

Schoolplan 2023-2027

Eén plan voor alle leerlingen in Salland



Han Nijboer, 30 oktober 2023

Zijn
Wie wil jij ~~worden~~?

	Directie vergadering: <input checked="" type="checkbox"/> voorgenomen besluit Datum: 30 oktober 2023	Medezeggenschapsraad: <input checked="" type="checkbox"/> voor advies Datum: 12 december 2023
--	--	---

Op voorstel van de DV vastgesteld door de rector d.d. 18 december 2023

Inhoud

INLEIDING	3
WAT IS HET SCHOOLPLAN?	3
WAT IS DE RELATIE MET KOERS 2025?	3
1. ONDERWIJS	4
1.1. DE INHOUD VAN ONS ONDERWIJS, ONZE SPEERPUNTEN.....	4
<i>LOB en mentoraat</i>	4
<i>Basisvaardigheden</i>	5
<i>Talentontwikkeling</i>	8
<i>Taalschool</i>	9
<i>Internationalisering</i>	9
<i>Havo van de Toekomst</i>	10
<i>Route B</i>	11
1.2. HOE WERKEN WE SAMEN ALS ÉÉN SCHOOL	11
<i>Bouwen aan het vmbo</i>	12
<i>Pedagogisch handelen</i>	12
<i>Leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte</i>	13
<i>Formatief handelen en summatief toetsen</i>	14
<i>Droomloopbaan</i>	15
1.3. HOE VERBINDEN WE ONS MET DE WERELD BUITEN DE SCHOOL?	16
<i>Binnen en buiten de school leren</i>	16
<i>Aansluiting PO</i>	17
<i>Doorlopende leerroutes PO-VO-MBO</i>	17
2. MEDEWERKERS	20
<i>Onze HR-visie</i>	20
<i>“Onboarding” van nieuwe medewerkers</i>	21
<i>Leiderschap in onze school</i>	22
3. ORGANISATIE	26
<i>Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur</i>	26
<i>Samen Slimmer (Bedrijfsvoering)</i>	27
<i>Huisvesting</i>	28

Toelichting op de letters en pictogrammen: de letters verwijzen naar Persoonsvorming, socialisatie en kwalificatie. De pictogrammen leggen verbinding met de Teamplannen.



P = persoonsvorming



S = socialisatie



K = kwalificatie

Spreuken van onze leerlingen in cookies' voor docenten (studiemiddag maart '23)



Inleiding

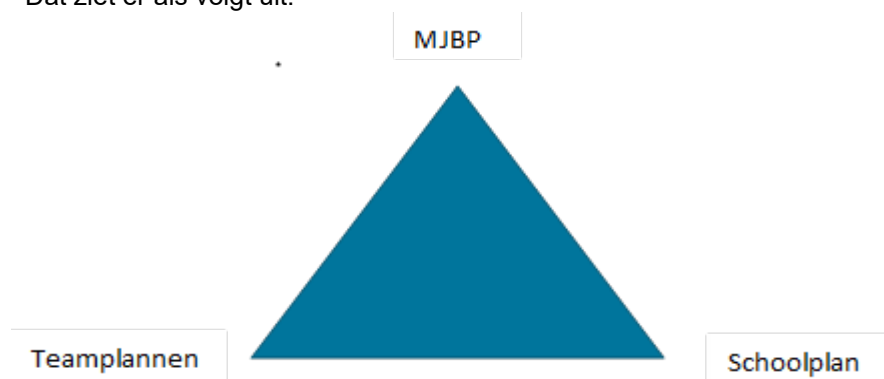
Het centrale motto van onze school in de komende jaren is “worden wie we zijn”. Dat is niet voor niets de titel van ons meerjarenbeleidsplan. De teams gaven invulling aan dit meerjarenbeleidsplan. In de teamplannen geven zij de prioriteiten voor de komende periode. Parallel daaraan ontwikkelden we de ideeën voor het schoolplan. Enerzijds baseerden we ons op de droom die we formuleerden in het meerjarenbeleidsplan. Anderzijds gebruikten we de concrete invulling in de teamplannen om onze prioriteiten als school te kunnen stellen.

De komende jaren gaan we op reis met de school. We bouwen voort op hetgeen goed gaat en gebruiken ons verlangen om het nog beter te gaan doen. We werken op basis van vertrouwen waarin we mogen leren en ontwikkelen. Dit uitgangspunt maakt dat we accepteren dat niet alles in één keer lukt. We geloven erin dat iedereen in onze school het beste wil en probeert om er het beste van te maken. Onze kernwaarden zijn hierop gebaseerd: vertrouwen, samen, zelfregie, nieuwsgierigheid en ontwikkeling. Natuurlijk kijken we goed wat we ieder jaar kunnen realiseren. Centraal staat dat wij goed onderwijs verzorgen met gelukkige en blijde mensen. Concreet maken we deze keuzes in de begrotings- en formatieronde. We hebben dan zicht op de aanmeldingen en de doorstroom van leerlingen. We kiezen op basis van het beschikbare budget.

Wat is het schoolplan?

Het meerjarenbeleidsplan is de droom van de school en schetst de globale koers van de school, waarin vooral het verlangen ‘worden wie we zijn’ centraal staat. Daarbij staat de uitkomst niet vast, daarbij staan we open voor nieuwe ontwikkelingen die op ons pad komen zowel intern als extern. Het schoolplan maakt het meerjarenbeleidsplan concreet en beschrijft de gezamenlijkheid van de teams en de ontwikkelingen op de school als geheel. In de teamplannen staan de speerpunten van ieder team in relatie tot de school als geheel en is de concrete uitwerking van het meerjarenbeleidsplan. Het schoolplan schreven we heel bewust samen met mensen uit de school. Zoveel mogelijk zijn de collega’s in de school hierbij dan betrokken. Bewust willen we zo op een andere manier de ontwikkeling van de school inzetten.

Dat ziet er als volgt uit:



Wat is de relatie met Koers 2025?

Vanuit Koers zijn de volgende doelen geformuleerd:

1. De Carmel-leerling is wereldwijd en klaar voor de toekomst
 - a. Leerlingen ervaren nauwe samenwerking tussen po, vo, vervolgstudie en eventueel vso
 - b. Leerlingen zijn betrokken bij eigen leerproces en voortgang hierin, hebben eigenaarschap
 - c. Leeractiviteiten omhelzen onder meer verbinding met de samenleving.
2. Er wordt samen geleerd met energie:



- d. Leerlingen zijn actief betrokken bij onderwijs o.a. formele inspraak
- e. Leerlingen en docenten ervaren een veilige leeromgeving met duidelijke regels
- f. Leerlingen vinden samenwerking op school en met ouders een meerwaarde
- g. Leerlingen nemen deel aan vakoverstijgend, thematisch en/of projectmatig samenwerken

In dit schoolplan zijn de doelen van Koers verder geconcretiseerd.

Wat is de opbouw van het schoolplan?

Het schoolplan bestaat uit 3 hoofdstukken: onderwijs, medewerkers en organisatie.

In die hoofdstukken staat beschreven wat we zien als het is gelukt (feedup), waar we nu staan (feedback) en de te nemen stappen (feedforward). Twee keer per jaar (dec en juni) evalueert de schoolleiding de voortgang van het schoolplan. We kijken waar we staan en wat er nodig is aan bijstelling. Na 2 jaar (in 2025) kijken we uitgebreider waar we staan in de vorm van een midterm review. Dat kan leiden tot bijstelling van de plannen.¹

Hoe kwam dit schoolplan tot stand?

Samenwerken betekent dat ieder vanuit zijn/haar rol en verantwoordelijkheid een bijdrage levert aan onderwijs, medewerkers of organisatie. Voor het schoolplan betekent dit dat we de expertise en kennis opgehaald hebben bij de medewerkers. Wij hebben daarvoor interviews gevoerd met 42 collega's vanuit de 9 onderwijskundige teams, het team facilitair en het team centrale dienst. In de interviews hebben we hun visie en ervaring op het thema opgehaald. Het schoolplan is daarmee ook van ons allemaal.



1. Onderwijs

In onze visie op de ontwikkeling van het onderwijs ligt de focus op het voorbereiden van onze leerlingen op hun toekomst na de middelbare school. Carmel College Salland geeft daarmee invulling aan de hoofddoelen van Koers2025: de Carmel-leerling is wereldwijd, klaar voor de toekomst en is binnen onze school actief betrokken bij het onderwijs in samenwerking met ouders en docenten.

Zoals beschreven in ons meerjarenbeleidsplan zoeken we naar evenwicht in kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. In de keuzes die we maken, laten we ons leiden door dit uitgangspunt. We geloven erin dat kinderen die hun talenten (mogen) ontwikkelen en zich sociaal wel bevinden, ook betere (kwalificatie)prestaties behalen.

Hoe ziet dat er concreet uit? Dat betekent dat we aandacht geven aan die thema's die een bijdrage leveren aan de versterking van het evenwicht in kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. In het eerste deel gaan we vooral in op de inhoud van het onderwijs; wat we doen en hoe we daar invulling aan geven. In het tweede deel gaan we in op hoe we samenwerken als één school. Het derde deel omschrijft hoe we samenwerken en de verbinding houden met de wereld buiten de school. In het laatste deel van Onderwijs staan we stil bij hoe wij ons daarin zelf scherp houden middels Kwaliteitszorg.

1.1. De inhoud van ons onderwijs, onze speerpunten

LOB en mentoraat

'Een leerling kan veel motivatie halen uit een mooi toekomstbeeld.'



Onze droom

¹ In dit schoolplan kiezen we ervoor om de acties die voortkomen uit de inzet van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs integraal te verwerken in onze plannen.

Loopbaanoriëntatiebegeleiding (LOB) is de rode draad binnen het mentoraat en ons onderwijs. Bij LOB gaat het om de ontwikkeling als mens, persoonlijke groei en het ontwikkelen van vaardigheden voor het leven. Leerlingen leren vaardigheden om weloverwogen keuzes te maken die bij hen passen, zodat zij kunnen 'worden wie ze zijn'. Onze vakdocenten en mentoren laten onze leerlingen zien én ervaren welke vaardigheden nodig zijn voor bepaalde toekomstbeelden. We hebben een heldere doorlopende leerlijn ontwikkeld; een duidelijk programma met LOB-activiteiten. Vakdocenten en mentoren werken daarbij samen met organisaties en bedrijven. Samen organiseren zij beroeps- en praktijkervaringen voor onze leerlingen binnen én buiten de school.

Waar staan we nu?

LOB is nu met name een onderdeel van de mentorlessen. De mate waarin er aandacht is voor LOB verschilt per domein en per mentor. Binnen Praktijkonderwijs ligt de verantwoordelijkheid voor LOB bij de AVO-docenten en/of mentoren en loopt van klas 1 tot klas 5. In de andere teams en in oudergesprekken is nu met name aandacht voor kennis, cijfers, diploma en keuzes maken voor een profiel of vervolgopleiding. Maar we zien ook mooie voorbeelden van onderwijsactiviteiten gericht op persoonlijke groei van leerlingen in samenwerking met externe partijen. Bijvoorbeeld OWO-projecten, Havo van de toekomst, Droomloopbaan, Carmel Discovery², Expeditie studiekeuze en (snuffel)stages.

Welke stappen gaan we zetten?

Om een krachtige leeromgeving neer te zetten zijn o.a. de volgende stappen nodig:

- We communiceren het doel van LOB voor leerlingen, ouders en medewerkers.
- Decanen, vak- en onderwijsinnovatoren, (stage)coördinatoren, kaderdocenten en teamleiders dragen actief bij aan het LOB-programma. We werken samen aan draagvlak voor LOB onder mentoren, docenten, leerlingen en ouders.
- We ontwikkelen een goed doordachte doorlopende leerlijn van LOB-activiteiten waarin specifiek aandacht is voor de verbinding tussen onderbouw en bovenbouw. We zorgen voor verbinding tussen de (vak)activiteiten/onderwijsinhoud en het LOB-traject. We doen dat aan de hand van een LOB-beleidsplan.
- We werken samen met bedrijven en organisaties.
- Leerlingen verzamelen opgedane ervaringen, vaardigheden en (zelf)reflecties in Droomloopbaan.

Basisvaardigheden



Vanuit de Stichting Carmel en de Inspectie heeft onze school de opdracht gekregen aan de slag te gaan met het verbeteren van de Basisvaardigheden. In dit hoofdstuk gaan we in op onze droom en aanpak voor de Basisvaardigheden taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid. We starten met een werkgroep Basisvaardigheden. Zij zorgen dat het plan van aanpak voor de verbetering van de Basisvaardigheden gerealiseerd wordt. Ook kijken zij wat hiervoor nodig is vanuit de Stichting en vanuit de school.

a. Taal

'Als leerlingen beter gaan lezen en schrijven, zie je dat terug in toetsen, verslagen en uiteindelijk ook de eindexamenresultaten.'

Wat is onze droom?

Leerlingen kennen het plezier en belang van lezen en schrijven. Het lezen is van ons allemaal, daarom stimuleren we leerlingen om leeskilometers te maken. Lezen en taalvaardigheden zijn geïntegreerd in meerdere vakken en bij Nederlands is lezen een vast onderdeel in de les. Leerlingen gaan beter lezen en

² Voorheen Carmel Classes

schrijven en dat zie je terug in verslagen en betere eindexamenresultaten. De ontwikkeling van taal in de volle breedte krijgt zo meer aandacht.

Waar staan we nu?

Het taalbeleid zwakt af. Het versterken van taalonderwijs staat op de agenda, maar dat mag sterker in de héle school. De examenresultaten van Nederlands zijn niet zo goed, mogelijk door het lage aantal uren Nederlands. Leerlingen komen naar ons idee binnen met een leesachterstand en ook lang niet alle ouders stimuleren hun kinderen om te lezen. We screenen op dyslexie, maar doen nog geen regelmatige metingen om de ontwikkeling van het taalniveau van de leerlingen te volgen

Wat is onze volgende stap?

School draagt uit dat taalvaardigheid een belangrijk aandachtsgebied is. We werken aan een bredere verantwoordelijkheid voor taal in ons onderwijs. Dat betekent dat taalvaardigheid in de hele school bij meerdere vakken terugkomt. We onderzoeken actief hoe andere scholen dat aanpakken. We laten collega's, leerlingen en ouders zien dat lezen ook plezier oplevert. Daarbij ontwikkelen we taalbeleid en investeren in programma's. We organiseren studiemiddagen over taal en over de andere basisvaardigheden. Hierbij hoort ook het volgen van het niveau van de taalvaardigheden van de leerlingen. Docenten krijgen zo handvatten hoe zij hierbij kunnen aansluiten in hun eigen lessen/vakken en kunnen differentiëren op het leesniveau.

b. Burgerschap

'De school is een mooie oefenplaats voor de democratie'

Onze Droom

Alle docenten in de hele school weten wat de schoolbrede visie en definitie van burgerschap is. Het is ingebed en geborgd in de dagelijkse praktijk. De leerdoelen en leerlijnen zijn geformuleerd en zichtbaar in de teamplannen en vakwerkplannen. Op elke sector is een kartrekker/aanspreekpunt. Onze droom is dat de school een oefenplaats is voor de democratie, met goede leerlingenraden.

Waar staan we nu?

De focus ligt nu vooral op kwalificatie. Burgerschap valt meer onder de algemene vorming van de leerlingen. Daar lijkt nu altijd niet genoeg ruimte en aandacht voor te zijn. Daarnaast kennen onze leerlingen de pluriforme kant van onze samenleving onvoldoende. Binnen verschillende vakken en domeinen werken we in meer of mindere mate met Burgerschap. Zo is binnen praktijkonderwijs Burgerschap een les in het rooster voor alle leerlingen, een vast onderdeel van de methode en is als AVO-vak en leerlijn de verantwoordelijkheid van een docent. Bij vmbo-onderbouw geven we hier invulling aan door oa. maatschappelijke stages, bedrijfsbezoeken, samenwerking met 'NL doet' en het leergebied M&M. Op havo/vwo hebben we inmiddels een document ter inspiratie gedeeld over burgerschap 'Oefenplaats voor democratie'. Het team vwo-bovenbouw heeft een teamvisie over het linken van bestaande onderwijsprojecten aan Burgerschap. De resultaten zijn ook gedeeld met vmbo-bovenbouw. Echter, er is nog onvoldoende contact met de andere afdelingen om een brug te slaan tussen de domeinen.

Wat is onze volgende stap?

We brengen de enthousiaste collega's die zich voor burgerschap willen inzetten met elkaar in contact. Samen met hen komen we tot een schoolbrede visie en beleidsplan op met leerdoelen en leerlijnen. Samen maken we een plan van aanpak waarin activiteiten worden opgenomen. Enthousiaste collega's kunnen dit in hun (mentor)lessen meenemen. Om in te spelen op actualiteiten, krijgen collega's ruimte om initiatieven te ontplooiën, zonder dat deze altijd schoolbreed moeten zijn. Er mogen ook kleine, lokale acties zijn. We agenderen burgerschap tijdens teamvergaderingen, vakgroepoverleggen en andere overlegmomenten.

c. Digitale geletterdheid

Onze droom

De basisvaardigheid digitale geletterdheid (inclusief mediawijsheid en ict-vaardigheden) is gewaarborgd in een doorlopende leerlijn. Een programma dat aansluit bij de belevingswereld van leerlingen en echt een plek heeft in het curriculum. Omdat er een duidelijke link is tussen socialisatie en digitale geletterdheid, voelen docenten de noodzaak om zelf digitaal geletterd zijn. Want alleen dan kunnen zij de leerlingen hierin ook echt goed begeleiden.

Waar staan we nu?

Digitale geletterdheid had bij PrO een plek op rooster en op vmbo en havo/vwo een plek in het mentorprogramma. Dit is helaas verwaterd. Er zijn ook scholingen geweest voor docenten, maar daarna was het stil. We merken dat een geïntegreerde aanpak niet werkt. Er is voor docenten te veel gaande in de lessen om met digitale geletterdheid bezig te zijn. Veel docenten hebben het gevoel dat ze al achterlopen en voor anderen is het een 'bijzaak' naast hun eigen curriculum. Al met al voelt niemand zich echt verantwoordelijk voor digitale geletterdheid. De ervaringen met het verwateren van het aanbieden van digitale geletterdheid moeten worden meegenomen in de nieuwe ontwikkelingen.

Wat is onze volgende stap?

We maken helder wat we willen op het gebied van digitale geletterdheid. We gaan beter kijken naar de individuele initiatieven die er al zijn en kijken waar we deze beter met elkaar kunnen delen. We gaan onderzoeken wat nodig is om aandacht voor digitale geletterdheid door onze docenten te creëren en wat dit vraagt van hun éigen digitale geletterdheid. We kijken naar wat zij zelf nodig hebben om de leerlingen hier vervolgens optimaal in kunnen begeleiden. We zorgen voor een doorlopende leerlijn, zodat het onderwerp geborgd is. We maken hiervoor een schoolbreed plan voor het onderwijs van deze basisvaardigheid.

d. Rekenen

Onze droom

Alle leerlingen zien dat rekenen een algemene vaardigheid is die belangrijk is voor hun ontwikkeling. Zij zien dat terug bij alle vakken. Alle docenten hebben aandacht voor rekenvaardigheden in het onderwijs dat zij geven.

Waar staan we nu?

De aandacht voor rekenen is verwaterd. Er is voor docenten te veel gaande in de lessen om aandacht te geven aan rekenen. Veel docenten hebben het gevoel dat ze al achterlopen en voor anderen is het een 'bijzaak' naast hun eigen curriculum. Al met al voelt niemand zich echt verantwoordelijk voor rekenen. Voor de gemiddelde leerling is er niet direct een probleem maar wel voor die daardoor achterblijft in zijn/haar ontwikkeling. Rekenvaardigheid is te afhankelijk van de individuele wiskunde-, economie- of aardrijkskunde docent waarbij het pas wordt aangeboden tijdens lessen als het een probleem is. Bij PrO wordt er momenteel actief gezocht naar de best passende methode voor rekenen.

Wat is onze volgende stap?

We formuleren een visie en plan van aanpak voor de ontwikkeling van rekenvaardigheden. Wij onderzoeken welke aanpak nodig én haalbaar is binnen de verschillende domeinen. Hierbij maken we ook gebruik van referentieniveau metingen. Het gebruik hiervan gaan we uittesten en daarna zo optimaal mogelijk inzetten. Vervolgens bepalen we wat nodig is voor de inhoud van de lessen, als we rekenen geïntegreerd bij andere vakken willen aanbieden. Voor PrO kijken we voor rekenen bijvoorbeeld naar het uitstroomprofiel. Voor het totale rekenonderwijs zorgen we uiteindelijk voor een doorlopende leerlijn verwerkt in een rekenbeleid, zodat het onderwerp geborgd is.

Talentontwikkeling



'Het mooiste is als leerlingen zelf sturing geven aan wát zij willen onderzoeken en hoe zij zich willen ontwikkelen.'

Onze droom

We willen een ruim en divers aanbod aan keuzes binnen het onderwijs en méér naar buiten. Dat leerlingen gaan ontdekken wat hun passie is, wat hen drijft en zich ontwikkelen als mens. Daarbij gaat het echt om de behoefte en interesse van de individuele leerling. Het mooiste is als alle leerlingen de mogelijkheid hebben om één of meerdere vakken op een hoger niveau af te ronden dan voor hen regulier haalbaar is. Dat betekent dat we veel meer maatwerk moeten bieden. Idealiter mogen leerlingen zich meer richten op waar ze goed in zijn, hun talenten, in plaats van heel hard werken voor waar ze minder goed in zijn.

Er is ruimte in het rooster; een vrije dag of dagdeel, waarin de leerlingen zelf bepalen waar en hoe hij/zij die tijd besteden. Het gaat hierbij vooral om socialisatie en persoonsvorming. Collega's verdiepen zich samen met leerlingen in onderwerpen en hebben geleerd het 'reguliere' onderwijs los te laten. Idealiter geven leerlingen zelf sturing aan wát zij willen onderzoeken en hoe zij zich willen ontwikkelen. Docenten begeleiden hen dan bij de stappen naar hun doelen. Daarbij hoort ook dat leerlingen leren van gemaakte keuzes en de gevolgen van die keuzes. Het gaat om het opdoen van ervaringen en vaardigheden. Dit alles bij voorkeur in samenwerking met MBO, HBO, WO, bedrijfsleven en andere organisaties.

Hoe doen we dat nu?

Op het vmbo en praktijkonderwijs maken leerlingen na het introductieprogramma van Carmel Discovery, keuzes uit zo'n 20 onderwerpen (thema's). Ze mogen er drie kiezen en die keuzes staan vast voor dat schooljaar. Per thema werken ze projectmatig aan een dienst of product. De laatste les doen we samen met een externe partij. Er zijn ook samenwerkingen met Landstede en LTO. Op het vmbo hebben we het VUOM-programma. Dit staat voor Verwonderen, Uitdagen, Ontdekken en Maken.

Op vwo+ kiezen leerlingen uit International Cambridge Program, Technology Program en Klassieken. Daarnaast werken ze thematisch aan projecten bij OWO³ en leren ze 'onderzoekend leren'. Op havo/vwo zijn we op dit moment bezig met het ontwikkelen van 'Verwonderen en Ontdekken'. Dit is thematisch onderwijs, vraag gestuurd vanuit de leerling. Dit programma valt onder de noemer Carmel Discovery.

De visie ligt er en we zijn er trots op, maar het in de praktijk brengen verschilt per collega en valt sommigen toch tegen. Op dit moment selecteren en determineren wij een leerling op waar ze het minst goed in zijn. Op basis/kader (vmbo) is het al wel mogelijk om één of meerdere vakken op een hoger niveau af te ronden. Op andere niveaus gebeurt dat heel incidenteel. Onze organisatie is daar momenteel ook niet op ingericht.

Wat is dan de volgende stap?

- We zoeken enthousiaste collega's die dit onderwijs tot een succes maken en borgen, die breed kunnen denken. Docenten voor het innovatielab (start schooljaar 23/24), voor Carmel Discovery en voor het leggen van externe contacten.
- De kartrekker voor Carmel Discovery gaat dit verder uitbouwen, verbreden en verbinden tussén verschillende Carmel Discovery programma's. Op havo/vwo richten we een 'innovatielab' in, waar leerlingen gericht aan projecten kunnen werken.
- We bieden onze vmbo-docenten scholing aan, zodat ze beter weten hoe ze VUOM kunnen toepassen in de dagelijkse lessen.
- We leggen de verbinding tussen VUOM, D&P, OWO, V&O en Havo van de Toekomst, zodat we niveau-overstijgend of niveau doorbrekend werken. We zoeken elkaar op, wisselen ideeën uit en stemmen af.
- We blijven de verbinding maken met het PO, de Gemeente en organisaties voor verdere ontwikkelingen.

³ Oriëntatie op wetenschappelijk onderwijs.

- We koesteren de droom om van diplomering naar certificering te gaan (maatwerkdiploma). Voor de invulling hiervan zijn we afhankelijk van (nieuwe) wettelijke kaders. We zullen leerlingen wel stimuleren om vakken op een “hogere” niveau af te sluiten. Op deze manier kunnen ook hun talenten zichtbaar worden.

Taalschool



‘De Nederlandse taal en cultuur leer je allereerst op de Taalschool’

Onze droom

De Taalschool is een sterke samenwerking tussen PO en VO voor nieuwe Nederlanders. Het gaat om de taal leren en de cultuur leren kennen. De eerste twee jaar is gericht op NT2, waarbij het doel is dat leerlingen na twee jaar onderwijs op het eigen cognitieve niveau instromen in het reguliere onderwijs. Onze voorkeur heeft een Taalschool van 6 tot 15 jaar. Door de samenwerking met PO houden we de leerlingen hopelijk in Raalte. Doordat we heel dicht bij elkaar zitten, kunnen we makkelijk expertise delen. Door leerlingen dagdelen/vakken in het reguliere onderwijs mee te laten draaien, realiseren we een schakelfunctie tussen de Taalschool en het reguliere onderwijs. Na instroom in het regulier onderwijs geven de Taalschoolcollega’s remedial teaching programma’s. Soms is er extra ondersteuning nodig, dat is maatwerk, maar onderwijs blijft de kern.

Waar staan we nu?

We zitten nu in de oprichtingsfase. In september 2023 zijn we gestart met een groep van 70 leerlingen. De schoolbesturen zijn geïnteresseerd en hebben vertrouwen in elkaar. De Gemeente is betrokken en heeft huisvesting geregeld in Raalte. We zijn blij met de goede samenwerking met het ISK van het Stormink in Deventer. Zij hebben veel ervaring en zijn bereid met ons mee te denken, daar kunnen wij veel van leren.

Wat is onze volgende stap?

De komende jaren hebben we veel aandacht voor het inbedden van de Taalschool-uitstromers in het reguliere onderwijs. Ondersteuning voor taalonderwijs bij vmbo en PrO wordt geboden door de Taalschool. Het doel is en blijft onderwijs op het eigen cognitieve niveau van de leerling. Er is wel een verschil tussen Oekraïners en andere nieuwkomers. Oekraïners denken dat ze teruggaan, waardoor ze minder gemotiveerd zijn om te integreren. Daar moeten we rekening mee houden bij het samenstellen van de groepen. Uit ervaring weten wij dat een belangrijk deel namelijk wel zal blijven.

Internationalisering



‘Minder eilandjeswerk, meer verbinding.’

Droom

De droom is dat alle leerlingen tijdens hun tijd bij ons op school over de grens kunnen kijken. Onze visie is dat alle onderwijsprojecten en excursies een directe relatie hebben met het curriculum. Leren kan op veel plaatsen worden gedaan in de regio, landelijk en in het buitenland. Er ligt een samenhangende doorlopende leerlijn en er is verbinding met andere vakken. Leerlingen gaan bijvoorbeeld naar Brussel waarbij er een koppeling is tussen burgerschap, internationalisering en andere vakken. Maar het kan ook op andere manieren, in de vorm van een uitwisseling, verblijf in een gastgezin of een maatschappelijke stage in het buitenland.

Waar staan we nu?

Eind maart 2023 hadden we een gesprek met medewerkers, ouders en leerlingen waarbij de wens is uitgesproken dat alle leerlingen o.a. (tenminste) één keer in hun schoolloopbaan de kans krijgen om naar het buitenland te gaan. Er gebeurt al veel op gebied van internationalisering, alleen de organisatie ervan is nog

erg afhankelijk van een vakgroep/leergebied of het enthousiasme en de bereidwilligheid van een docent. De organisatie en administratieve rompslomp van activiteiten in het buitenland kosten veel tijd. Natuurlijk spelen ook de kosten een belangrijke rol. Er zijn genoeg subsidies en mogelijkheden om connecties te maken met buitenlandse scholen. Maar buitenlandse reizen zijn duur: de trein is duurzamer, maar ook duurder. Daarnaast zijn we in de haalbaarheid van deze activiteiten ook afhankelijk van ouderbijdrages. Dit bespraken we ook met de ouders, leerlingen en medewerkers.

Wat is onze volgende stap?

Aan het begin van het jaar communiceren wij over de (betaalde en gratis) activiteiten die de leerlingen kunnen verwachten in een leerjaar. Gelet op de koppeling met het curriculum, geven we aandacht aan het evenwicht met de uitval van andere lessen. We stellen een maximum aan de ouderbijdrage voor binnenlandse en buitenlandse excursies en onderzoeken mogelijkheden van aanvullende financiering. Bijvoorbeeld door sponsoring, acties van leerlingen en stagevergoedingen. Komend schooljaar gaan we meer met elkaar delen over internationaliseringsprojecten, zodat we van elkaar weten wat er speelt, wat we allemaal doen en wat we belangrijk vinden. Zo is er minder eilandjeswerk en meer verbinding. We komen daarom minimaal één keer per jaar schoolbreed samen om af te stemmen. Bovendien zetten we in op meer eigenaarschap bij de leerlingen, zodat zij zelf keuzes kunnen maken in wat zij willen doen qua internationaliseringsactiviteiten.

Havo van de Toekomst



'Onderwijs dat gericht is op de toekomstdromen van leerlingen en hun eigen kwaliteiten. Waarbij ze al jong geïnspireerd raken door verrijkende praktijkervaringen'

Onze droom

Leerlingen ervaren bij ons op school middels theorie en praktijk hoe de samenleving in elkaar steekt. Het ideaal van leerlingen, ouders en medewerkers is dat leren meer buiten de school plaatsvindt en dat de dagindeling flexibeler wordt. Daarom is ons onderwijs meer gericht op de praktijk, de eigen toekomstdromen van leerlingen en hun kwaliteiten. Het rooster biedt hiervoor meer flexibiliteit en bestaat uit blokken voor praktijk en stages. Daardoor is het systeem minder rigide dan nu en zijn leerlingen niet meer altijd op school. Leerlingen mogen buiten de schoolse kaders werken en nemen meer eigenaarschap. Bovendien verzorgen mensen van buiten de school zeer regelmatig een gastles bij ons op school.

Waar staan we nu?

Op dit moment vindt leren vooral binnen de school plaats en hebben we een vaste dagindeling. Op basis van gesprekken met docenten en leerlingen, hebben we een visie opgesteld voor havo onder- en bovenbouw. Deze visie en de leerdoelen zijn gedeeld in de teams havo onder- en bovenbouw. Collega's beginnen de noodzaak voor verandering in het onderwijs te zien. Generatie Alpha (geboren na 2010) is volledig digitaal opgegroeid. Onderwijs loopt in dat opzicht achter de feiten aan. Concrete voorbeelden zijn AI en chatGPT. Wat vraagt dit van docenten en van de inrichting van ons onderwijs? Hoe kunnen we motivatieproblemen en uitval voorkomen? Tot slot kunnen we ons ook afvragen in hoeverre dit gaat over 'havo van de toekomst' of dat dit eigenlijk om de 'leerling van de toekomst' gaat.

Wat is onze volgende stap?

Als eerste pakken we het komend schooljaar twee vragen op; Wat kunnen en willen we organiseren binnen de KS-uren (deadline maart '24) en hoe integreren we leren binnen en buiten de school in het curriculum. Dit laatste doen we in samenwerking met SLO en bespreken we met de onderwijskundige teams. In januari moeten we komen tot besluitvorming, een eventuele subsidieaanvraag doen en vaststellen welke route haalbaar is. Daarna moeten we intern de discussie voeren over het 50-minutenrooster en het aanbod van vakken (het curriculum). Wat moet en wat mag? Hierin heeft de schoolleiding en de PMR ook een belangrijke rol. Wij moeten hen dan ook goed meenemen in en aanhaken op dit onderwerp. Daarnaast werken we aan de

professionalisering van de docenten, zodat we weten hoe we omgaan met bijvoorbeeld AI en chatGPT. We organiseren een studiemiddag voor medewerkers over het ontwikkelen van de persoonlijke groei bij leerlingen.

Route B



'Mensen worden gelukkig daar waar ze in uitblinken.'

Onze droom

Onze droom is gelukkige lerende kinderen en medewerkers. We zien dan nieuwsgierige leerlingen die zelf op zoek gaan naar informatie. De professional coacht hen daarbij en laat de link zien met andere vakken en vaardigheden. De kern is dat leerlingen en docenten hun autonomie mogen behouden. Het gaat om beslissingen nemen in relatie tot de ander, de gemeenschap.

Onze droom is dat 10% van de leerlingen en docenten bij ons op school op een andere manier mogen leren en werken, omdat dit beter bij hen past. In dit team met een instroom van vmbo t/m vwo, kijken we naar het hele kind. We staan echt in verbinding met de leerling. We werken innig samen met het basisonderwijs en gaan voor een doorlopende ontwikkellijn van 4 tot 18 jaar. Dus geen selectie op 12 jaar. De doorlooptijd voor het behalen van een diploma is even lang als wat past bij het diploma dat ze halen. We organiseren het onderwijs op een andere manier. Het is aan de verkenner, samen met de kwartiermaker om de vorm te kiezen die het beste past bij onze school. We zien route B niet los van de rest van de school (route A). De héle school gaat samen op reis. Het ene is niet beter dan het andere.

Waar staan we nu?

We hebben een globale planning gemaakt en vijf gedreven 'verkenner' in de school benoemd evenals een externe kwartiermaker.

Wat is onze volgende stap?

De vijf verkenner uit de school gaan samen met een externe kwartiermaker aan de slag. Zij krijgen een opdracht mee met uitgangspunten en kaders. Fase 1 is t/m januari 2024 en betreft de oriëntatiefase; wie zijn wij en wat past bij ons? Eindigend in een keuze voor een concept en de openliggende vragen/kwesties voor CCS.

Fase 2 is t/m juli 2024 en betreft de uitwerking van het concept. Fase 3 is vanaf september 2024 en gaat om de puntjes op de i, werving selectie, formatie, ruimtes en praktische voorbereiding. Elke fase kent een go/no-go van schoolleiding en de MR. We informeren alle collega's over de ontwikkeling van route B, zodat collega's betrokken blijven en kunnen meedenken met de verkenner.



1.2. Hoe werken we samen als één school

Hierboven beschrijven we veel ambities. Het zijn stuk voor stuk belangrijke ontwikkelingen waar we ons voor inzetten. Om het tot een succes te maken is ook verbinding nodig. Dat kan op verschillende manieren. Hieronder beschrijven we de belangrijkste concrete verbindingen die we leggen om alle ontwikkelingen tot een succes te maken.

Bouwen aan het vmbo



'Het gaat er niet altijd meer om of je een vmbo-diploma haalt, als je al eerder kunt doorstromen naar het mbo.'

Onze droom

We willen sterk onderwijs voor onze leerlingen. Daarvoor is er veel meer samenwerking nodig op verschillende onderwerpen, zoals pedagogiek, didactiek en begeleiding. Op die manier borgen we de doorlopende leerlijn en is er meer afstemming tussen bijvoorbeeld de begeleiding bij LOB, profielwerkstuk, stages en mentoraatsprogramma. Het gaat dan niet alleen om de doorlopende leerlijnen binnen het vmbo, maar ook in samenwerking met het mbo. Daarnaast is er meer aandacht voor samenwerken met praktijkonderwijs, havo en vwo. We werken met kernteams rondom een groep leerlingen, waardoor de leerling meer centraal staat dankzij de extra aandacht voor verbinding met leerlingen én ouders. Bij schoolbrede onderwerpen sluiten leden van elk kernteam aan. Ook in het lesgeven komt de samenwerking tussen de kernteams terug. De leerling ervaart daardoor het verband tussen de verschillende vakken.

Hoe gaat het nu?

Van een ratjetoe aan projecten en groepen is er nu een overzichtelijke 'metrokaart' met de thema's waaraan we in projecten werken. We hebben de transitie gemaakt naar een structuur waarin de Teamleider de projectgever is en de LC/LD'ers de projectnemers zijn. Samen bepalen zij de projectopdracht en de doelen. De projectnemers voeren de projecten uit. Hierover is vervolgens overleg, dat voorkomt onduidelijkheid en levert mooie leermomenten op. Op dit moment vragen we te veel van sommige collega's en wordt ander talent onvoldoende benut, wat het draagvlak niet ten goede komt.

Wat is onze volgende stap?

- We verdelen de opdrachten over meer verschillende collega's. In de formatie zorgen we ervoor dat de juiste mensen op de goede plekken komen.
- Voor elke projectopdracht maken we de kwaliteitsdoelen heel helder.
- We bouwen aan ons leiderschap: we zetten elkaars kwaliteiten goed in en bouwen op elkaar.
- We maken een plan hoe we het leiderschap bestendigen naar de toekomst toe.

Pedagogisch handelen



'Vanuit een veilig klassenklimaat, verleggen we de focus van 'ik' naar 'samen'. Zo creëren we meer oog voor de gemeenschap en burgerschap.'

Onze droom

We hebben schoolbreed heldere afspraken over hoe we pedagogisch handelen. Onze docenten zijn hierin bewust bekwaam en handelen op uniforme wijze. We investeren in de relatie tussen leerling en docent. Gelet op de doelgroep maken we binnen het team aanvullende afspraken over: welkom heten bij de deur, duidelijke regels, grenzen stellen, consequenties bepalen en communiceren. Docenten hebben (zoveel mogelijk) hun eigen lokaal en leerlingen hun eigen domein. Dit zorgt voor duidelijkheid en rust bij leerlingen en op het domein.

Waar staan we nu?

Momenteel zijn er verschillen in het pedagogisch handelen tussen de drie locaties, maar ook tussen teams en docenten onderling. Dit creëert onrust bij de leerlingen. Daarnaast merken we dat de instroom van leerlingen steeds meer eisen met zich meebrengt. (Nieuwe) collega's weten (nog) onvoldoende hoe ze de zaken aan kunnen pakken en waar ze kennis kunnen halen. Verder is er slechts spaarzaam contact tussen teams om zaken af te stemmen. De processen rondom de leerling gaan wel steeds beter, het gaat steeds meer om het totaalplaatje van het kind. Het verschilt per docenten in hoeverre dat lukt bij een leerling met behoefte aan extra aandacht en begeleiding. Binnen het vmbo is gekozen voor Verbindend Gezag als basis voor het pedagogisch handelen.

Wat is onze volgende stap?

- We plannen schoolbrede overlegmomenten om tot een gezamenlijke pedagogische lijn te komen. Kartrekkers gaan vervolgens aan de slag met actiepunten om ons pedagogisch handelen te versterken.
- We maken schoolbreed duidelijke afspraken over wat wel en niet mag en we leggen de introductieprogramma's naast elkaar. Bij het introductieprogramma, de vak- en mentorlessen in leerjaar 1 zetten we in op pedagogisch handelen. Als dat staat, rollen we het uit naar de andere leerjaren.
- We helpen de leerlingen de focus te verleggen van 'ik' naar 'samen' en vanuit een veilig klassenklimaat meer oog te hebben voor de gemeenschap en burgerschap.
- We zorgen ervoor dat nieuwe collega's bij binnenkomst direct weten waar wij voor staan en hoe wij pedagogisch handelen.
- Vmbo-onderbouw gaat verder met Verbindend Gezag, vmbo-bovenbouw start het op en havo-onderbouw gaat in mei '24 of schooljaar '24-'25 aan de slag met een training Verbindend Gezag voor het hele team.
- Voorwaarde om dit tot een succes te maken is dat iedere docent een vast lokaal heeft en leerlingen een eigen domein.

Leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte



'Intensieve samenwerking tussen teams en leerlingbegeleiding is goed voor de leerling'

Onze droom

Onze droom is een mooi introductieprogramma voor alle leerwegen en leerjaren vanaf dag één tot aan de herfstvakantie, zoals 'de Gouden Weken' in de havo onderbouw. Een programma waarin volop aandacht is voor de groepsvorming, groepsdynamiek, interculturele communicatie en ook pestgedrag. Verder is er een intensieve samenwerking en afstemming tussen onderwijs en leerlingbegeleiding. Mentoren zijn preventief geschoold in het voeren van gesprekken over lastige thema's en kunnen veel zelf oppakken wat betreft leerlingbegeleiding. We zien bovendien graag proactieve aandacht en begeleiding voor hoogbegaafde leerlingen.

Waar staan we nu?

Leerlingbegeleiding is goed georganiseerd in de school; we zijn één team, met één teamleider en de lijnen zijn duidelijk. Dat werkt fijn. Ook de samenwerking met externe instanties, zoals bijvoorbeeld maatschappelijk werk, jeugdverpleegkundige en Veilig Thuis, verloopt goed. Docenten en mentoren weten leerlingbegeleiding goed te vinden. Het zou mooi zijn als docenten en mentoren meer zelf oppakken. We merken dat door verloop in personeel er kennis en expertise verloren gaat. Bovendien zien we dat het pedagogisch handelen van sommige vakdocenten nog aandacht vraagt. Dat zou bepaalde leerlingen enorm helpen. Een goed voorbeeld van een goede samenwerking is die tussen PrO en vmbo. De begeleiding en doorstroom van leerlingen uit de brugklas PrO/basis verloopt daardoor soepel. Het valt ons op dat de richtlijnen voor de overgang van mentor naar kaderdocent naar leerlingbegeleiding per domein verschillen. Het zou mooi en goed zijn als hiervoor een uniforme werkwijze komt.

Wat wordt onze volgende stap?

- We versterken de samenwerking met de schoolopleider, met als doel om nieuw binnenkomende docenten goed te begeleiden op gebied van leerlingbegeleiding.
- We beschrijven de nieuwe (communicatie)lijnen tussen orthopedagogen, leerlingbegeleiding en teamleiders/kaderdocenten, zodat het voor iedereen helder is.
- We starten tijdig met de voorbereiding van de eerste weken van komend schooljaar, zodat we het schooljaar fijn kunnen starten.
- We vragen om helderheid over de rol van leerlingbegeleiding in relatie tot de instroom vanuit Taalschool.
- We gaan onderzoeken hoe we meer leerlingen uit het speciaal basisonderwijs naar regulier voortgezet onderwijs kunnen laten doorstromen, het zogenaamde 'kansrijk VO'.
- We kijken bij andere scholen hoe zij de ondersteuning van niveau 1-zorgvragen afhandelen en hoe zij omgaan met hoogbegaafden.
- We hebben extra aandacht voor de samenwerking tussen leerlingenzorg PO-VO.
- We uniformeren de werkwijze van de overgang van de mentor, naar kaderdocent naar leerlingbegeleiding.

Formatief handelen en summatief toetsen

'Met formatief handelen versterken we individuele leerroutes, persoonsvorming en socialisatie.'



Onze droom

Er is meer aandacht voor de persoonlijke leerdoelen van leerlingen, in plaats van de vakgerichte leerdoelen. Zo ontstaan er meer individuele leerroutes en verbreden we de focus van kwalificatie naar meer personalisatie en socialisatie. Docenten bepalen samen met de leerlingen wat de leer- en ontwikkeldoelen zijn en waar ze nu staan. Het pad naar het leerdoel is daarmee duidelijk en inzichtelijk. Na een reflectiemoment bepaalt de leerling (indien nodig de docent) welke vervolgstappen nodig zijn om deze doelen te bereiken. De docent coacht de leerling hierbij. Bovendien zijn de methodes daarbij ondersteunend en minder bepalend. De leerlingen sluiten een lessenreeks of periode af met het toetsen voor een cijfer. Hierdoor wordt op een schaal inzichtelijk waar leerlingen staan t.o.v. andere leerlingen. Het proces van start tot eindtoets bevat een aantal formatieve meetmomenten (en dus geen toetsen), zodat de leerling zelf ook weet hoe hij ervoor staat en zich van daaruit verder kan ontwikkelen.

Waar staan we nu?

Binnen de sectoren en teams, maar ook tussen individuele collega's zijn er verschillen in de mate van aandacht voor scholing en toepassing van formatief handelen. De een doet het bewuster en actiever dan de ander, en sommigen doen het bewust helemaal niet. We zien dat docenten het lastig vinden de omslag te maken naar formatief handelen. Zeker in de drukte van de waan van de dag, zijn andere zaken al snel belangrijker. De collega's leren hoe formatief handelen in de les toe te passen. Op dit moment is het vooral gericht op vakgerichte leerdoelen i.p.v. persoonlijke leerdoelen. Er zijn collega's die al sterk met leerdoelen en formatief handelen werken en collega's die dit minder sterk naar voren laten komen in de les. Het huidige toets beleid is gericht op summatieve toetsen met cijfers. We zitten nu midden in de ontwikkeling van kwalitatief summatief toetsen en succesvol formatief handelen. Jaarlijks is er eind september een bijeenkomst met alle examendocenten want het is juist vaak de wens van ouders om meer te kwalificeren met cijfers, om zo meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van hun kind.

Wat is onze volgende stap?

Het is belangrijk te kiezen waar we echt voor gaan. Laten we de ontwikkeling van formatief handelen zo voortkabbelen, of maken we het tot een prioriteit? In het laatste geval moet formatief handelen ook prioriteit krijgen in de teamplannen en een vast onderdeel zijn in de ontwikkelgesprekken. Het is nodig dat we

(verplicht) stilstaan bij formatief handelen en de kwaliteit van toetsing. Een duidelijke lijn in de studiemiddagen is daarin helpend. Daarnaast hebben we tijd nodig (ontwikkelblokken) om deze verandering verder door te voeren. Collega's mogen/moeten hierin ook zelf initiatief nemen. Als iedereen vroeg naar huis gaat, kun je ook niet afstemmen. Om stappen te maken is het belangrijk dat we in de teams met elkaar bepalen wat we van elkaar mogen verwachten qua formatief handelen en dan kan iedereen zich in zijn eigen tempo ontwikkelen. De vakgroepen gaan zich ontwikkelen, scholen en professionaliseren zodat ze zelf deze toetsen kunnen maken.

Een sterkere samenwerking tussen de examensecretarissen is belangrijk. Maar ook dat we formatief handelen en summatief toetsen gaan evalueren en samen afstemmen hoe we omgaan met uitkomsten die niet goed genoeg zijn. Wat doen we bijvoorbeeld als iemand een 4 haalt? Mag diegene dan wel door naar de volgende stap in het onderwijs? We gaan ook samen met leerlingen kijken hoe zij het zelf zien en ervaren. Leerlingen kunnen hier heel goed over meedenken. Zo gaan we op het vmbo kijken naar 'wat willen we nu écht dat ze leren?' en welke elementen kunnen minder aandacht krijgen. Dan komt er meer ruimte om anders te handelen.

Op havo/vwo nemen we meer de regie op het binnenhalen van de scholing 'Toets revolutie'.

Droomloopbaan



'De tool Droomloopbaan heeft absoluut meerwaarde voor de leerling.'

Onze droom

Docenten en leerlingen zien de meerwaarde van het portfolio Droomloopbaan en maken gebruik van alle mogelijkheden die het hen biedt. Tijdens hun schoolloopbaan werken zij gemotiveerd aan het portfolio. Als de leerlingen van school gaan, hebben ze een mooi overzicht van hun (school)loopbaan en welke groei ze hebben doorgemaakt. Dit is dus ook groei op het gebied van persoonsvorming en socialisatie.

Waar staan we nu?

Droomloopbaan wordt op school door een deel van de leerlingen ervaren als een 'moeten'. Sommige leerlingen en docenten ervaren Droomloopbaan als niet belangrijk. Het voelt voor hen een verplichting in plaats van een verrijking van het lesprogramma. De rol van de mentor is cruciaal om te zorgen dat eigenaarschap bij leerlingen wordt vergroot. We groeien toe naar een situatie waarin leerlingen in Droomloopbaan hun ontwikkeling bijhouden. Langzaam wordt Droomloopbaan ook bij andere vakken en onderwijskundige onderwerpen ingezet en kunnen leerlingen 'bewijzen' toevoegen ten behoeve van hun CV. Er is een link met de werkgroep LOB, maar nog niet met andere werkgroepen als bijvoorbeeld Carmel Discovery. In hoeverre alle onderwijskundige teams Droomloopbaan op de juiste manier inzetten is onderwerp van gesprek. De kartrekkers van de onderwijskundige teams hebben hierin een belangrijke rol. Uitwisselen van ideeën tussen de teams is belangrijk, zodat we van elkaar kunnen leren. Praktijkonderwijs werkt met een ander portfolio namelijk het programma Presentis.

Wat is onze volgende stap?

- De projectgroep gaat in gesprek met onze leerlingen om te kijken wat nodig is om Droomloopbaan ook voor hen van meerwaarde te laten zijn.
- We gebruiken de ontwikkeldagen om als werkgroep vaker bij elkaar te komen
- In het 1^e leerjaar gebruiken we Droomloopbaan vanaf het begin. Het is dan voor leerlingen vanzelfsprekend om hiermee te werken.
- We scholen alle nieuwe docenten en mentoren in het gebruik van Droomloopbaan.
- We leggen minimaal ook de maatschappelijke stage, momenten waarop leerlingen trots mogen zijn en de extra/plus-activiteiten vast in Droomloopbaan.



1.3. Hoe verbinden we ons met de wereld buiten de school?

Onze school is onderdeel van een breed netwerk. We staan midden in de samenleving en voelen ons hiermee nadrukkelijk verbonden. Er is veel contact met de buitenwereld. Daar zijn we erg blij mee. Tegelijkertijd voelen we de urgentie om deze contacten structureler te maken. Op dit moment hangt veel af van individuele medewerkers. Dat is enerzijds krachtig. Tegelijkertijd maakt het ons als school kwetsbaar. Daarom zetten we de komende jaren in op versterking van dit netwerk.

Binnen en buiten de school leren



'Als we de theorie met de praktijk en de buitenwereld verbinden, ervaren leerlingen veel meer de betekenis.'

Onze droom

Doordat we theorie met de praktijk en de buitenwereld verbinden, ervaren leerlingen de betekenis van de theorie. Als we weten wat er wel en niet verplicht afgetoetst hoeft te worden, ontstaat er ruimte voor praktijkopdrachten. Dan kunnen we sommige toetsen vervangen door praktijkopdrachten, wat het onderwijs veel interessanter maakt voor leerlingen. Voor het vmbo is de droom om samen met het mbo een integrale onderwijsleerroute te ontwikkelen.

Waar staan we nu?

- Op havo/vwo hebben we zeker de intentie om de buitenwereld naar binnen te halen, maar in de praktijk gebeurt het veel te weinig. We maken onvoldoende gebruik van elkaars contacten schoolbreed.
- Op vmbo is er structureel meer samenwerking met de buitenwereld in projectweken, Carmel Discovery en stages. Het is met name gericht op beroepsoriëntatie. Er mag meer aandacht zijn voor het onderhouden van de relaties met bedrijven en organisaties en daar duurzaam in investeren. De contacten zijn nu vaak op persoonlijke titel en worden niet structureel onderhouden
- Met het oog op het eindexamen vinden docenten havo/vwo en vmbo het lastig de aandacht voor theorie en vakkennis los te laten.
- Op het praktijkonderwijs zit buitenschools leren echt in het bloed. Er is een sterk netwerk tussen PrO en bedrijven in de regio en de gemeente. Vanaf klas 1 gaan de leerlingen al onder begeleiding naar bedrijven om te werken aan hun basisvaardigheden. Vanaf 15 jaar lopen ze minimaal één dag per week stage. We bieden daarbij begeleiding totdat de leerling voldoende vaardigheden heeft voor een echte stage. Het is echt maatwerk.

Wat is onze volgende stap?

We benoemen een contactpersoon voor contacten met bedrijven en organisaties. Deze legt en onderhoudt actief contacten voor de school. We kijken ook wat wij terug kunnen doen voor deze organisaties, zodat we voor elkaar van meerwaarde zijn. We kijken kritisch naar de kerndoelen en creëren zo ruimte in de lessen voor praktijkervaringen. Waar nuttig en mogelijk vervangen we toetsen door praktijkopdrachten. We integreren buitenschools leren in het onderwijsaanbod, dat maakt het leuker voor de leerlingen.

Aansluiting PO



'Door wezenlijk samen te werken met het PO, leren we van en met elkaar. Zowel leerlingen als docenten'

Onze droom

In een onderwijsvernieuwing kun je niet zonder het basisonderwijs. Daarom werken we structureel samen. We leren van en met elkaar en niet alleen op leerling niveau, het is ook zeer verrijkend voor leerkrachten en docenten. Er zijn meer verbindende onderwijsactiviteiten voor PO met VO, waarbij het aanbod is voor alle leerlingen ongeacht het niveau, dus van praktijkonderwijs tot en met vwo. Daarin mogen leerlingen ook leren wat ze nog niet kunnen en hoe ze daarmee om kunnen gaan. Binnen school weten we van elkaar welke activiteiten we ondernemen in samenwerking met PO.

Waar staan we nu?

We weten dat er echt goede samenwerking mogelijk is zoals in het programma Pre CCS. Dat is een verrijkingprogramma voor leerlingen in groep 8 die goed meekomen op het PO en dus iets kunnen missen. De leerlingen zijn gedurende 6 weken elke week 2 klokuren bij ons op school. Het programma is gericht op vaardigheden met keuze uit verschillende thema's (Internationaal, klassiek en technologie). Op dit moment is er erg veel aandacht voor de door- en uitstroomdata. Terwijl meer aandacht voor de instroom ons gaat helpen in een betere aansluiting tussen PO en VO. De aansluiting tussen VSO en praktijkonderwijs is goed, maar PrO is nog onvoldoende bekend bij het reguliere PO. De PrO/basis-klas is een pilot voor leerlingen om een betere keuze te kunnen maken tussen praktijkonderwijs en vmbo.

Wat is onze volgende stap?

We verkennen wat wij (PO en VO) voor elkaar kunnen betekenen. We kijken samen hoe we Pre CCS voor de hele groep 8 kunnen aanbieden en niet alleen voor de leerlingen die goed meekomen in het PO. Wat heeft het PO daarvoor nodig? Komend jaar rollen we Pre CCS uit naar vmbo-gt. We doen ervaring op en van daaruit verbreden het programma voor alle groepen. De pilot pro-basis wordt een 1-jarig traject, net als de andere brugklassen.

Doorlopende leerroutes PO-VO-MBO



'Samen met het mbo écht maatwerk mogelijk maken voor onze leerlingen.'

Onze droom

In schooljaar 2024/2025 kunnen de eerste vmbo-basis-leerlingen kiezen voor een maatwerktraject vmbo-mbo. In dit traject kunnen zij bewuste en slimme keuzes maken voor het behalen van hun startkwalificatie (mbo-niveau). De leerling staat hierin écht centraal. Het traject is met name gericht op leerlingen in klas 3 die al heel goed weten wat ze willen gaan doen, zoals 'Ik wil boer worden'. Zij kunnen dan versnellen of deels alvast mbo-vakken te doen.

In 2024/2025 hebben we, onder leiding van een ervaren externe beleidsadviseur, een geïntegreerde doorlopende leerlijn vmbo-mbo opgezet. Daarin werken (vmbo en mbo) sámen aan een startkwalificatie voor onze leerlingen. In die samenwerking gaat het over competenties en vaardigheden die leerlingen nodig hebben om verder te komen in het leven. Dit vraagt dus om een goede samenwerking tussen vmbo en mbo.

Waar staan we nu?

Het eerste contact met Landstede Raalte is gelegd om te starten met kennismaking en oriëntatie voor het vmbo.

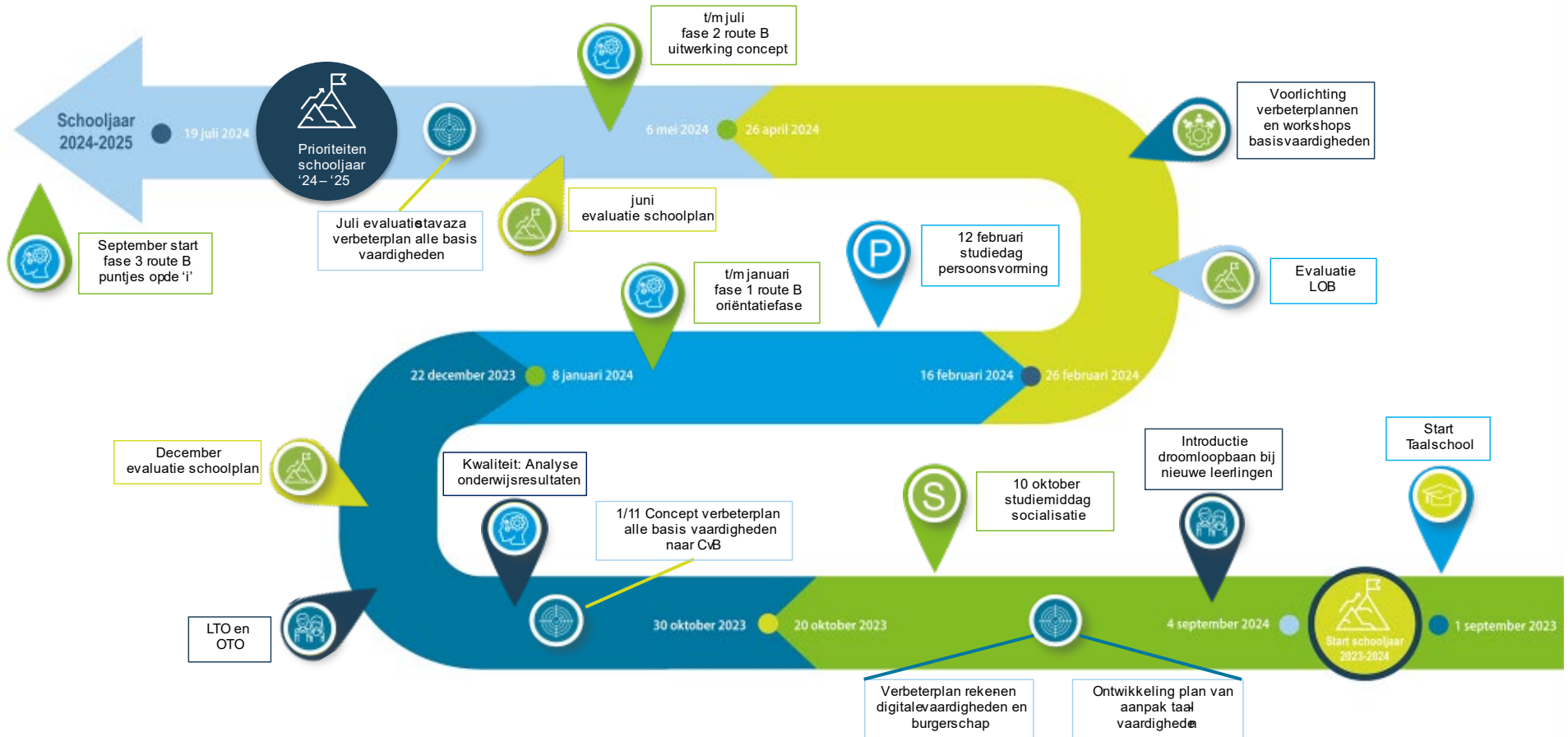
Wat is onze volgende stap?

- Onze externe projectbegeleider adviseert ons bij het opstellen van een duidelijke visie en het maken van keuzes voor het opzetten van een pilot.
- We starten met een pilot op vmbo-basis met de bedoeling het later verder uit te rollen naar kader en gt.
- In de pilot werken we samen met Landstede Raalte, met de intentie het traject daarna te verbreden naar Landstede-breed en Deltion.
- Tegelijkertijd werken we aan een mindset die meer gericht is op de ontwikkeling van leerlingen. Dit doen we samen met de teamleiders onder- en bovenbouw en in alle vmbo-teams en praktijkonderwijs, zodat alle neuzen dezelfde kant opstaan.
- We hebben naast een stagecoördinator ook iemand nodig die actief op zoek gaat naar stageplekken én afstemt met het mbo en PrO. Dit is belangrijk, zodat we niet concurreren om stageplekken, maar complementair zijn aan elkaar.
- We zijn in gesprek met Landstede over het controleren van de dossiers voor onze eigen Entree opleiding.
- We onderzoeken of we als school een meer heterogene brugperiode willen invoeren.



Jaarplanning

Schooljaar '23-'24 Onderwijs





2. Medewerkers

In het meerjarenbeleidsplan hebben we aangegeven dat onze medewerkers cruciaal zijn bij de verdere ontwikkeling van onze school. Iedereen krijgt daarom de kans om te groeien en te worden wie ze zijn. Goed werkgeverschap betekent voor onze school aandacht voor instroom, doorstroom én uitstroom van onze medewerkers. De urgentie hiervoor is extra groot gelet op de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Daarom zetten we in op: regie op eigen ontwikkeling, het ontwikkelen van vaardigheden, samenwerking tussen teams en omgeving. Dat vraagt een duidelijke visie op HR en op de onboarding van nieuwe medewerkers. Bovendien vraagt het wat van ons leiderschap.

Onze HR-visie

'Als je mensen in hun kracht zet, hun talenten benut en de ruimte geeft, dan heb je blijde medewerkers. En dat merken de leerlingen.'

Onze droom

Medewerkers werken aan hun droomloopbaan bij ons op school. Mensen worden ingezet op hun talent en krijgen de ruimte om zich verder te ontwikkelen binnen de ambitie van de school. Ze willen hier dan ook graag (blijven) werken en zijn ambassadeurs voor nieuwe potentiële collega's. Leidinggevenden en medewerkers voeren goede gesprekken over dromen, wensen en kansen, maar ook over te maken keuzes en de (duurzame) inzetbaarheid voor de medewerker zélf en de school. Daarnaast staat Strategische Personeelsplanning regelmatig op de agenda van de schoolleiding.

De afdeling P&O heeft een tactische en strategische rol in de school op het gebied van instroom (werving en onboarding), doorstroom (doorgroei en ontwikkeling) en uitstroom (vertrek) van personeel. P&O ondersteunt de schoolleiding hoe hierin te acteren en anticiperen. Dit is van groot belang gezien de toenemende tekorten op de arbeidsmarkt. Medewerkers regelen steeds meer operationele zaken zelf, ze zijn zelfredzaam met de systemen die hen hierin ondersteunen.

Waar staan we nu?

HR-beleid is met name operationeel goed op orde. Schoolleiding en medewerkers zijn echter nog handelingsverlegen met de nieuwe systemen (AFAS). Dat maakt dat er nog veel aan P&O wordt gevraagd. Afgelopen jaar hebben we een start gemaakt met Strategische Personeelsplanning. Daarbij hebben we gekeken naar het onderwijs op de korte en middellange termijn. Uitgangspunt daarbij zijn de teamplannen en ambities van de verschillende teams. Er is gekeken naar het aantal gewenste medewerkers in rollen en profielen en hoe we de aanwezige talenten en expertises zo goed mogelijk kunnen inzetten. Gelet op 'samen, groei, en ontwikkeling' kijken we daarbij ook naar wat nodig is om invulling te kunnen geven aan gewenste en nodige professionalisering en verdere ontwikkeling van onze medewerkers. Momenteel hebben we twee keer per jaar een bijeenkomst met de schoolleiding over hoe gesprekken te voeren over duurzame inzetbaarheid. Daarbij is er aandacht voor vitaliteit, het opvangen van signalen, het aangaan van gesprekken hierover en het voorkomen en verminderen van verzuim. We kijken naar waar je als leidinggevende invloed op hebt in het verzuimproces.

Wat is onze volgende stap?

Binnen onze school werken we vanuit de Strategische HR agenda van de Stichting. De inzichten die we daarbij opdoen, delen we met de andere scholen door onze deelname aan vakgroepen op Stichtingsniveau.

Voor duurzame inzetbaarheid en behoud van medewerkers is het nodig dat P&O op tactisch en strategisch niveau functioneert. P&O ondersteunt de teamleiders bij de inzet van Strategische Personeelsplanning. Dat betekent meer aandacht voor professionalisering van de medewerkers, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en vitaliteit. Om hiervoor ruimte te maken is het nodig dat medewerkers zelfredzaam zijn; zelf informatie zoeken in plaats van alles aan P&O te vragen. Teamleiders ondersteunen dit en coachen de medewerkers hierbij. Er is een duidelijke gesprekkencyclus. Iedere medewerker heeft elk jaar een gesprek over zijn eigen/haar droomloopbaan en duurzame inzetbaarheid. De medewerker neemt hierin zelf de regie; wat ga ik doen om mijn droomloopbaan, te realiseren en hoe blijf ik duurzaam inzetbaar door te werken aan vitaliteit. We faciliteren de schoolleiders met tools waaronder een training in gesprekstechnieken. We gaan bovendien onderzoek doen naar de aard en omvang van het verzuim binnen onze school zodat we daar beter op kunnen anticiperen.

We hebben meer aandacht voor de lokale vacaturemarkt. We doen een beroep op onze collega's en ouders om ambassadeur te zijn voor onze school. We maken verbinding met het bedrijfsleven en kijken daarbij naar mogelijkheden voor hybride docenten en zij-instromers.



“Onboarding⁴” van nieuwe medewerkers

‘Begeleiding van nieuwe collega's is maatwerk: van coachgesprekken, lesbezoeken, beoordelingen tot vragenurtjes, intervisie en video coaching.’

Onze droom

Als een nieuwe collega of student bij ons start in het onderwijs, is het helder welk traject zij gaan doorlopen. Het opleidingsteam en de teamleiders zijn met elkaar in contact en weten precies van elkaar wie welke rol heeft en wie wat doet. We weten elkaar te vinden en er is tijd om echt samen te werken. Idealiter is in elk team een schoolopleider aanwezig die in overleg met de teamleider kijkt wie uit het team de begeleiding op zich neemt. Het zou nog mooier zijn als starters minimaal een dag kunnen meelopen vóór dat ze zelf voor de klas gaan staan. Het is onze droom dat we een CCS breed onboardingsprogramma hebben waarin ook het OOP en de schoolleiding meegenomen wordt. Het onboarden gaat daarmee verder dan alleen het informeren en inwerken en duurt minimaal een half jaar.

Waar staan we nu?

Er is een beleidsstuk met een heldere visie over de introductie van nieuwe docenten. Dit in de praktijk brengen blijkt lastig. Het aantal nieuwe docenten is geëxplodeerd, waaronder ook veel onbevoegde docenten. We hebben te maken met starters en zij-instromers. Alles bij elkaar brengt dit een grote begeleidingsbehoefte met zich mee. Het contact tussen teamleider en de starter is heel wisselend. Op het vmbo is het ook anders georganiseerd dan op havo/vwo. De verschillen zitten in zichtbaarheid van de teamleider, tijd voor de starters, contacttijd tussen teamleiders en schoolopleiders en of er tijd is voor lesbezoeken t.b.v. een tussentijdse beoordeling. Op het vmbo en praktijkonderwijs is het vooral bij de latere instroom van nieuwe medewerkers nog niet gelukt om de introductie goed te organiseren.

Voor ondersteunend personeel en schoolleiding is evenmin sprake van een onboardingsprogramma. Wel worden de collega's meegenomen in een startbijeenkomst aan het begin van het schooljaar. Een onboarding of inwerkprogramma is momenteel sterk afhankelijk van de begeleiding door de leidinggevende en de directe collega's.

Wat is onze volgende stap?

We maken een nieuw onboardingsprogramma voor alle medewerkers, zowel docenten, onderwijsondersteuners als schoolleiding. Ook maken we afspraken met teamleiders (of vakgroepen) dat zij

⁴ Onboarding is het proces waarin nieuwe werknemers begeleid worden en zij geholpen worden om te wennen aan hun nieuwe baan op het gebied van gedrag, prestaties en sociale verwachtingen.

collega docenten, die halverwege het jaar starten, aanmelden bij het opleidingsteam. Bovendien zorgt de teamleider voor een koppeling met de betreffende vakgroep en opvang op de eerste werkdag. Voor het ondersteunend personeel en schoolleiding geldt ook dat er afspraken gemaakt worden met de leidinggevende over hoe het inwerken gefaciliteerd wordt. We gaan meer schoolleiders benoemen en opleiden. Dat is nodig om de juiste introductie en onboarding te kunnen bieden aan het grote aantal nieuwe docenten dat we verwachten. Het uitgangspunt blijft maatwerk. Afhankelijk van de medewerker zijn er mogelijkheden voor aanvullende trainingen, coachgesprekken, intervisie en in aanvulling hierop in het bijzonder voor nieuwe docenten voor lesbezoeken, vragenuurtjes of video coaching zoals Irisconnect. We kijken ook naar de belastbaarheid van (nieuwe) collega's. Hoe faciliteren we 'een leven lang leren'? Verder gaan we aan de slag met de aanbevelingen voor preboarding. Daarbij maken we afspraken over de aandacht die we toekomstige collega's geven tot aan hun eerste werkdag, zodat ze zich echt welkom en verbonden voelen met de school.



Leiderschap in onze school

'Het is onze diepste overtuiging dat mensen het beste functioneren in een gezonde autonomie'

Onze droom

Voor een goede implementatie van de HR-visie, is onze visie op leiderschap van groot belang. Dat geldt voor het OOP, OP en SL. Binnen onze school geven we ruimte aan iedere professional. Iedere individuele medewerker heeft zeggenschap over datgene waar hij of zij verantwoordelijk voor is. Iedereen is belangrijk in onze school en ondersteunt daarmee het onderwijs voor onze leerlingen. Of dit nu de conciërge, docent, teamleider, schoonmaker, directeur, rector, ict-medewerker of de onderwijsassistent is: Samen maken wij de school en samen werken wij aan onze persoonlijke groei en ontwikkeling. Dat betekent wel het een en ander voor persoonlijk leiderschap, niet-formeel en formeel leiderschap in de school.

Persoonlijk leiderschap

Het is onze diepste overtuiging dat mensen goed functioneren in een gezonde autonomie. Mensen presteren het beste als ze zelf regie kunnen nemen, in relatie tot de ander. Daarmee zit je aan het roer van je eigen ontwikkeling en die van de school. Dat is belangrijk, want samen dragen we bij aan goed onderwijs voor al onze leerlingen. De schoolleiding helpt collega's om, naast hun individuele rol, het grotere geheel te zien. Professionals zijn goed in staat om binnen heldere kaders zelf onderwijs te ontwikkelen. Vanzelfsprekend is regelmatige afstemming noodzakelijk. Wij nodigen iedereen uit de ruimte te pakken en te ervaren dat we mogen leren en experimenteren. Niet alles hoeft in één keer goed. Dat is onderdeel van leren.

Niet-formeel leiderschap en formeel leiderschap

Professionals in de onderwijsteams geven invulling aan de onderwijsontwikkelingen. We kennen vele rollen in onze school. Natuurlijk als docent of onderwijsondersteuner. Daarnaast kennen we meer formele rollen, o.a.:

- Vakgroepvoorzitter
- Onderwijsinnovator
- Vakinnovator
- Mentor
- Teacher leader
- Kaderdocent
- Projectleider

Dit zijn geen formele (schoolleiders)rollen, maar wel cruciaal voor de ontwikkeling van de school. Vanuit deze rol neemt de medewerker de leiding over datgene waar hij/zij voor staat - en in gelooft - en neemt de verantwoordelijkheid dat ten uitvoer te brengen. We horen en zien de professional die collega's meeneemt en enthousiasmeert. Zo zorgen we er samen voor dat de betreffende ontwikkelingen en veranderingen in de

praktijk werken. Dat geldt ook voor ontwikkelingen binnen leerlingenbegeleiding, de centrale- en facilitaire dienst. Ook daar zijn het de individuele medewerkers die werken aan verbeteringen en oplossingen. Deze dragen bij aan een veilige, schone, (financieel) gezonde, school waar leerlingen en medewerkers worden gefaciliteerd in hun dagelijkse werk. Iedereen neemt regie en leiding ten aanzien van ons gezamenlijke werk binnen onze school.

Formeel leiderschap van de schoolleiding is nodig voor de richting waarin onze school zich ontwikkelt. De invulling gebeurt door iedereen. Professionals zijn verantwoordelijk voor het onderwijs. Medewerkers gaan vooral over de inhoud en de schoolleiding is verantwoordelijk om de juiste medewerker op de juiste plek te krijgen en te helpen ontwikkelen.

De rol van de schoolleiding

Om persoonlijk leiderschap te stimuleren en te ontwikkelen, is het van belang dat de schoolleiding hierin de medewerkers coacht, faciliteert en stimuleert. Dit betekent medewerkers ruimte geven en tegelijkertijd de voortgang van projecten monitoren. In de gesprekkencyclus moet hiervoor aandacht zijn, zodat belangrijke ontwikkelingen gedeeld en getoetst kunnen worden aan het meerjarenbeleidsplan, het schoolplan en de teamplannen. Dit vraagt van de schoolleiding een overkoepelende blik om de strategie van de school vanuit het meerjarenbeleidsplan en dit schoolplan te vertalen naar de dagelijkse praktijk. Het is aan de schoolleiding om de individuele teamplannen met elkaar te verbinden en te anticiperen op de maatschappelijke- en onderwijsontwikkelingen die zo bepalend zijn voor onze school.

Waar staan we nu?

De afgelopen jaren is er veel gebeurd dat invloed heeft op het leiderschap in onze school. Na twee pittige coronajaren namen we juni 2022 afscheid van de directeur onderwijs. We leerden van deze periode en we hebben besproken hoe we het niet meer willen. In het meerjarenbeleidsplan stellen we de ontwikkeling van mensen centraal. Van leerlingen en van medewerkers. Samen met alle collega's willen we de ontwikkeling van onze school vormgeven vanuit de 5 kernwaarden: vertrouwen – samen – zelfregie – nieuwsgierigheid – ontwikkeling. Om dit mogelijk te maken is er ander leiderschap nodig.

Het schooljaar 22-23 gebruikten we daarom om zorgvuldig na te denken en input op te halen in de school over de ontwikkeling van leiderschap dat onze school nodig heeft. We hebben geïnvesteerd in een training van onze schoolleiding om ook hier meer samen te werken en invulling te geven aan onze visie op leiderschap. Daarnaast hebben we meer aandacht gegeven aan onze teacher leaders, vak- en onderwijsinnovatoren onder meer tijdens studiemiddag waar zij invulling en regie hadden op het programma en hun kennis en kunde deelden met de overige collega's.

Om tot een goed voorstel voor de inrichting van het leiderschap te komen, voerden we veel gesprekken met elkaar. Tijdens een "kampvuorgesprek" in april, kwamen alle elementen van het leiderschap aan de orde. Meer dan 60 collega's namen deel aan dit gesprek en hielpen ons door hun geluid in alle openheid te delen. Naast de inhoudelijke opbrengst bleek dit een goede vorm om vaker met elkaar het echte gesprek te voeren. We voelden verbinding met elkaar. Dit kampvuorgesprek leverde waardevolle informatie op. Op basis daarvan schreven we een memo met een aantal voorstellen. Deze deelden we met de deelnemers aan het kampvuorgesprek, met de MR en met de schoolleiding. We vroegen (en kregen) ook feedback van het CvB. Al deze feedback hebben we meegenomen in onze visie en aanpak.

Het is duidelijk dat er een andere vorm van leiderschap nodig is. We maken een trendbreuk met het verleden. Daarbij kijken we naar persoonlijk leiderschap, formeel en niet-formeel leiderschap, de veranderende rol van de teamleiders en tot slot de samenstelling van de directie.

Wat is onze volgende stap?

Om verder invulling te geven aan leiderschap binnen onze school zetten we in op:

- Veranderende rol van teamleiders

De ruimte voor persoonlijk leiderschap en de ontwikkeling van onze professionals vraagt om een leidinggevende die andere accenten legt. Daarmee verandert ook het profiel van de teamleider. Van meer operationeel naar tactisch en strategisch. Van leidinggeven aan 'Onderwijs én professional' naar leidinggeven aan 'Onderwijs dóór professional'. Onze professionals hebben immers zelf een heel goede visie op goed onderwijs. Dat kan gaan over hun eigen vakgebied, pedagogisch handelen of de omgang met specifieke leerlingen. En voor de niet-onderwijskundige teams geldt hetzelfde. Ook zij hebben heel goed voor ogen wat er nodig is om de onderwijskundige teams optimaal te faciliteren.

Voor teamleiders betekent dit twee dingen.

- Enerzijds hebben zij een nog meer coachende en faciliterende rol. Daarin zijn werving en selectie, maar ook de professionalisering en scholing van collega's essentieel. Invulling geven aan de gesprekkencyclus met aandacht voor ontwikkeling, vitaliteit en inzetbaarheid is de kern. In deze nieuwe rol doen teamleiders voorstellen in de voorbereiding van de schoolbegroting. Zij leggen verantwoording af over de besteding van toegewezen budgetten en behaalde teamresultaten. In voorkomende situaties grijpen ze in bij conflicten tussen docenten, leerlingen en/of ouders.
- Anderzijds zijn ze als onderdeel van de schoolleiding medeverantwoordelijk voor andere teams en de hele school. Teamleiders krijgen een grotere rol in de vertaling van de strategie van de school naar hun team. Samen leiding geven vraagt ook ontwikkeling van onszelf. Daarom kozen we voor een intensieve scholing van de schoolleiding als team.

We geven hier invulling aan door de ontwikkeling en training van onze schoolleiding die we afgelopen schooljaar hebben ingezet te continueren. Daarbij houden we in de werving van nieuwe teamleiders nadrukkelijker rekening met de veranderende rol van de teamleider.

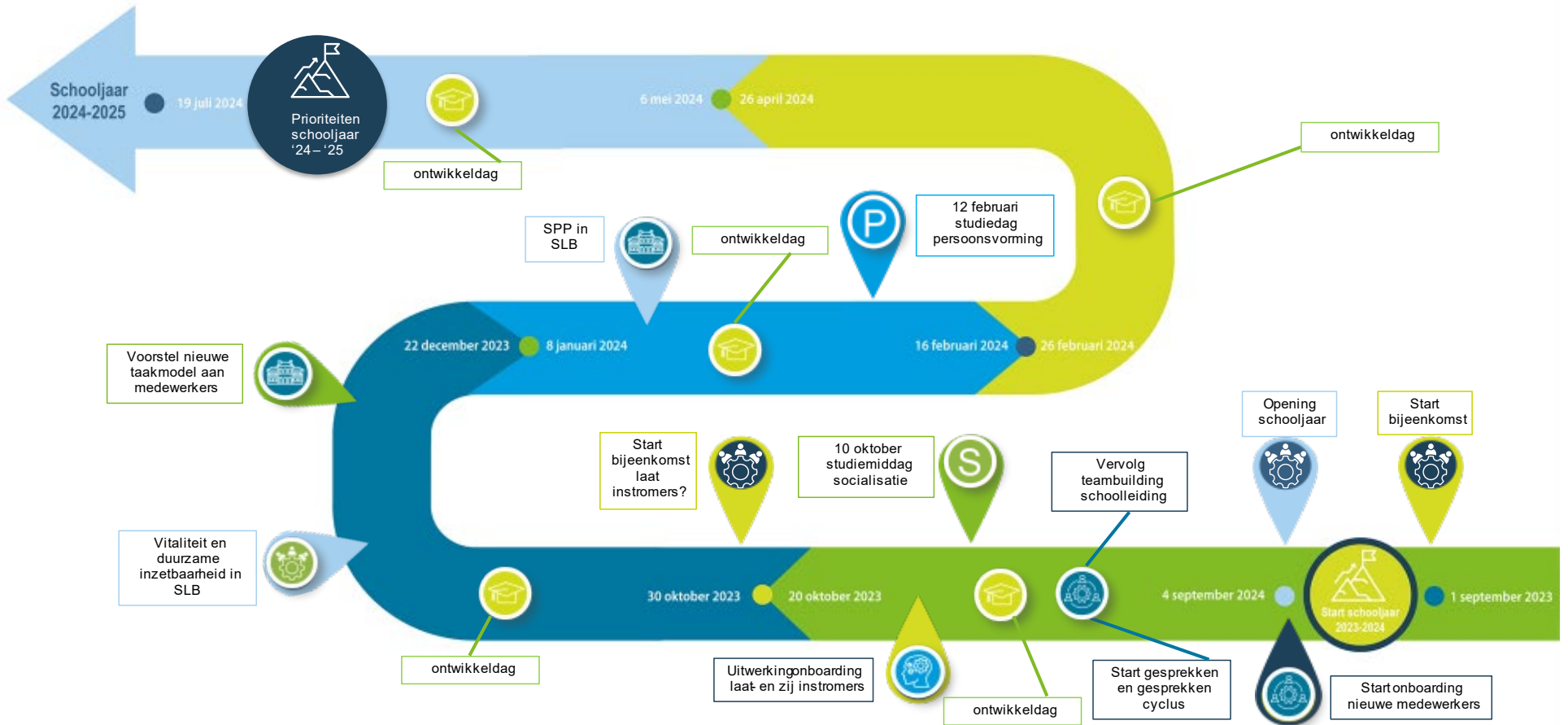
- **Samenstelling directie**

Al deze keuzes hebben ook invloed op de samenstelling van de directie. Daarom kiezen we voor een driehoofdige directie met een rector en twee gelijkwaardige directeuren. De directeuren geven samen leiding aan de teamleiders. Iedere teamleider heeft één van de directeuren als leidinggevende. Dit betekent dat beide directeuren leidinggeven aan onderwijs- en organisatieontwikkeling. Eén van de directeuren concentreert zich daarnaast op bedrijfsvoering, de andere op extra begeleiding en kwaliteitszorg. De rector geeft leiding aan de beide directeuren en is verantwoordelijk voor de strategische koers van de school en de verbinding met de Stichting Carmelcollege. De rector heeft daarnaast een belangrijke rol in de regionale samenwerking met gemeentes en andere schoolbesturen.

We streven ernaar de procedure voor de werving van een tweede directeur voor 1 december 2023 af te ronden.

Jaarplanning

Schooljaar '23-'24 Medewerkers



3. Organisatie



Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur

Hoe sturen we op kwaliteit van het onderwijs? Kwaliteitszorg betreft het werken aan een kwaliteitscultuur én het monitoren van de onderwijsresultaten. De doelen met betrekking tot de onderwijsresultaten worden opgesteld door de inspectie, Stichting Carmel en de schoolleiding.

'Per project bepalen we van tevoren de doelen én hoe en wanneer we evalueren of we deze doelen ook gehaald hebben.'

Onze Droom

De droom is een kwaliteitscultuur waarin medewerkers van tevoren helder formuleren wat de doelen van projecten zijn en hoe en wanneer ze dat gaan evalueren. Onze medewerkers zijn eigenaar van dit proces en werken hierbij samen met hun coachende leidinggevende en de adviseur kwaliteit & onderwijs. Doordat we overzicht hebben over alle projecten en doelen, kunnen we mensen aan elkaar koppelen en zaken verbinden. We vinden het belangrijk dat docenten de resultaten van hun werk met leerlingen goed monitoren, vergelijken met collega's en samen analyseren.

De teamplannen en het schoolplan zijn cyclisch geïntegreerd in het dagelijks werk. We hebben een lerende houding en daarom staan evaluaties gepland. We maken bewuste keuzes in welke meetinstrumenten we wanneer inzetten, zoals het tevredenheidsonderzoek onder leerlingen, ouders en medewerkers, docentenevaluaties, mentoren evaluaties en/of lesobservaties en andere methode. Daarbij hebben we vertrouwen in de professionaliteit van de medewerker.

Wat betreft de onderwijsresultaten willen we dat de selectie van leerlingen na het 2^e leerjaar is voltooid. Doubleren of afstromen vanaf leerjaar 3 is een uitzondering. Teams maken plannen om dit te bereiken. Uiterlijk in 2025 hebben we dit bereikt. Belangrijke randvoorwaarde is dat onze goede slagingspercentages overeind blijven. Om dit te bereiken is ook veel aandacht nodig voor socialisatie en persoonsvorming. Motivatie van leerlingen is essentieel bij het realiseren van dit voornemen. Daarom zetten we sterk in op (sociaal) welbevinden. We geloven erin dat leerlingen die goed in hun vel zitten, ook beter kunnen presteren. We focussen op de verdere ontwikkeling van mentoraat en LOB.

Waar staan we nu?

Het kwaliteitsdenken heeft op dit moment minder aandacht dan gewenst. Er is nog geen duidelijke lijn in wat, hoe en wanneer we evalueren. Daarnaast komt het regelmatig voor dat de evaluatie minimaal of niet gebeurt.

Momenteel ligt de focus nog vooral op kwalificatie, daar hebben we zicht op door data:

- Doorstroom van leerlingen (IDU); De examenresultaten van onze leerlingen verbloemen in een aantal leerlijnen dat relatief weinig leerlingen het diploma zonder vertraging ontvangen; te veel leerlingen stromen af of doubleren.
- Resultaten van vakgroepen, secties en leergebieden: Iedere vakgroep heeft de beschikking over 'cum laude' om deze analyses te kunnen maken. De adviseur onderwijs en kwaliteit helpt teams en vakgroepen daarbij. Eventueel krijgen vakgroepen externe ondersteuning als ze moeite hebben om de kwaliteit te bieden die leerlingen nodig hebben.

We hebben nog onvoldoende zicht op de kwaliteit van persoonsvorming en socialisatie, hier is geen data van. Alle domeinen hebben wel inzicht in de kwaliteit van hun onderwijs en zijn zich bewust van alle projecten en de veelheid daarvan.

Wat is onze volgende stap?

Als eerste schrijven we een beleidsplan kwaliteit met een heldere kwaliteitsagenda en een jaarplanning. We stellen doelen en gaan regelmatig evalueren. Hierin staan de reguliere meetmomenten (MTO, LTO, OTO), de examenresultaten, de doorstroomgegevens, collegiale visitatie en inspectiebezoeken. Daarin staat ook wanneer we andere vaardigheden en projecten evalueren en wanneer we gesprekken voeren over onderwijsontwikkeling en kwaliteit.

We stellen een matrix op met alle projecten per domein en aan welke doelen deze bijdragen. Daardoor hebben we overzicht en kunnen we projectgroepen onderling verbinden, bij elkaar in de keuken kijken en van elkaar leren. Tot slot organiseren we een centraal verzamelpunt voor alle beleidsdocumenten.

Samen Slimmer (Bedrijfsvoering)

'Samen slimmer werken, betekent meer geld voor onderwijs.'

Onze droom

We willen de ondersteunende processen zo efficiënt inrichten dat er van ons totale budget het maximale naar onderwijs kan gaan. Uiteraard met minimaal dezelfde kwaliteit van dienstverlening, zo niet hoger. Dat is haalbaar als we processen standaardiseren, de juiste mensen op de juiste plek zitten, hun taak en rol duidelijk zijn en medewerkers weten waar ze terecht kunnen met vragen.

In de toekomst werken we ook veel meer samen met andere afdelingen van Carmelscholen. Er zijn vier vakgroepen Huisvesting & Facilities, HR, Formatie & Financiën en ICT. De vakgroepen werken aan beleid en werkprocessen voor alle scholen binnen de stichting. Daarbij kijken we steeds naar waar we van elkaar kunnen leren en hoe we elkaar kunnen versterken, bijvoorbeeld door samen in te kopen, aan te besteden, etc.

Waar staan we nu?

Binnen onze school hebben we al veel processen gestandaardiseerd. Zo werken de Facilitaire dienst, ict, het secretariaat, de roosterkamer en leerlingenadministratie inmiddels allemaal schoolbreed samen. Rol- en taakduidelijkheid zijn nog onvoldoende helder, bij sommige processen zijn teveel personen betrokken waardoor medewerkers niet weten bij wie ze moeten zijn en maken we gebruik van verschillende systemen die we nog onvoldoende benutten.

Wat is onze volgende stap?

De komende twee jaar gaan we vanuit de Centrale- en Facilitaire Dienst de werkprocessen en verantwoordelijkheden in kaart brengen, zodat iedereen weet 'wie wat moet doen, wie waarvoor verantwoordelijk is en waar ze terecht kunnen met vragen'. Ook gaan we kritisch kijken naar welke systemen we gebruiken en hoe we het gebruik ervan kunnen optimaliseren. Voor de Facilitaire Dienst geldt dat we vooral gaan inzetten op duurzaamheid (o.a. afvalscheiding), gezonde school en professionalisering van de processen rondom inkoop en bestellingen. We communiceren regelmatig en helder over de veranderingen binnen Samen Slimmer en de impact ervan. Zorgvuldige communicatie helpt bij de acceptatie van veranderingen.



Huisvesting

Minder kosten voor huisvesting, betekent meer geld voor onderwijs.

Onze droom?

We hebben huisvesting die aansluit bij de wensen en behoeften van het onderwijs van nu en in de toekomst. Het aantal m² komt overeen met ons leerlingenaantal, waardoor onze huisvestinglasten maximaal 8% zijn van de totale lasten.

Waar staan we nu?

Samen met een werkgroep hebben we een ruimtelijke en functionele uitwerking gemaakt om te komen tot het afstoten van het gebouw aan de Zwolsestraat. In dit document staat welke stappen we kunnen nemen en wat er in de toekomst nodig is om te passen in het gebouw aan de Florens Radewijnstraat, eventueel met uitbreiding

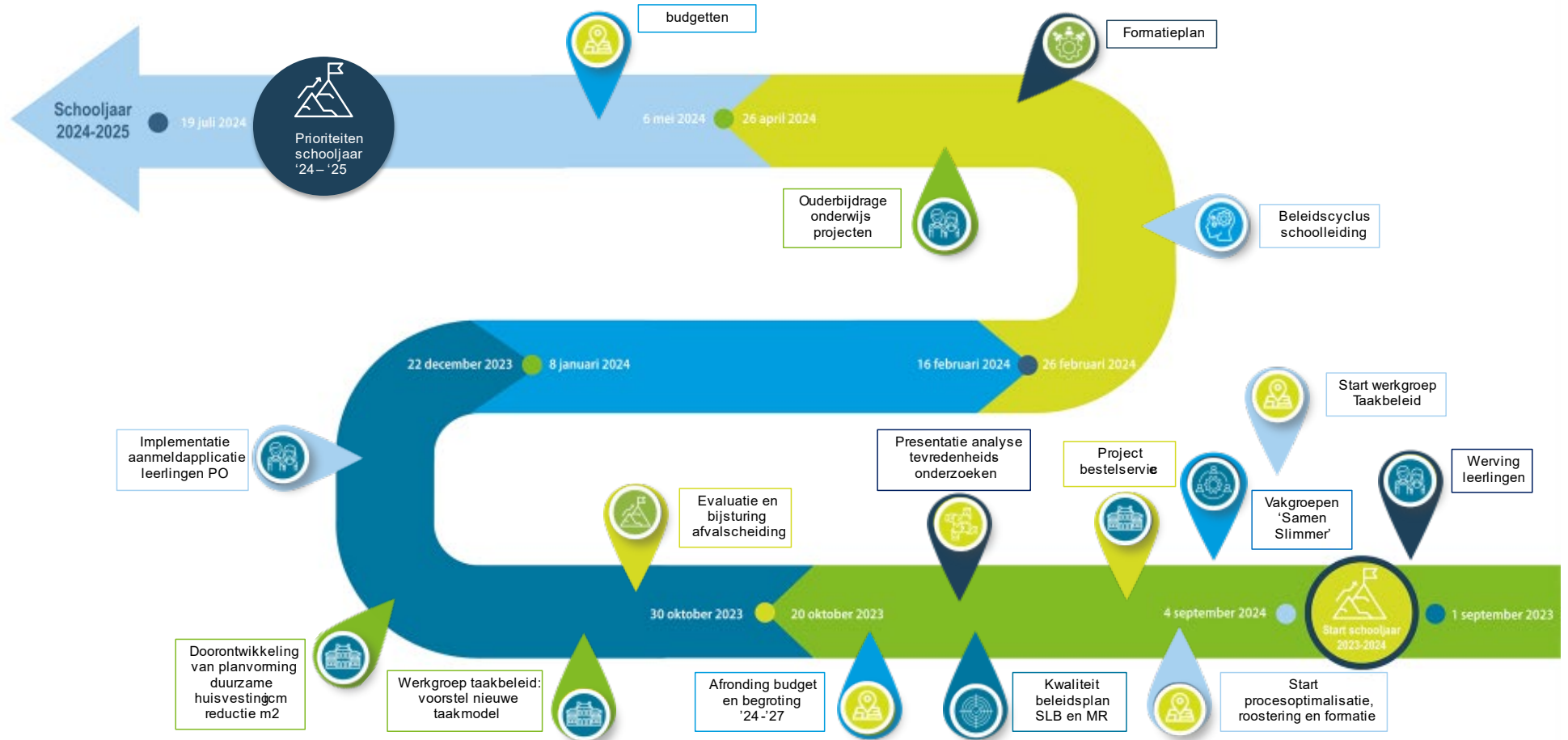
Vanaf schooljaar 2023-2024 wordt ruim 2500 m² in de Zwolsestraat niet meer door ons gebruikt. Een gedeelte wordt verhuurd aan Landstede groep. Daarnaast beschikken we vanaf dat schooljaar over een tijdelijke keukenunit met leslokalen, zodat we voldoen aan de kwaliteit van de huisvesting voor de lessen horeca en zorg & welzijn.

Wat is onze volgende stap?

We spreken met de gemeente over de planvorming, zodat het wordt opgenomen in het Integraal Huisvestingsplan van de gemeente. Daarnaast gebruiken we de komende jaren de Zwolsestraat steeds minder en doen we de eerste aanpassingen aan de Florens Radewijnstraat. Daarnaast spreken we met PO en MBO over planvorming voor het gehele gebied als onderwijscampus met aandacht voor de plek die onze leerlingen verdienen.

Jaarplanning

Schooljaar '23-'24 Organisatie



'U heeft een luisterend oor voor alle leerlingen'

'Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder'

'Wij zijn niet lastig, we zijn verschillend en dat is best lastig'

'Teachers who love teaching, teach children to love learning'

'Als kinderen allemaal dezelfde kip moeten knippen, kunnen ze hun ei niet kwijt'

'Een goede leraar weet de juiste vragen te stellen'

'Van gelukkige leraren, leer je de mooiste dingen'

'Deze problemen, zouden wel eens veel oplossingen kunnen geven'

'Wat je denkt dat anderen van je denken, denk je zelf'

'Uit feedback horen, worden nieuwe lessen geboren'