop in het aantal brugklasleerlingen zette vervolgens automatisch door naar de hogere klassen. Dit leidde snel tot een afnemend

totaal aantal leerlingen. Tel hier bovendien de -startende- demografische krimp en de algemene terugloop van het vmbo bij op en het beeld was compleet. En dat was niet bepaald geruststellend of bemoedigend: een ernstig slinkend marktaandeel in een krimpende markt en dit zou alleen maar verder verslechteren. De school verloor tegelijk volume en marktaandeel. Extra investeringen in menskracht, formatie, extra leermiddelen, verbouwingen en communicatiecampagnes mochten niet baten. Op het dieptepunt in schooljaar 2010-2011 telde de school nog maar 295 leerlingen totaal, terwijl voor een gezonde bedrijfsvoering een aantal van 400 leerlingen als wenselijk werd gezien. Het aantal 400 is overigens ook het streefgetal per schooljaar 2013-2014 geworden en het is leidend bij de verdere aanpak.

Na bestudering en vastlegging van de context in het eerste deel van dit drieluik ("Van masterplan tot modelschool deel 1") heeft de toenmalige centrale directie van de OMO Scholengroep

Bergen op Zoom e.o. naar aanleiding van de conclusies van de strategiegroep in januari 2010 (zie ook hieronder: De koers) het besluit genomen om van het Mollercollege Steenberg een 'Modelschoon' te maken:

"De OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o. en het Mollercollege Steenberg willen vorm geven aan een ambitieus redesign. Wij willen in Steenberg een slagkrachtige, transparante en flexibele organisatie neerzetten die vernieuwend en kwalitatief hoogstaand onderwijs kan aanbieden. Leerlingen die op deze school aan het lesprogramma deelnemen, krijgen maximale kansen om zich succesvol in verdere studie en beroep te ontwikkelen. Daarnaast zijn zij goed voorbereid op de maatschappelijke ontwikkelingen en eisen. (...) Onze onderwijskundige doelen gaan we naar werkelijkheid omzetten met een mix van doelmatige, efficiënte en voor leerlingen aansprekende tailor-made lesvormen. Denkt u hierbij aan leerpleinen, arbeidssimulatie, groepsinstructie, persoonlijke ontwikkelingsplannen en coaching. Wij willen de school transformeren tot een maat-

schappelijk georiënteerde organisatie, naar buiten gericht en met een duidelijk onderscheidend profiel. (...) Bedrijfseconomisch en -organisatorisch gezien willen wij komen tot een school waar met een hoge efficiencygraad een hoge onderwijskwaliteit wordt bereikt. Kenmerkend voor een dergelijke organisatie zijn de factoren flexibiliteit, alternatieve les-, werk- en begeleidingsvormen en een grote rol voor effectieve toepassing van ICT in het onderwijs. Dit alles impliceert lagere personeelskosten (zij vormen het grootste budget) door een 'lean and mean' denkwijze."

De schoolleiding heeft in 2010 meegedaan aan de Nationale Onderwijsprijs. Die prijs is niet gewonnen maar dat betekent zeker niet dat het halen van deze doelen niet verder ter hand genomen is. Integendeel!

Wat dit concreet inhield werd in het "Verslag bij het deelnameformulier OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o., i.c. Mollercollege Steenberghe Nr. 10/204" (zie bijlage 3) als volgt omschreven:

"In de periode die begint met het schooljaar 2010-2011 en die doorloopt tot en met schooljaar 2012-2013 ondergaat de school een intensief

revitaliseringstraject: dat betekent dat de locatie Steenberghe de omslag maakt naar een onderwijsorganisatie die 'rechttoe recht-aan' doet wat ze zegt. De school wil dat o.a. bereiken met een andere inzet van personeel: minder inzet van onderwijzend personeel (OP) en meer inzet van onderwijsondersteunend personeel (OOP) in het onderwijsproces onder gelijkblijvende verantwoordelijkheid van het OP voor datzelfde onderwijsproces. Verder wordt

gestreefd naar een flexibele inzet van het nieuwe schoolgebouw.

De school stelde zichzelf daarbij de volgende hoofddoelen:

1. Een meer op maat toegesneden personeelsformatiemodel
2. Onderwijs op maat voor de leerlingen
3. Toekomstbestendigheid van de school in de gemeente Steenberghe"



Met deze doelen op het netvlies heeft de schoolleiding bij AgentschapNL in het najaar van 2010 een aanvraag gedaan om voor een subsidie binnen Innovatieimpuls Onderwijs (IIO) in aanmerking te komen. In de aanvraag zijn de zojuist genoemde hoofddoelen verder gedetailleerd, evenals in latere interne notities. Door de daadwerkelijke toekenning van de IIO-subsidie zijn de doelen mede structureel geworden bij de realisatie van het project 'Modelschool 2014'.

In de subsidieaanvraag voor het IIO experiment 'Onderwijsteams' worden de doelen als volgt geformuleerd:

1. De leerling-docent ratio verlagen door meer inzet van OOP voor het onderwijsproces

- verhogen inzet van onderwijsondersteunende medewerkers (OOP) voor onderwijsproces met ca. 20%
- verlagen inzet docenten (OP) tussen 10% en 15%
- vormen van kernteams bestaande uit OP en OOP
- meer opbrengsten uit manuren door efficiëntere arbeidstoedeling en organisatie (later

geconcretiseerd als het organiseren van het primair proces met 75% van het nominaal voor het primair proces beschikbare budget, onder voorwaarde van minimaal dezelfde kwaliteit en tevredenheid)

- (delen van) het onderwijs uitbesteden
- (delen van) het onderwijs aanbieden via e-learning
- in samenwerking met ROC's (regionale opleidingscentra) een opleidingsplan opzetten voor toekomstige assistent-functionarissen (onderwijsassistenten/OA) in het VO via een vorm van learning-on-the-job

2. Voortvarend aan de slag met e-learning

- moderne ICT-toepassingen in het hart van het onderwijsleerproces
 - bestaande (papieren) methodes vervangen door digitale
 - een platform vinden waarop leerlingen en docenten met elkaar kunnen communiceren (ELO)
- een ICT-infrastructuur die toekomstbestendig is

- meer zelfstandigheid voor leerlingen
- leren plaats- en tijdonafhankelijker maken
- hogere motivatie om te leren met behulp van een leeromgeving die leerlingen als 'bij de tijd' herkennen en ervaren

3. Flexibilisering van het schoolgebouw

- onderwijsgerelateerde partners kunnen een deel (of delen) van het gebouw huren

Nu (na het einde van schooljaar 2012-2013) is het tijd om stil te staan bij deze geformuleerde doelen. Wat is er allemaal gebeurd om ze te realiseren en wat heeft dit opgeleverd? Hieronder vindt u in de eerste plaats een verantwoording van de gevolgde procesgang. Daarna worden de behaalde resultaten bij de genoemde doelen behandeld. Meer gedetailleerde informatie kunt u vinden op de site van de scholengroep.

DE KOERS

In het vorige hoofdstuk heeft u kunnen lezen dat er in het kader van het scholengroepbrede masterplan een strategiegroep in het leven werd geroepen. Deze kwam op 12 januari 2010 tot de conclusie:

“dat verdergaan als ‘modelschool’ de gewenste optie vormt. Het belangrijkste argument is dat de school de toekomst kan betreden met ‘het stuur in handen’. Men is het erover eens dat dit helemaal niet betekent dat de gemaakte keuze een gemakkelijk perspectief oplevert. Op welke wijze men de bestaande organisatie ook ommodelleert naar een ‘modelschool’, het zal altijd ingrijpende consequenties hebben voor de factoren personeel, organisatie van het onderwijs, stijlen van leidinggeven en werken, onderwijskundige ontwikkelingen en cultuur.

Volgens de strategiegroep is de gekozen optie de juiste en biedt zij naast vele onzekerheden ook veel uitdagingen. Brede ondersteuning vanuit de centrale directie is gewenst en wordt ter plekke ook toegezegd. De Centrale Directie wil zich als

eerste stap sterk maken voor deelname van de school aan het experiment (red. noot: IIO ‘Onderwijsteams’).”

Verder concludeert de strategiegroep nog dat: “de gekozen optie om zich organisatorisch te transformeren tot ‘modelschool’ ook gevolgen zal hebben voor de Mavo-afdeling. Dit alles dient ertoe bij te dragen om aan de Mavo-

afdeling uniciteit te verlenen in de regionale markt. Overall doel is de Mavo-afdeling van het Mollercollege Steenberg in de eigen regio te positioneren als de Mavo, waaraan je ‘niet aan voorbij kunt fietsen’.”

Daarmee was het project ‘Modelschoon 2014’ geboren.



COMMUNICATIE

Modelschool 2014' en daarin geïntegreerd het IIO-experiment 'Onderwijsteams' was een fors project en dat was op voorhand al duidelijk. De ervaring leert dat de realisatie van ieder project niet ligt bij de projectleiding maar vooral bij diegenen die de dagelijkse praktijk moeten waarmaken. Communicatie stond daarom van meet af aan hoog in het vaandel. Het resultaat was een zorg-

vuldig en intensief communicatietraject. Dit leverde soms spanning op tussen het beschikbare tijdspad, tijdig informeren, mensen erbij betrekken, maar tegelijk ook recht doen aan de formele regelgeving. We hebben voortdurend medewerking gekregen van alle geledingen binnen 't Ravelijn, zoals de school na oplevering van de nieuwbouw in 2011 ging

heten. Het ontwikkelen van urgentiebesef en het gevoel dat we samen daadwerkelijk een ontwikkeling willen en kunnen keren, heeft veel energie gevraagd. Maar omgekeerd: het heeft nog meer energie opgeleverd. Het was en is nog steeds een proces van herhaling en lange adem, maar het resultaat mag zeker inspirerend worden genoemd. Het heeft bij velen de gerichtheid op de komende uitdagingen en de persoonlijke wil om een bijdrage te leveren alleen maar versterkt. Toen de centrale directie samen met de schoolleiding van 't Ravelijn dan ook de koers had bepaald, namelijk niet kiezen voor fusie met derden, maar wel voor een actieve aanvallende lijn en toen 'Modelschool 2014' als werknaam werd geïntroduceerd, ontstond er onmiddellijk een breed draadvlak bij alle medewerkers van de school. Dit gevoelde draagvlak werd geformaliseerd toen op 29 maart 2011 -na de aanstelling van een externe projectleider- alle medewerkers van het Ravelijnteam unaniem hun naam zetten onder de intentieverklaring 'Modelschool 2014'.



PROJECTDOORLOOP

Voor de realisatie van het nu officiële project 'Modelschool 2014' (een grootscheeps redesign van zowel school- als leerorganisatie) werd een looptijd van drie schooljaren uitgetrokken. De organisatiestructuur van het project kende een stuurgroep, een klankbordgroep (met externen) en een externe projectleider. De stuurgroep bestond uit leden van de schooldirecties binnen de scholengroep en kwam eens per twee weken bij elkaar om de voortgang van het project te monitoren. Daarnaast stond de stuurgroep de externe projectleider bij in het nemen van beslissingen rondom organisatie, onderwijsconcept en ICT-investeringen.

De projectleider beschikte over het projectbudget en was verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van 'Modelschool 2014' met hierin geïntegreerd die van het IIO-experiment 'Onderwijsteams' (zie bijlage 4). Hij legde hierover na overleg met de stuurgroep verantwoording af aan de rector van de OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o.

'Modelschool 2014' is na enige vertraging bij het vinden van een geschikte projectleider gestart in januari 2011 en heeft dus effectief een doorlooptijd gekend van twee-en-een-half schooljaren. In de eerste zes maanden van 2011 kregen de doelen een concretere vorm en maakte men een start met de opzet van een zogenoemd 'ontwikkelteam' binnen 't Ravelijn. Dit team kreeg onder meer de opdracht om zich te verdiepen in mogelijke ICT-leermiddelen voor leerlingen en het gebruik van Magister als elektronische leeromgeving (ELO).

Vervolgens gebruikten stuurgroep en projectleider het schooljaar 2011-2012 om de gewenste organisatieaanpassingen voor te bereiden. Het was de bedoeling dat deze zouden leiden tot een juiste balans tussen onderwijsgevend (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP). Met die laatste categorie worden in dit verband voornamelijk onderwijsassistenten en enige instructeurs bedoeld. Een kernteam van 'voorhoededocenten' besprak met het gehele team

de nieuwe vorm van werken, vervolgens gaf het ontwikkelteam er in onderlinge samenwerking gestalte aan. Om dit proces in goede banen te leiden en er goed over te kunnen blijven communiceren werd een aantal overlegmomenten met schooldirectie, kernteam en ontwikkelteamleden gepland. In hetzelfde kader hebben er drie studiedagen met het gehele Ravelijnteam plaatsgevonden.

Bureau 'Diephuis & Van Kasteren Onderwijsadviseurs' gaf welkome ondersteuning bij de invulling van de gekozen nieuwe onderwijskundige werkwijze. Naast de organisatorische aanpassingen zijn in schooljaar 2011-2012 de randvoorwaarden voor het gebruik van tablets (onder de voorwaarde van wifi in het gehele schoolgebouw) onderzocht en geconcretiseerd. Het geheel nieuwe schoolgebouw werd in gebruik genomen bij de start van schooljaar 2011-2012 en leverde natuurlijk een perfect speelveld voor de organisatorische aanpassingen en de nieuwe wijze van lesgeven en leren. Op dat moment kreeg het

Mollercollege Steenbergem ook zijn nieuwe naam: 't Ravelijn. Het behoeft hierbij geen uitleg dat de @ in het schoollogo geen 'modernigheidje' is, maar staat voor de ingeslagen nieuwe koers.

Ook het keuzeproces van de in de brugklas 2012-2013 te gebruiken tablet werd in gang gezet en afgerond. Hiervoor kreeg het interne ontwikkelteam de leiding over de opzet en uitvoering van enkele pilots. In eerste instantie werd proefgedraaid met Windows7, maar later koos men op basis van de opgedane ervaringen voor een bètaversie van Windows8. Voor de in schooljaar 2011-2012 instromende brugklassers is gestart met ICT-cursussen in de vorm van e-learning vanuit het computerlokaal. Een 'docent-op-afstand' regisseerde deze cursussen en onderwijsassistenten verzorgden de directe begeleiding op locatie. Deze ICT- cursussen vonden plaats binnen de 'projecturen' in het weekrooster.

Schooljaar 2012-2013 kreeg het karakter van 'nuljaar', waarin de beoogde veranderingen in

de praktijk wel in een vorm moesten worden gegoten maar nog geen vergelijking mogelijk was met eerdere ervaringen of opbrengsten. De schoolorganisatie startte in zijn nieuwste vorm en werd vanaf dat moment aangevoerd door een directeur en drie domeinleiders voor de domeinen basis, kader en mavo. Ook werden in de brugklas de voorgenomen grote innovaties

doorgevoerd: het lesgeven in onderwijsteams in de vorm van domeinleren en de invoering van tablets voor elke leerling.

't Ravelijn streeft ernaar om alle innovaties en ontwikkelingen in een periode van vier jaar geleidelijk maar volledig de school te laten ingroeien. Op dat moment is namelijk de situatie bereikt dat



alle vier leerjaren ervan kunnen profiteren. Het afgelopen schooljaar 2012-2013 stond in het teken van de doorvoer en borging van grote innovaties. Dit gebeurde integraal in alle brugklassen, maar als dat mogelijk en wenselijk was gold dit ook voor de leerlingen in de hogere klassen.

Zo kregen de volgende aspecten een concrete vorm:

- een nieuwe organisatiestructuur en werken per domein (de aspecten 'domein' en 'domeinleren' worden hieronder toegelicht bij 'Hoe is dit gerealiseerd?')
- onderwijsteams van docenten en onderwijsassistenten per domein
- iedere brugklasleerling zijn persoonlijke tablet
- digitale methoden voor 70% van de vaklessen in de brugklas
- domeinleren aan de hand van leertaken per week en per vak
- iedereen werkt binnen en met de ELO
- (blok)lessen door teams van docenten en onderwijsassistenten

Nu (na het einde van schooljaar 2012-2013) zijn binnen de school de eerste ervaringen gedeeld.

De constatering is dat zowel team als leerlingen het geheel van organisatorische en instrumentele vernieuwingen als zeer positief hebben ervaren, ondanks het logische gegeven dat "alle begin moeilijk is". Voor 't Ravelijn is dit een reden te meer om de ingeslagen weg volgens plan te vervolgen en nog uit te breiden. Zo zal in schooljaar 2013-2014 de nieuwe manier van plannen, werken en verwerken ook

voor tweedejaars leerlingen en binnen alle vakken worden doorgevoerd.

Aan het eind van het proces wordt het project nu beschreven in een eindevaluatie en worden de geboekte resultaten vastgelegd. Doel hiervan is niet alleen een verantwoording, maar ook om ze onder andere belangstellende scholen te kunnen verspreiden (disseminatie).



RESULTATEN

Hierboven (in het hoofdstuk 'Doelstelling') heeft u de (hoofd)doelstellingen van 'Modelschool 2014' kunnen lezen. Met het oog op de hoofddoelstellingen heeft 't Ravelijn de volgende resultaten bereikt:

1. Een meer op maat toegesneden personeelsformatiemodel

- Het organisatiemodel is aangepast, de functies van directeur en domeinleider zijn opnieuw gepositioneerd.
- In het formatiemodel is naast de docentfuncties (DOC) ruimte gekomen voor onderwijsassistenten (OA). Hier is een duidelijke verschuiving van formatie te zien tussen 2010 en 2013. Was de verhouding DOC:OA eerst ruim 11:1, in schooljaar 2013-2014 ligt die nog maar op 4:1. Hiermee is domeinleren mogelijk gemaakt. Er is overigens naast de onderwijsassistenten ook sprake van een enkele instructeur. Beide functies samen heten 'onderwijsondersteuners'.
- Het onderwijsproces is geformeerd rondom

onderwijsunits die 'domeinen' heten. 't Ravelijn heeft gekozen voor drie domeinen: basis (basisberoepsgericht), kader (kaderberoepsgericht) en mavo. Elk domein heeft zijn eigen team onder leiding van een domeinleider en bestaat uit docenten en onderwijsassistenten. Samen zijn zij verantwoordelijk voor het onderwijs aan de leerlingen binnen hun domein. Omdat het leerlingenaantal van de school momenteel nog te laag is om voor alle vakken eigen docenten te hebben, komt het voor dat docenten ook deeltaken uitvoeren op andere domeinen. Daar werken zij dan als gastdocenten en conformeren zij zich aan de afgesproken werkwijze binnen hun gastdomein.

2. Onderwijs op maat voor de leerlingen

Voor alle vakken worden leertaken gemaakt. Een leertaak is een studie-eenheid die een beschrijving geeft van de taak van een leerling per vak en per week. Een leerling

kan zijn of haar leertaken zelfstandig ophalen vanuit de ELO. Omdat er steeds voor drie weken taken beschikbaar zijn, kan een leerling in eigen tempo door de leertaken heen werken. Dat is een belangrijke winst. Daarnaast schept de leertaak de mogelijkheid om naast de basisstof ook extra oefenstof en verrijkingstof aan te bieden.

3. Toekomstbestendigheid van de school in de gemeente Steenbergen

In de gemeente Steenbergen wordt tot 2020 een krimp van het aantal leerlingen tussen 12 en 16 jaar van 23% (t.o.v. 2010) verwacht. Om toekomstbestendig te zijn dient 't Ravelijn minimaal 400 leerlingen te tellen. Na de instroom van 2013-2014 is het aantal nu 450. Dit aantal zal bij een normale brugklasinstroom in 2014 van rond 100 leerlingen nog doorgroeien naar 490 leerlingen per schooljaar 2014-2015. Door de opzet van het domeinleren kan ook in het geval van krimp de schoolorganisatie

flexibel inspelen op kleinere groepen. Immers: door domeinleren is het mogelijk geworden om groepen te combineren en gedeeltelijk te bemensen met onderwijs-assistenten. Op het begrip 'domeinleren' wordt hieronder in 'Hoe is dit gerealiseerd?' nader ingegaan. Door digitalisering en het beschikbaar komen van digitale leermiddelen voor alle leerlingen zijn e-learning en blended-learning tot de mogelijkheid gaan behoren. Hiermee kan niet alleen eigentijdser maar in geval van kleine groepen ook kosteneffectiever onderwijs worden georganiseerd.

Naast deze hoofddoelen was een aantal doelstellingen in het kader van onze deelname aan het IIO experiment 'Onderwijsteams' (zie hoofdstuk 'Doelstelling') concreter en kwantitatief meetbaarder geformuleerd. Hieronder ziet u een samenvatting van de resultaten bij deze doelstellingen.

1. De leerling-docent ratio verlagen door meer inzet OOP voor het onderwijsproces

- verhoging inzet van OOP voor onderwijs-

proces met ca. 20%:

Het aandeel onderwijsassistenten/instructeurs in de totale onderwijsformatie voor het schooljaar 2010-2011 (nulmeting) bedroeg 8%. Dit aandeel bedraagt voor het schooljaar 2013-2014 39%. Dit betekent dat er ten opzichte van de beginsituatie een verhoging is gerealiseerd van 31%. Het doel is hiermee ruim behaald.

- **verlagen inzet OP met 10 à 15%:**

Het aandeel docenten in de totale onderwijsformatie voor het schooljaar 2010-2011 bedroeg 94%. Dit aandeel bedraagt voor het schooljaar 2013-2014 74%. Dit betekent dat er ten opzichte van de beginsituatie een verlaging is gerealiseerd van 20%. Het doel is hiermee ruim behaald.

- **vormen van kernteams bestaande uit OP en OOP:**

Vanaf schooljaar 2012-2013 is dit doel organisatorisch gerealiseerd door onder leiding van drie domeinleiders teams van docenten en onderwijsassistenten te creëren. Elk team bestaat uit 10 tot 15 personen.

- **meer opbrengsten uit manuren door efficiëntere arbeidstoedeling en organisatie. De doelstelling was om de school vorm te geven in 75% van het reguliere budget:**
Door de hierboven beschreven omzetting m.b.t. de inzet van docenten naar onderwijs-ondersteuners is uiteindelijk op het personele vlak een financiële besparing op de loonkosten gerealiseerd van 13% op de totale basisformatie. Deze besparing is 1:1 weer ingezet in de personeelsformatie van 't Ravelijn. Bij de bepaling welke materiële budgetten onder de 75% regeling zouden moeten vallen, is het van belang om uit te gaan van de zaken die een directe relatie hebben met het onderwijsleerproces (de kern van het project model-school) en die daardoor ook een binding hebben met het project. Het beeld is daarbij niet eenduidig. Een duidelijk voorbeeld waar de doelstelling van 25% reductie onder directe invloed van het project is behaald, is het budget voor boeken/leermiddelen. Bij andere materiële kosten zijn wel besparingen gerealiseerd, maar deze zijn gedeeltelijk voortgekomen uit algemene maatregelen op het niveau van de scholengroep.

- **(delen van) het onderwijs uitbesteden:**
Hieraan is gedeeltelijk invulling gegeven. Voor de lessen mediawijsheid wordt samengewerkt met de plaatselijke bibliotheek en via samenwerkingsverbanden met ROC's en hogescholen zijn diverse stagiairs binnen de school werkzaam
- **(delen van) het onderwijs aanbieden via e-learning:**
Bij alle vakken in het eerste en tweede leerjaar worden -indien beschikbaar en van goede kwaliteit- digitale methoden gebruikt van educatieve uitgeverij en van VO-Content. Daarnaast worden de cursussen Word, Excel, PowerPoint en internet/email aangeboden in de vorm van een e-learning programma. In samenwerking met de plaatselijke bibliotheek is de methode voor mediawijsheid 'My life story' ontwikkeld. Binnen hetzelfde samenwerkingsverband wordt deze methode in de praktijk ook aan de leerlingen aangeboden.
- **in samenwerking met ROC's een opleidingsplan opzetten voor toekomstige assistent-**

functionarissen in het VO via een vorm van learning-on-the-job:

In de afgelopen jaren zijn steeds twee of meer stagiairs binnen de school begeleid. Er was sprake van een overaanbod van gekwalificeerde ondersteuners in het geval van vacatures. Learning-on-the-job is tegen de achtergrond van de zich steeds ontwikkelende inzichten een continu proces.

2. Voortvarend aan de slag met e-learning

- **moderne ICT-toepassingen in het hart van het onderwijsleerproces:**
Conform deze doelstelling werden bestaande (folio)methoden vervangen door digitale. In de brugklas 2013-2014 worden alle lessen voor de basisvakken nu gegeven op basis van een digitale methode. Met de uitgeverij zijn afspraken gemaakt als een methode nog niet voldoende interactief of slechts als pdf beschikbaar is. Hierbij leveren zij de boeken als back-up, soms tegen een kleine meerprijs. Voor de tweedejaars leerlingen geldt dat 70% digitaal wordt aangeboden.

Het tweede doel was het vinden van een platform waarop leerlingen en docenten met elkaar kunnen communiceren (elektronische leeromgeving/ELO).

Vanaf schooljaar 2011-2012 is Magister als ELO in gebruik genomen door alle docenten en leerlingen. Met het oog op de leertaken werd een aparte website ontwikkeld. (zie bijlage 5). Reden hiervoor is dat de studiewijzers van Magister waarin dit ook zou kunnen (nog) niet de flexibiliteit hebben die we nodig achten om gemakkelijk leertaken te kunnen maken en verbeteren. Leerlingen kunnen rechtstreeks op de leertakensite van 't Ravelijn inloggen voor hun leertaken. De overige functies van Magister worden gewoon gebruikt.

- **een ICT-infrastructuur die toekomstbestendig is:**
In schooljaar 2011-2012 is een wifi-netwerk aangelegd waartoe alle leerlingen met hun persoonlijke tablet toegang hebben.
- **meer zelfstandigheid voor leerlingen:**
Door de inzet van leertaken zijn alle leerlin-

gen in staat om in hun eigen tempo aan de eigen opdrachten te werken. Ook de combinatie van verschillende didactische werkvormen stimuleert het werken op domeinen en de vaardigheid van de leerlingen om zelfstandiger te leren.

Leerlingen werken op een domein onder

Marja van Leengoed-Oude Sogtoen, clusterontwikkelaar en docent:

Werken op 't Ravelijn is voor mij een grote uitdaging. Er is veel dynamiek, de veranderingen hebben een hoog tempo. In een paar jaar is onze school qua organisatie en onderwijsvisie radicaal een andere weg ingeslagen. Dat hebben we met elkaar bereikt en wij zijn er allemaal verantwoordelijk voor. Wie had vijf jaar geleden ooit kunnen denken dat we nu in domeinteams met onderwijsassistenten werken?

De omslag van analoog naar digitaal durf ik gerust een revolutie te noemen.

En hadden wij ooit van clusterontwikkelaars, domeinleren of leertaken gehoord?

begeleiding van een of meerdere onderwijsassistenten samen met andere groepen. Dit gegeven stimuleert docenten om na te denken over welke opdrachten leerlingen binnen die context zelfstandig kunnen maken en hoe de begeleiding door onderwijsassistenten optimaal kan worden ingericht.

- **leren plaats- en tijdonafhankelijker maken:** De invoering van leertaken geeft betere sturing aan het leerproces en maakt leren meer plaats- en tijdonafhankelijk. Omdat de leerlingen gebruik maken van een persoonlijke tablet kunnen zij plaats- en tijdonafhankelijk inloggen en hun leertaak, methode en werkboeken vinden. Ook e-learning methoden en digitale boeken maken plaats- en tijdonafhankelijk leren en andere werkvormen mogelijk (denk hierbij aan 'flipping-the-classroom').
- **hogere motivatie om te leren met behulp van een leeromgeving die leerlingen als 'bij de tijd' herkennen en ervaren:** Alle bovengenoemde maatregelen leiden

tot de verwezenlijking van dit doel. Het is nog te vroeg om concrete resultaten te formuleren. Uit de algemene tevredenheidsenquête valt echter in ieder geval op te maken dat de tevredenheid bij de brugklassers in de afgelopen drie jaar is gestegen van 6,7 naar 7,4 tot 8,1 in 2013 (zie bijlage 6).

3. Flexibilisering van het schoolgebouw

- **onderwijsgerelateerde partners kunnen een deel (of delen) van het gebouw huren:** De verhuur van een deel van het gebouw werd mede als doelstelling opgenomen om mogelijke leegstand bij kleine leerlingaantallen gebouwelijk en financieel op te kunnen vangen. Na een succesvolle zoektocht naar mogelijke huurders voor delen van het nieuwe gebouw heeft de schoolleiding echter besloten om de eerste jaren nog geen complete blokken aan derden te verhuren. Wel zijn in samenwerking met een school voor speciaal onderwijs gedurende twee jaar lokalen aan hen verhuurd en zijn er samen praktische vaklessen opgezet en ook uitgevoerd. De grenzen tussen regulier en speciaal onderwijs zijn meer grens'gebieden'

geworden waardoor leerlingen uit het speciaal onderwijs hun opleiding in het reguliere onderwijs kunnen voortzetten. Dit traject is naar alle kanten zeer tevredenstellend verlopen. Door de intensieve samenwerking is gebleken dat docenten uit beide onderwijstakken goed kunnen samenwerken en elkaars deskundigheid kunnen aanvullen, uitwisselen en verhogen. Intussen is de groei en daarmee ook de eigen ruimtebehoefte van de school zodanig dat van verhuur op grote schaal geen sprake meer kan zijn. Wel is er een start gemaakt met verhuur aan derden in de avonduren. Als de praktijkpleinen niet in gebruik zijn door leerlingen vinden er in samenwerking met de KBO (Katholieke Bond voor Ouderen) georganiseerde cursussen plaats. Op donderdagmiddag gaat de afdeling verzorging lunches serveren voor buurtbewoners. Deze kunnen hiervoor plaatsen reserveren. Dit verbindt 't Ravelijn tevens op een wenselijke manier met de omgeving en dient zo de maatschappelijke doelstelling van de school.

HOE IS DIT GEREALISEERD? NIEUWBOUW, DOMEINEN EN PLEINEN

Met de gemeente Steenberg en als medepartner is in augustus 2011 een nieuw schoolgebouw opgeleverd. Bij het ontwerpen hiervan is in nauw overleg met het Ravelijnteam nagedacht om de ruimtes zo goed mogelijk in te delen en in te richten, dit alles met het doel om modern en attractief onderwijs te kunnen verzorgen. Het nieuwe onderwijsdesign is daarin ruimtelijk vertaald. Hierbij is 't Ravelijn uitgegaan van drie typen ruimtes:

Domeinen: een concentratie van instructielokalen en kleinere werkruimtes rondom een open leerplein.

Pleinen: volledig ingerichte praktijkruimtes voor het geven van de beroepsgerichte vakken. De pleinen zijn vooral bedoeld voor de bovenbouw en bieden voldoende werkplekken zodat de leerlingen zelfstandig kunnen werken.

Specials: lokalen met een bijzondere functie, denk hierbij aan een muzieklokaal, technieklokaal of een natuur-/scheikundelokaal.

Leerling:

Het werken met leertaken is handig. Je kunt zelf je werk regelen en hoeft niet steeds te vragen wat je moet doen.

HET ONDERWIJSCONCEPT OP DE SCHOP

Domeinleren

In een vroeg stadium werd al duidelijk dat 't Ravelijn de klassieke driehoek 'klas, methode en docent' moest gaan doorbreken om domeinleren voluit te kunnen organiseren. Een gevolg van de invoering van domeinleren is dat er op dit moment voornamelijk bloklessen van negentig minuten worden verzorgd. (zie bijlage 4, 7). Die lessen vinden plaats op de domeinen (basis, kader en mavo). Hier zijn steeds voor een jaargroep -afhankelijk van grootte en niveau- twee instructielokalen en een deel van het open leerplein beschikbaar. Op dit leerplein kan tegelijkertijd ook een deel van een andere jaargroep aanwezig zijn. De leerlingen van die andere jaargroep zijn dan altijd bezig met een vak uit hetzelfde vakkencluster (bijv. Communicatie of Mens en Maatschappij) en er is geen sprake van een mix tussen onderbouw en bovenbouw. Het plein heeft daarmee een veel opener karakter dan de traditionele leslokalen en maakt het leerconcept binnen de onderwijsunit (domein) zichtbaar.

Leertaakgestuurd onderwijs

Naast een keuze met het oog op vakken en vakkenclusters moet ook de inhoudelijke inrichting van het onderwijs goed op orde zijn. Zonder doordacht opgezette leeropdrachten ontbreekt de structuur en als gevolg daarvan ervaart de leerling geen betekenisvol onderwijs op (en om) het domein. Het onderwijs dat op een domein wordt gegeven moet aan een aantal kenmerken voldoen. Op basis van die kenmerken worden er gestructureerde leertaken voor de leerlingen geformuleerd. Vijf kenmerken vormen het fundament voor het 'leertaakgestuurd onderwijs' op het domein:

1. Een leertaak moet helder afgebakend zijn in tijd: een duidelijk begin en einde zijn hiervoor essentieel.
2. Een leertaak is sterk resultaatgericht en begint met een verwachte opbrengst in de vorm van de vraag: "Wat moet af zijn aan het einde van de week?" Aan de hand hiervan is het ook mogelijk om steeds gericht te evalueren. Verder kent een leertaak heldere

ankerpunten waarop de leerling gewezen kan worden tijdens het uitvoeren van de taak.

3. Een leertaak legt verbindingen binnen de vakken en tussen de vakken. Hierdoor wordt het onderwijs breder, betekenisvoller en uitdagender.
4. Een leertaak geeft betekenis aan de te hanteren lesstof omdat hij in een relevante (beroeps- en maatschappelijke) context wordt geplaatst: "Waarom doe ik dit? Wat is het belang van deze leertaak voor nu en voor mijn latere leven?"
5. Een leertaak geeft sturing aan de werkvormen en de leeractiviteiten. Hierdoor ondervindt de leerling sturing aan zijn activiteiten op het domein.

De leerling ervaart de leertaak als een heldere beschrijving van de relevantie van die taak, van de activiteiten die hij gedurende die week op het domein voor die taak zal ontplooien en van wat er van hem in één week voor een bepaald vak wordt verwacht.

HET DOMEINTEAM

Met de invoering van 'domeinleren' is ook het werken als team ingevoerd. Elk domein wordt aangevoerd door een domeinleider die als meewerkend voorman samen met docenten en onderwijsassistenten verantwoordelijk is voor het onderwijs op het domein. Samen vormen zij het domeinteam.

Het domeinteam is in hoge mate zelfsturend, de leden van het team bepalen gezamenlijk de structuur en spelregels zoals die op 'hun' domein gelden, inclusief de zorg voor de leerlingen. De onderwijsassistenten worden zoveel mogelijk toegewezen aan één domein. Voor docenten geldt dat zij lid zijn van één domeinteam, op de andere domeinen kunnen zij een gastrol vervullen. In dat geval conformeren zij zich aan de regels en afspraken van het ontvangende domein.

De domeinleiders vormen samen met de directeur de directie van 't Ravelijn. Hierdoor is er sprake van de gewenste platte organisatie met

korte en duidelijke lijnen. Deze is volledig toegesneden en ingericht om aan de leerlingen hun centrale positie binnen school en onderwijs te kunnen geven.

Onderwijsteam

De begeleiding van de jaargroepen ligt in handen van een team, dat onder leiding staat van een docent. Deze docent wordt bij zijn onderwijstaken geassisteerd door een of meer onderwijsassistenten of collega-docenten. Werken in een onderwijsteam vereist wel dat de docent goed communiceert en de werkzaamheden goed structureert, plant en verdeelt. Hierbij dient hij steeds rekening te houden met de bevoegdheden en competenties die binnen zijn team aanwezig zijn.

De onderwijsassistent is voornamelijk bezig met directe begeleiding van en/of instructie aan kleine groepjes leerlingen onder toezicht van de docent. Daarnaast kan de onderwijsassistent delen van de correctie en nazorg van

de docent overnemen. Denk hierbij aan de afhandeling van de noodzakelijke administratie in Magister. Gemiddeld zijn er op deze manier meer 'handen in de klas'.

Naast deze directe onderwijsgerichte taken kunnen de onderwijsassistenten ook voor overige taken binnen de school worden ingezet. Zo is op elk domein één onderwijsassistent verantwoordelijk voor het goed functioneren van de tablets. Samen vormen zij het EHTO-team, het eerste-hulp-bij-tabletongelukken team. Hier kunnen leerlingen met vragen en problemen rondom de bediening en het gebruik terecht. De leden van het EHTO-team regelen ook de gang van zaken bij eventuele reparaties en stellen indien nodig een reservetablet ter beschikking. Hiermee wordt een grote praktische zorg bij de docenten weggenomen. Naast deze activiteiten pakken de onderwijsassistenten bovendien taken op in verband met rooster, boekenfonds, surveillance en begeleiding bij buitenschoolse activiteiten.

Borging van leereenheden: peer review

U heeft eerder kunnen lezen dat docenten op het domein niet meer alleen aan de slag gaan en dat de lesblokken meestal negentig minuten

Peter Jochems, clusterontwikkelaar en docent:

Wat ik uit onze ontwikkeling richting Model-school belangrijk vind? Natuurlijk de andere inrichting van de school en de inzet van digitale methoden. Maar vooral dat we met z'n allen weer eens stevig over de essentie van onderwijs zijn gaan praten. Steviger dan bij iedere andere ontwikkeling daarvoor. De vraag was simpel gezegd: "Waar zijn wij nu eigenlijk mee bezig?" En bij de beantwoording zijn we behoorlijk op één lijn gekomen. Bij het aanspreken van de leerlingen, bij de inrichting van de lesstof, bij wat we van leerlingen en elkaar verwachten, bij hoe we de wereld om ons heen naar binnen halen. We hebben onze school in een recordtijd opnieuw uitgevonden. Een spannend, veeleisend en vooral lonend proces.

duren. Precies daarom is het van groot belang dat voorbereiding en afstemming goed en tijdig plaatsvinden. Hierboven is al gesteld dat het van vitaal belang is dat de betrokken teamleden goed met elkaar communiceren. Voor dit doel werd er per vakkencluster een collega-docent (clusterontwikkelaar) benoemd. Deze treedt op als bewaker van het voorbereidings- en communicatieproces en let zowel op de voortgang ervan als op de inhoudelijke toetsing van de leertaken. Op die manier krijgen docenten collegiale ondersteuning in deze voor iedereen nieuwe situatie. De inhoudelijke toetsing vindt plaats op basis van inhoudelijke criteria, waaraan een leertaak moet voldoen. Die criteria zijn tijdens speciale studiedagen in onderlinge samenwerking door het team opgesteld. Daarnaast hebben de docenten tijdens deze studiedagen gezamenlijk de eerder gemaakte leertaken van elkaar beoordeeld en hebben zij -ook in gezamenlijk overleg- zowel leertaken als criteria aangepast (zie bijlage 8).

Inhoud en werkwijze worden dus vooraf helder in een leertaak voor de leerlingen vastgelegd. Aan de hand van een leertaak is het team van

docent en/of een of meer onderwijsassistenten daadwerkelijk in staat om zich voor te bereiden op zijn taak tijdens de uitvoering op het domein. De voorbereiding van de leertaken en het werken in teamverband lenen zich ervoor om na afloop de leertaak gezamenlijk te evalueren en bij te stellen voor een volgend gebruik, bijvoorbeeld in het volgende schooljaar. Bij dit proces zijn zowel de ervaringen van de docent als die van de onderwijsassistent van groot belang. Een gestructureerde evaluatie is op dit moment nog niet vast in de procedure van 't Ravelijn opgenomen. Enkele docenten doen dit echter zelf al trouw en het doel is om deze 'good practice' op korte termijn in kaart te brengen en uiteindelijk op een structurele manier in het gehele proces te verankeren.

Clusterontwikkelaars

Voor elke lesweek maken de verantwoordelijke docenten zelf of in samenwerking met collega's per vak en domein (basis, kader en mavo) één leertaak. Deze moet vijf weken voorafgaand aan de week van uitvoering gereed zijn en wordt vervolgens aangeboden aan de clusterontwikkelaar die hem goedkeurt en openstelt voor gebruik.

Zoals eerder gezegd monitort de clusterontwikkelaar het voorbereidings- en communicatieproces in het team en zorgt hij of zij voor de inhoudelijke toetsing van leertaken. Indien nodig biedt de clusterontwikkelaar in goed overleg de leertaak met suggesties tot aanpassing terug aan bij de maker.

De clusterontwikkelaars zijn op deze wijze bewaker van voortgang en inhoud en houden zicht op de leerlijnen die de leerlingen per vak krijgen aangeboden. Dit proces zal worden geïntegreerd in de hierboven al genoemde structurele evaluatie.

Leerlingen groeien in zelfstandigheid

Elektronische Leeromgeving

Als elektronische leeromgeving (ELO) was voorafgaand aan het project 'Modelschool 2014' al gekozen voor Magister. Als logisch gevolg daarvan is tijdens de eerste jaren van het project aan alle docenten gevraagd al hun materiaal via Magister aan te bieden. Daarnaast zijn behalve de administratieve functies als absentie, cijfers, roosters enz. ook de boeken en de huiswerkopdrachten in de ELO ondergebracht. De ELO speelt op die manier een belangrijke rol bij het leerproces van leerlingen. Door de invoer van

tablets met Windows8 (en voor schooljaar 2013-2014 iPads) voor alle leerlingen zijn naast de ELO ook snellere wegen bewandeld om leerlingen naar de relevante informatie te leiden. Zo is een speciale app ontwikkeld die rechtstreeks naar de leertaken leidt. Hierdoor is het niet nodig om eerst omslachtig in te loggen in Magister, vervolgens naar de ELO te gaan en ten slotte de studiewijzers te openen. Dit kan nu allemaal in een handeling gebeuren. Omdat Magister deze app (nog) niet voor gebruik op iPad beschikbaar heeft, zal in de brugklas voorlopig alleen kunnen worden gewerkt met de zogenaamde 'meta-app'. Hierin zijn de belangrijkste zaken voor leerlingen beschikbaar zijn zoals rooster, cijfers enz. maar niet de ELO. Er wordt op dit moment naarstig aan een versie van Magister gewerkt die ook voor de iPad geschikt is en dus wel toegang zal bieden tot de ELO.

Effecten van leertaken

Doordat de leerlingen voor alle vakken per week over een leertaak kunnen beschikken (www.ravelijn-leertaken.nl/l) is er een zelfsturinginstrument ontstaan dat differentiatie

per leerling mogelijk maakt, denk hierbij aan verdiepings- en extra oefenstof. Nog niet in alle gevallen bevatten de leertaken deze verdiepingsstof en extra oefenstof. Dit is een belangrijk verbeterpunt waaraan de docenten van 't Ravelijn nog werken. Intussen is wel duidelijk geworden dat het eerste schooljaar werken met leertaken en tablets effect heeft gehad op de beleving door de leerlingen. Hun tevredenheid ligt met 8,1 in het afgelopen schooljaar beduidend hoger dan in de twee voorafgaande jaren (6,7 en 7,4), zie bijlage 6.

Werken op eigen tablet

Vanaf het schooljaar 2012-2013 heeft elke Ravelijnleerling een persoonlijke tablet. Dit houdt in dat leerlingen voor de meeste vakken hun boeken via Magister kunnen openen en daar afhankelijk van versie en mate van interactiviteit van de uitgaven in kunnen lezen of ook kunnen werken. Voor de vakken Nederlands, Frans, Engels, Vebi (verzorging en biologie) en Mens en Maatschappij kwamen digitale in plaats van gedrukte boeken beschikbaar. Ook voor het maken van opdrachten en het verwerken van aantekeningen kunnen de leerlingen hun tablet gebruiken.

Breedschalige invoer van ICT in onderwijs

Scholing medewerkers

Bij de afspraak om alle leerlingen met tablets te laten werken, kwam gelijktijdig vanuit het team ook de vraag: "En hoe zit het met ons?" Als antwoord hierop beschikt ook het team inmiddels over tablets. Verder hebben de docenten op eigen verzoek als voorbereiding een aantal scholingsprogramma's aangeboden gekregen en ook gevolgd. In het verlengde hiervan is een basisniveau afgesproken waaraan iedere bij het onderwijs betrokken medewerker moet voldoen om met voldoende zelfvertrouwen met ICT aan de slag te gaan. Op 't Ravelijn is als minimumpakket gekozen voor vier ECDL modules. Nadat ze die modules hadden gevolgd legden de docenten en onderwijsassistenten examens af. Voortbouwend op deze basis zijn er voor de onderwijzende medewerkers diverse toepassingscursussen georganiseerd. Denk hierbij aan werken in Magister, maken van leertaken, gebruiken van toetsprogramma's en werken op de iPad.

Keuze van digitale methoden

Toen in het schooljaar 2010-2011 een start werd gemaakt met het kiezen van digitale methoden

was het aanbod nog erg karig. Dit is in twee jaar tijd echter met sprongen vooruit gegaan. Toch blijft het digitale materiaal nog veelal beperkt tot wat we kunnen noemen 'alleen-lezen' boeken. Denk hierbij aan het gedrukte boek in PDF-vorm of als e-reader versie, eventueel met hier en daar een mogelijkheid om aantekeningen te maken. Echt interactieve digitale methoden met mogelijkheden om door te klikken naar informatiebronnen en met echt invulbare oefeningen die de leerling zelf kan nakijken, zijn nog maar mondjesmaat beschikbaar. Toch heeft 't Ravelijn de grote stap naar digitalisering van het onderwijs gezet. Leidend hierbij was de mix-gedachte waarin de leerling naast een digitaal boek ook toegang tot internet heeft en de docent zelf de gewenste interactieve 'uitstapjes' kan (laten) maken door links op de ELO klaar te zetten. In de loop van het project 'Modelschool 2014' zijn wij steeds duidelijker in beeld gekomen bij een aantal uitgevers. Wij voeren gesprekken met hen om onze wensen kenbaar te maken. De ontwikkelingen bij deze uitgevers geven aan dat die wensen in de nabije toekomst ook kunnen worden gerealiseerd. Intussen

worden veel lesmethoden in hoog tempo voor tabletgebruik geschikt gemaakt, waardoor al veel interessante en attractieve onderwijsmogelijkheden kunnen worden gerealiseerd. De ontwikkelingen op dit gebied gaan razendsnel en ook voor 't Ravelijn is hier nog veel te winnen. Onze school is verder lid van VO-content en gebruikt Stercollecties.

Device

Vanaf schooljaar 2012-2013 hebben alle leerlingen in de brugklas een tablet tot hun beschikking. In dat jaar is gekozen voor de DELL Latitude ST. Deze keuze bleek helaas in de praktijk niet de gelukkigste. Deze 'vroegge' DELL tablet bleef in prestaties te veel achter bij het door ons gewenste gebruiksniveau binnen een groot-schalige schoolomgeving en kon daarom niet toekomstbestendig zijn. In goed overleg met leverancier DELL heeft in de loop van het schooljaar een ruil plaatsgevonden naar de DELL Latitude10, een nieuwe generatie tablet met als besturingsprogramma Windows8. Deze tablet sluit prima aan op het door ons gewenste gebruik binnen de onderwijspraktijk. Voor het schooljaar 2013-2014 zijn we over-

geschakeld op een Apple iPad voor alle leerlingen. Tot die beslissing zijn we gekomen omdat inmiddels ook voor de iPad voldoende digitale leermiddelen beschikbaar kwamen. Een jaar eerder, tijdens de initiële keuze, was dat nog niet het geval. Belangrijke argumenten zijn ook dat de iPad2 zijn betrouwbaarheid en duurzaamheid gedurende een langere periode heeft aangetoond en bovendien prijsgunstiger is.

Business model devices

Bij de beslissing om digitale devices te gaan invoeren voor alle brugklassers en dit daarna jaarlijks te herhalen kwamen als belangrijke vragen op: "Wie betaalt dat? Waar komt het geld vandaan?" 't Ravelijn heeft ervoor gekozen om in schooljaar 2012-2013 de afschrijvingskosten over het eerste jaar te betalen uit het project 'Modelschool 2014'. Vervolgens is in overleg met de directie besloten dat, door de aanschaf van digitale methoden (mede uit het aanbod van VO-Content) uit het boekenbudget, jaarlijks de kosten evenredig met de afschrijvingslasten van de tablets moesten worden vermindert. In schooljaar 2013-2014 stak echter een probleem de kop op, namelijk de wijziging in de school-

boekenregeling. De overheid kondigde aan dat ouders vanaf 2015 weer zelf de schoolboeken zouden moeten gaan betalen. Door die beleidswijziging zou de school dan niet meer kunnen beschikken over het budget waaruit nu de tablets worden bekostigd. Daarom hebben we vanaf het lopende schooljaar 2013-2014 de rollen omgekeerd. In plaats van de school kopen ouders nu zelf de iPads. Ze doen dit met een aantrekkelijke korting vanuit de school, die gedurende de eerste twee jaar nog geld beschikbaar kan stellen door de lagere kosten van het boekenpakket. Deze korting wordt elk jaar minder, maar de ouders betalen vanaf het moment dat zij weer verantwoordelijk worden voor de kosten van boeken en digitale methoden ook het lagere bedrag. De doelstelling blijft dat de totale kosten van tablet en boeken over vier jaar gezamenlijk niet hoger worden dan de vroegere totaalkosten van uitsluitend de boeken. Het kabinetsplan om vanaf het schooljaar 2015-2016 de gratis schoolboeken in het voortgezet onderwijs af te schaffen is intussen gewijzigd. De afspraak is dat deze maatregel niet doorgaat. Op de gevolgen die dit mogelijk

heeft voor de financiering van de tablets wordt op dit moment gestudeerd.

Huibert de Jonge, directeur:

Ik zie de Modelschool als een kans om ons onderwijs te innoveren, te moderniseren en toekomstbestendig te maken. Voor mij is de leerling de winnaar. En dat hoort ook zo te zijn. Op 't Ravelijn krijgt elke leerling modern onderwijs, met moderne digitale onderwijsmaterialen, gemotiveerde docenten en onmisbare onderwijsassistenten. En dat allemaal in een veilige, gestructureerde omgeving. Maar ook ons team is winnaar. Een paar jaar geleden was onze school bijna niet meer levensvatbaar, de instroom was zo goed als opgedroogd. Nu weten leerlingen en ouders ons weer te vinden, een school die leeft en bruist en waar je goed les krijgt. En we zijn niet klaar, we gaan door: voor onze leerlingen en met veel werkplezier voor ons allemaal!

CONCLUSIES

Realisatie

Vanuit de genoemde (hoofd)doelstellingen kan worden geconcludeerd dat de belangrijkste doelen van het project zijn gerealiseerd of overtroffen:

- Het leerlingenaantal bedraagt 450 in schooljaar 2013-2014.
- Het gebruik van digitale methoden ligt boven 50%.
- Grotere efficiëntie en flexibilisering van het primaire onderwijsproces is gerealiseerd.
- Met flexibilisering bij het gebruik van het gebouw is een start gemaakt. Op dit punt kan zeker nog meer worden bereikt. Er is een accountmanager voor de verhuur aangesteld en de verhuur groeit langzaam.

Randvoorwaarden

Al deze doelen zouden behaald moeten worden onder de randvoorwaarden:

- gelijkblijvende of hogere kwaliteit
- gelijkblijvende of hogere tevredenheid van leerlingen en ouders
- geen taakverzwaring van het personeel

Uit de laatste editie van 'Vensters voor Verantwoording' (zie bijlage 6) lijken deze randvoorwaarden op de eerste twee punten tot betere scores te leiden. Met het oog op de derde voorwaarde kan het volgende worden gezegd. Het team heeft in deze veranderperiode zeker een stapje bij moeten zetten. Of dit ook tot als hoger ervaren werkdruk heeft geleid hangt sterk af van de persoonlijke beleving en het ervaren succes van het gedane werk. In objectieve zin zijn intussen de resultaten van het recent in opdracht van de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs uitgevoerde medewerkersonderzoek (MTO) gepubliceerd. Hieruit blijkt dat de Ravelijn-medewerkers zeer tevreden zijn over de sfeer (8,0), over de samenwerking (7,8), over de inhoud van het werk (7,8) en over de werkomstandigheden (7,8). Het onderzoek wijst uit dat relatief veel medewerkers negatief zijn gestemd over de werkdruk (6,0, waarbij 22% van de deelnemers aan het onderzoek negatief reageerde). Hierbij merken wij voor de volledigheid nog op dat

't Ravelijn op het hoofdaspect 'werkdruk' 0,5 hoger scoort dan de benchmark VO (5,5). Niettemin is dit aspect een belangrijk punt van aandacht voor schoolleiding en team. Het team van medewerkers is al uitgebreid gecompimenteerd met het oppakken en uitvoeren van alle innovaties, het verwerken ervan en tegelijk doorgaan met zijn primaire dagelijkse taak: onze leerlingen voorbereiden op hun uitdagende toekomst.

Impliciet

De stuurgroep 'Modelschool 2014' heeft geconstateerd dat er naast alle geplande doelen ook diverse impliciete doelen zijn gerealiseerd. Zoals in de praktijk vaak gebeurt zijn deze doelen soms in de loop van het project ontstaan. De gevolgen hiervan zijn belangrijk en zichtbaar in de manier waarop de verschillende doelgroepen de 'Modelschool 2014' ervaren.

- Team, schoolleiding, ouders en leerlingen zijn trots op hun school en vertellen dit graag door.



- Door de hoge mate van zelfsturing beleeft het team een positieve 'flow', waardoor niet alleen de processen van de model-school, maar ook andere processen beter verlopen.
- De omgang tussen docent en leerling is minder afstandelijk geworden. Dit is een belangrijke opbrengst van het domeinleren die voortkomt uit directere interactie, minder klassikaal en meer individueel werken. De combinatie met een hoge leerlinggerichte begeleidingsgraad leidt waarneembaar tot meer ruimte voor maatwerk in het belang van de leerling.
- De ontwikkelingen op de school hebben zowel plaatselijk, regionaal als ook landelijk de aandacht getrokken.
- De school geniet een betere 'pers' en de uitstraling wordt door verschillende doelgroepen (waaronder basisscholen, ouders en leerlingen) als veel positiever ervaren. De school kan zich hierdoor krachtiger in de regio positioneren.
- De toch al goede teamgeest is mede dankzij de instroom van nieuwe medewerkers (voornamelijk onderwijsassistenten) nog

beter geworden. Men wil er graag bij horen.

- De vergrijzing van het team is door de groei van het leerlingenaantal en daarmee samenhangende vacatures omgeslagen in een verjonging, ondanks de regionaal optredende krimp. Door een goede balans tussen 'senior' en 'junior' wordt het imago van de school nog extra versterkt.

Dit alles maakt het project 'Modelschool 2014' succesvol en geslaagd en tot 'good practice' voor andere scholen die een soortgelijk project willen opzetten en implementeren.

Succesfactoren

Bij de evaluatie van het project 'Modelschool 2014' hebben wij vastgesteld dat een aantal factoren duidelijk heeft bijgedragen tot het succes van het project:

- een breed draagvlak dat al vooraf is gerealiseerd met de directie en met de betrokken schoolmedewerkers
- visie en ruimte van de school- en scholengroepdirectie om een dergelijk langdurig en kostenintensief project aan te gaan zonder garanties vooraf

- een vernieuwing van de schoolleiding-structuur
- aanstelling van een deskundige externe projectleider met een heldere taakomschrijving en afbakening ten opzichte van de uitvoering van het reguliere primaire proces
- het nieuwe schoolgebouw
- de investering in scholing, tijd, deskundigheid en overige middelen
- de onderlinge betrokkenheid met andere geledingen binnen het project en de scholengroep
- de samenwerking met een onderwijskundig bureau (Diephuis & Van Kasteren Onderwijsadviseurs) op het gebied van beleidsvorming, vormgeving, uitvoering en scholing

Afsluiting, borging en voortgang

Door zijn omvang, procesgang en gevolgen is het project 'Modelschool 2014' al in de fase van zijn looptijd niet onopgemerkt gebleven. Inmiddels zijn er op de website van zowel Kennisnet als ook Innovatie Impuls Onderwijs (IIO) beschrijvingen van de casus van 't Ravelijn in Steenberg en verschenen (zie bijlagen 4, 9), nog aangevuld

met een filmpje waarin uitleg over het project wordt gegeven. De school staat nu na het project echter voor een mogelijk nog grotere uitdaging. Wij zullen verder waar moeten (blijven) maken wat we hebben beloofd. Na de brugklas dienen er nu in de komende jaren eveneens leertaken te komen voor alle vakken in de leerjaren 2 t/m 4.

Eerst ruim in het jasje zitten in een mooi nieuw gebouw en nu al krapte om het domeinleren te kunnen blijven uitvoeren zoals dit gewenst is. Het doel blijft om groepen samen te laten leren en ontdekken in open leerruimten in plaats van voor zichzelf in de beperkende ruimte van een klaslokaal. Zo zullen er steeds nieuwe uitdagingen blijven en komen, ook zonder de formele vorm van het project. Het project is de uitdaging van alledag.

Op 29 oktober 2013 vond er een interne scholengroepbrede conferentie plaats om collega's van de andere scholen binnen de OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o. kennis te laten maken met de resultaten van 'Modelschool 2014' en de nieuwe manier van werken en leren op 't Ravelijn (zie bijlage 10).

Jan Jongeneelen, projectleider 'Modelschool 2014':

In het begin hadden docenten wel het gevoel dat ze in een aquarium zaten, dat ze langs alle kanten werden bekeken, een beetje 'unheimisch' misschien. Nu voelen ze in plaats daarvan dat ze er niet meer alleen voor staan, dat is een van de grootste winstpunten van het project. Ook ontdekken de docenten veel meer mogelijkheden van digitaal onderwijs, het daagt ze uit en verlegt hun eigen grenzen behoorlijk. Een andere belangrijke opbrengst is dat de leerlingen tevreden zijn en dat straalt uit. Ook ouders weten 't Ravelijn weer te vinden. Ik heb veel bewondering voor het team. Zij hebben alle grote veranderingen samen doorgemaakt en ook nog op een positieve manier.

BIJLAGEN

1. Deel 1 'Van masterplan tot modelschool' ([als pdf beschikbaar](#))
2. Verslag bij deelname Onderwijsprijs ([als word-document beschikbaar](#))
3. Handdboek 'Leren op 't domein' ([als pdf beschikbaar](#))
4. Website Leertaken ([link](#))
5. Peer review in de praktijk ([als pdf beschikbaar](#))
6. Kennisnet: Praktijkvoorbeeld: ICT oplossing voor krimp op 't Ravelijn ([link](#))
7. Website IIO: Casus: domeinleren op 't Ravelijn ([link](#))
8. Folder Modelschool ([als pdf beschikbaar](#))
9. Vensters voor Verantwoording ([link](#))
10. Deel 2 'Van masterplan tot modelschool' ([digitaal als pdf beschikbaar](#))

!!! Klik op de blauwe ([tekst](#)) en de website komt tevoorschijn. (Alleen werkzaam bij PDF)

COLOFON

Een uitgave van de OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o.

Tekst: Marcel van Loo, Jan Jongeneelen
Eindredactie: Hans Verschuuren
Foto's: schoolarchief OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o., Anca Kruik
Opmaak: Drukkerij Zoetewij, Yerseke

© **OMO Scholengroep Bergen op Zoom e.o.**
November 2013

