



Schoolplan

2021
2025



Schoolplan 2021-2025

Samen in beweging
voor kansrijk onderwijs

*Wij verbinden
ons aan jouw
toekomst!*

Inhoud

	Infographic	PAGINA 3
1	Inleiding	PAGINA 5
2	Schoolgegevens	PAGINA 7
3	Besturingsfilosofie	PAGINA 13
4	Onderwijsbeleid	PAGINA 19
5	Professionalisering en personeelsbeleid	PAGINA 28
6	Kwaliteitszorg	PAGINA 36
7	Bedrijfsvoering	PAGINA 41
	Afronding	PAGINA 48
	Bijlage	PAGINA 50

Wij verbinden ons aan jouw toekomst!



Leerlab



Proeftuin

kansrijk onderwijs

samen

LIFE SKILLS

kwaliteiten
zelfstandigheid
burgerschapsvorming
loopbaanoriëntatie
eigen keuzes
persoonlijke ontwikkeling
talenten
toekomstdromen
zelfvertrouwen

Sociale & culturele vaardigheden
Zelfregulering | Samenwerken
Communiceren

Probleem oplossen | Creatief denken
Kritisch denken | Computational thinking
Samenwerken

21^e eeuwse vaardig- heden

ICT & TECHNOLOGIE

verwondering & inspiratie
digifit - drones - robots
virtual reality
differentiatie
personalisering
hybride
flipping the classroom

ICT basisvaardigheden | Informatievaardigheden
Media wijsheid | communiceren
Computational thinking

ACTIVEREND ONDERWIJS

levensechte opdrachten
vakoverstijgende projecten
complexe vraagstukken
out-of-the-box- denken
buitenschools leren
buitenwereld naar binnen

in beweging voor

pedagogische warmte & veiligheid

11



Leila (15)



Afaf (12)



Inleiding



1

Dit is het schoolplan 2021-2025 van het Maris College. Het Maris College stelt conform de Wet op het Voortgezet Onderwijs iedere vier jaar een nieuw schoolplan op. Bij het opstellen van dit schoolplan is de inbreng uit de organisatie leidend geweest. Met alle teams zijn gesprekken gevoerd aan de hand van het medewerkers tevredenheidsonderzoek dat eind 2019 is uitgevoerd. Daarnaast heeft in ieder team, aan de hand van een sessie “droom je droomschool”, een toekomstverkenning plaatsgevonden. Verder zijn er verschillende bijeenkomsten geweest met leerlingen en ouders om ook van deze groepen voldoende inbreng te krijgen voor de toekomstige richting van de school.

Leila (15) en Afaf (12) zijn twee leerlingen die deelnamen aan deze sessies voor het schoolplan. Leila is leerling van Maris Bohemen en doet dit jaar eindexamen. Tijdens de sessie werd aan de leerlingen gevraagd waar zij van dromen en Leila gaf aan dat zij “naar de zon” wil. Zij legde voor een volle zaal uit dat dit voor haar een metafoor is voor een studie in Amerika. Ze gaf aan dat zij daarbij ondersteuning nodig heeft van de school, omdat haar ouders afkomstig zijn uit een ander land en onvoldoende ingeburgerd zijn om haar te helpen haar droom waar te maken. Afaf is een leerling uit de brugklas van Maris Waldeck en is het levende bewijs dat leerlingen hun doelen mede bepalen op basis van het vertrouwen dat

de school hun geeft. Twee krachtige leerlingen, met ieder een eigen verhaal. Hun verhalen zijn de leidraad geweest voor dit schoolplan en komen daarom op een aantal plaatsen in dit schoolplan terug.

De uitkomst van de gevoerde gesprekken en de wijze waarop de inbreng een plek heeft gekregen in het nieuwe schoolplan, is vervolgens ook weer teruggekoppeld binnen alle geraadpleegde groepen. Om ervoor te zorgen dat het schoolplan niet ergens in een kast belandt maar een levend document blijft, hebben we er bovendien voor gekozen om de belangrijkste onderdelen in de vorm van een infographic te visualiseren. Op die manier proberen we ervoor te zorgen dat de missie, visie en merkbefoorte leidend zijn voor al het handelen op onze school. Op iedere locatie wordt de komende periode in samenspraak met de teams een nadere uitwerking gemaakt op basis van de kaders in dit schoolplan. Deze locatieplannen treden in werking vanaf het schooljaar 2021-2022.

Het Maris College wil een lerende organisatie zijn en beschouwt het schoolplan daarbij als het belangrijkste fundament. Dit betekent dat we op basis van de beleidsvoornemens in dit plan experimenten durven aan te gaan en daarbij fouten mogen maken om ervan te leren. Zo houden we ons onderwijs in beweging. Aan het begin van ieder schooljaar bekijken we waar we staan, zowel op schoolniveau als op locatieniveau. In dialoog met de teams kijken we terug en vooruit. Wat is er al gerealiseerd van wat we ons in het schoolplan hadden voorgenomen en wat nog niet? Wat is goed gelukt en wat niet? En vooral waarom (nog) niet? Wat hebben we daarvan geleerd? Waar is bijstelling nodig?

Op deze manier willen wij onszelf en ons onderwijs blijven verbeteren en ervoor zorgen dat ons beleid goed aansluit bij de behoeften in de dagelijkse praktijk. Aan het begin van ieder schooljaar worden er afspraken gemaakt tussen de centrale directie en de locatiedirecteuren om vast te stellen aan welke activiteiten het komende jaar wordt gewerkt. De locatiedirecteuren gaan op basis hiervan het gesprek met het team op de eigen locatie aan. Hierbij is het uiteraard mogelijk om extra focus te leggen op onderdelen die meer aandacht nodig hebben, of ruimte te maken voor zaken die onverwacht op ons pad komen, of het tijdspad iets te verleggen als blijkt dat bepaalde zaken niet haalbaar zijn in de gestelde periode. Op deze manier blijven we wendbaar en flexibel in een wereld die dat ook van ons vraagt.

Judith van Biemen (algemeen directeur)

Januari 2021



2

2

School- gegevens

1 School

Het Maris College is een school voor algemeen toegankelijk vmbo, havo en vwo-onderwijs. Het Maris College is geen scholengroep, maar één school gevestigd op meerdere locaties.

2 Bestuur

De school valt onder het bestuur van de stichting VO Haaglanden. Het bestuur is bevoegd gezag volgens de onderwijswetgeving en dus eindverantwoordelijk. Het bestuur van VO Haaglanden functioneert volgens het Raad van Toezicht model, dat wil zeggen dat het op hoofdlijnen bestuurt. Het bestuur bestaat uit twee leden waarvan één voorzitter, bijgestaan door een ondersteunend bureau. Binnen de bestuurlijke kaders hebben de scholen autonomie. Concreet betekent dit dat wat centraal moet gebeuren of efficiënter kan op centraal niveau, centraal is belegd en wat decentraal kan, decentraal gebeurt.

3 Schoolleiding

Het Maris College heeft een algemeen directeur die de eindverantwoordelijkheid draagt. Deze wordt bijgestaan door een plaatsvervanger. Samen vormen zij de algemene directie. De locaties worden geleid door een locatiedirecteur samen met een aantal teamleiders. Zij vormen het managementteam op de locatie. De algemene directie en de locatiedirecteuren vormen samen het directieteam van de school.

Wekelijks komt het directieteam bijeen in het directieoverleg in aanwezigheid van het hoofd bedrijfsvoering, de senior-beleidsmedewerker, de opleidingscoördinator, de communicatiemedewerker en de officemanager. Hier komt de algemene gang van zaken aan de orde en vindt verdieping plaats op een aantal thema's die aan de inhoud van dit schoolplan zijn gerelateerd.

Daarnaast komt het MT-breed vier tot zes keer per jaar bij elkaar. Het MT-breed bestaat uit het directieteam en alle teamleiders. Tijdens deze bijeenkomsten wordt de verbinding gelegd tussen de strategische koers van de school en de operationele zaken op de locaties waar de teamleiders primair voor verantwoordelijk zijn. Hier wordt ook gewerkt aan de verbinding tussen de zes locaties.

Verder zijn er nog overleggen tussen de algemene directie en:

- De vaksectievoorzitters;
- De coördinatoren passend onderwijs;
- De decanen;
- De examensecretarissen.

Al deze geledingen dragen zorg voor de coördinatie van belangrijke processen binnen de school. Om die reden is een regelmatige afstemming met de algemene

directie van belang. In deze overleggen vindt de beleidsvoorbereiding plaats en worden afspraken gemaakt over de uitvoering van het vastgestelde beleid.

4 Schoolgrootte

Het Maris College is één school bestaande uit zes kleinere locaties verdeeld over zeven gebouwen. Geografisch gezien strekt het Maris College zich uit langs de kuststrook van Den Haag. De keuze voor meerdere kleinere locaties hangt samen met onze pedagogische visie. Wij vinden het belangrijk dat leerlingen gezien worden en zich veilig voelen. Voor ons is dit een basisvoorwaarde om tot leren te kunnen komen. Daarbij zijn de kleinste locaties bestemd voor het onderwijs aan de leerlingen die een opleiding op VMBO basis-, of kaderniveau volgen.

Per 1 oktober 2020 zijn er 2.764 leerlingen ingeschreven op onze school. Het leerlingenaantal is als volgt over de locaties verdeeld:

Maris Belgisch Park	876 leerlingen
Maris Houtrust	488 leerlingen
Maris Bohemen	616 leerlingen
Maris Statenkwartier	304 leerlingen
Maris Waldeck	238 leerlingen
Maris Kijkduin	242 leerlingen

Voor de toekomst wordt uitgegaan van een stabilisatie rond een aantal van zo'n drieduizend leerlingen. Op de meeste locaties is geen ruimte meer om nog verder in leerlingenaantal te groeien. Alleen op de locatie Maris Waldeck is nog ruimte voor groei. Voor deze locatie staat nieuwbouw gepland. Alle overige locaties zijn reeds gehuisvest in aantrekkelijke, nieuwe of gerenoveerde schoolgebouwen.



5 Positionering van de school

Het Maris College richt zich op het bieden van kansrijk onderwijs. Dat betekent dat wij in de eerste plaats naar het diploma toe leiden. Daarbij willen wij ook de kennis en vaardigheden aanreiken die nodig zijn om succesvol deel te kunnen nemen in de samenleving. Naast burgerschapsvorming gaat het daarbij ook om andere “life skills” zoals kunnen plannen, samenwerken, communiceren en zelfsturing. Deze 21e-eeuwse vaardigheden willen wij de komende vier jaar nadrukkelijker gaan inbedden in het onderwijs op onze school.

Kansrijk onderwijs houdt ook in dat wij de school zo hebben ingericht dat leerlingen drempelloos kunnen opstromen naar een hoger niveau. Op elke locatie biedt het Maris College minimaal één naasthogere leerweg of niveau aan. Hiermee worden leerlingen uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen.

Maris Belgisch Park	havo en vwo, met technasium
Maris Houtrust	(tweetalig) mavo met een havo-onderbouw
Maris Bohemen	vmbo kader/theoretische leerweg
Maris Statenkwartier	vmbo basis/kader/gemengd
Maris Waldeck	vmbo basis/kader
Maris Kijkduin	vmbo basis/kader/theoretisch met lwoo (met een accent op taal en rekenen)

Het is onze ambitie in een zo vroeg mogelijk stadium zicht te krijgen op de potenties van onze leerlingen en de benadering die het van ons vraagt om die optimaal te benutten. Juist in een stad als Den Haag waar de segregatie en kansenongelijkheid groot zijn, vinden wij het van belang om opstroom mogelijk te maken. Dat betekent dat wij ons de komende vier jaar nog meer willen richten op het verbeteren van de opstroom binnen onze school.

“ Ik was middelmatig en voordat ik hier kwam, was ik er niet bezorgd om... Ik wist niet dat het best makkelijk is om op een hoger niveau te komen. Ik kan na de eerste klas nog steeds naar kader/tl. Daar kwam ik pas achter toen ik hier zat. Daarom doe ik nu beter mijn best.”

Afaf

Naast de gebruikelijke gegevens uit de CITO toetsen zetten we aan het begin van de brugklas diagnostische toetsen in om het taal- en rekenniveau van onze nieuwe leerlingen te bepalen. Leerlingen die hier uitval op vertonen, krijgen extra taal- en rekenlessen (TEX en REX). Beide onderdelen zijn immers van belang als het gaat om de kans op succes in het voortgezet onderwijs. In het kader van het strategisch beleidsplan van VO Haaglanden zullen wij bovendien de komende vier jaar een expliciet taalbeleid gaan ontwikkelen omdat duidelijk is dat de leesvaardigheid binnen het voortgezet onderwijs de afgelopen jaren stelselmatig is gedaald.

Daarnaast gaan wij met de Rijksuniversiteit Leiden een dynamische toets ontwikkelen die ons meer inzicht moet geven in de leerstijlen en het leerpotentieel van onze brugklasleerlingen. Bij een dynamische toets wordt eerst bekeken wat de voorkeursleerstijlen zijn van onze leerlingen. Daarna wordt een nulmeting gedaan op een aantal onderdelen uit de kernvakken. Hierna vindt een kort trainingsmoment plaats. Dit trainingsmoment wordt aangepast aan de leerstijl van de betreffende leerling. Daarna wordt er nog een keer getoetst. Hiermee wordt duidelijk wat een leerling kan nadat hij of zij de juiste instructie heeft gehad. De dynamische toets geeft dus inzicht in wat de leerling onder de optimale omstandigheden zou kunnen bereiken.

De dynamische toets geeft dus inzicht in wat de leerling onder de optimale omstandigheden zou kunnen bereiken. In combinatie met de opgehoogde adviezen maakt dit de determinatie van leerlingen die als gevolg van kansenongelijkheid een te laag schooladvies hebben gekregen makkelijker. Ook kunnen op basis van de uitkomst de ondersteuning inrichten dat deze het beste aansluit bij de specifieke behoeften van de individuele brugklasleerlingen.

Kansrijk onderwijs betekent echter meer dan het behalen van goede leerresultaten. Voor ons is kansrijk onderwijs ook de brede talentontwikkeling van onze



leerlingen. In ons onderwijsaanbod is daarom ook voldoende aandacht voor de creatieve en kunstzinnige ontplooiing van onze leerlingen, sporten en bewegen en buitenschoolse activiteiten. Op deze manier willen wij ervoor zorgen dat iedere leerling zicht krijgt op zijn of haar interesses, kwaliteiten en mogelijkheden.

Tot slot maakt ook onze leerlingenzorg onderdeel uit van het kansrijk onderwijs dat wij willen bieden. De leerlingenzorg is de afgelopen jaren in samenspraak met de coördinatoren passend onderwijs geüniformeerd en goed geborgd. Op alle locaties zijn één of meer coördinatoren passend onderwijs werkzaam. In samenwerking met externe partners zorgen zij ervoor dat er extra ondersteuning wordt geboden aan de leerlingen die dat nodig hebben. Daarnaast bieden wij op alle VMBO locaties begeleiding en coaching aan (B&CO) waarbij onderwijsassistenten leerlingen na schooltijd ondersteunen die extra hulp nodig hebben bij het maken van hun huiswerk.

Daarbij wordt gewerkt met onderwijs ondersteuningsplannen (OPP's) die toegesneden zijn op de specifieke behoefte van de betreffende leerling. Iedere leerling die leerwegondersteunend onderwijs volgt heeft een OPP en verder alle leerlingen die in aanmerking komen voor extra ondersteuning. De coördinatoren passend onderwijs zorgen ervoor dat we voor de aanvang van een volgend schooljaar alle specifieke behoeften van de nieuwe lichter brugklassers in beeld hebben en dat deze met de mentoren zijn doorgenomen. Zo willen wij iedere leerling die voor onze school kiest een zo goed mogelijke start geven.

13



3

Besturings- filosofie

Het bestuur van VO Haaglanden heeft de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering bij de schoolleiders belegd. Dit is geregeld in het directiestatuut. De schoolleiders worden op hun beurt actief gestimuleerd om -met behoud van de eindverantwoordelijkheid- op schoolniveau taken en bevoegdheden over te dragen aan andere leden van de schoolleiding. Ook dit is geregeld in het directiestatuut.

Stichting VO Haaglanden heeft in het strategisch beleidsplan “Betekenisvol in ontwikkeling” (december 2020) vijftien beleidsdoelstellingen opgenomen. Deze hebben betrekking op onderwijskwaliteit, medewerkers en professionalisering, samenwerking, ICT en kansengelijkheid. Deze beleidsdoelstellingen op bestuursniveau vormen het overkoepelende kader voor ons schoolplan.

1 Missie en visie van het Maris College

De missie van het Maris College luidt: “Samen in beweging voor kansrijk onderwijs”. Het aanbieden van kansrijk onderwijs is al jaren onze missie. Wij werken daartoe vanuit een pedagogisch klimaat dat de veiligheid biedt om rela-

“Op school wordt best veel rekening met me gehouden. Ik ben vaak genoeg in de problemen gekomen...maar jullie hebben het goed gedaan. Ik heb me hier altijd veilig gevoeld.”

Leila

ties op te bouwen, het zelfvertrouwen te vergroten en vertrouwen in anderen te krijgen. Binding tussen medewerkers, leerlingen en de school is een belangrijke voorwaarde om verwachtingen in prestaties om te zetten. Pedagogisch klimaat en onderwijsprestaties gaan in onze visie hand in hand. Leerlingen kunnen hun toekomst daardoor op een positieve manier vormgeven.

Wij zijn trots op het feit dat wij met onze onderwijsresultaten en pedagogische aanpak een goede reputatie hebben opgebouwd in Den Haag. Om ervoor te zorgen dat ons onderwijs voldoende aansluit bij de kennis en vaardigheden die van onze leerlingen in de 21e-eeuw worden gevraagd, is het aanvullend daarop nodig om de komende vier jaar meer beweging te gaan creëren. Dat betekent dat we het goede van ons huidige onderwijssysteem vasthouden en daarnaast meer gaan inzetten op innovatie en ontwikkeling. En dat laatste doen we samen. We zijn immers één school met meer dan 300 medewerkers. Dat betekent dat we veel kennis en talent in huis hebben. We vinden het belangrijk om al deze kwaliteiten te ontsluiten voor de hele school, zodat we van en met elkaar leren. We streven daarbij naar een goede balans tussen school- en locatiebelang.

Dat betekent dat we het goede van ons huidige onderwijssysteem vasthouden en daarnaast meer gaan inzetten op innovatie en ontwikkeling. En dat laatste doen we samen. We zijn immers één school met meer dan driehonderd medewerkers. Dat betekent dat we veel kennis en talent in huis hebben. We vinden het belangrijk om al deze kwaliteiten te ontsluiten voor de hele school, zodat we van en met elkaar leren. We streven daarbij naar een goede balans tussen school- en locatiebelang.

Schoolbreed is het voor het kansrijk onderwijs nodig dat de aansluiting tussen de verschillende niveaus goed is geborgd. Witte vlekken in het aanbod moeten voorkomen worden evenals onnodige drempels. Dit is niet alleen van belang voor de opstroom, maar ook in het geval van de incidentele afstroom. De opeen-



volgende niveaus moeten probleemloos op elkaar aansluiten, zodat de leerling geen last ervaart bij een overstap. Daarom is het noodzakelijk dat de verbinding tussen de locaties de komende jaren nog verder wordt verstevigd.

Dit gebeurt vooral op vaksectieniveau. De vaksecties vormen de ruggengraat van de school. Binnen de vaksecties vindt de professionele dialoog over de onderwijsresultaten plaats en wordt nieuw onderwijs gemaakt. Om dat te kunnen doen is het nodig om over de grenzen van de eigen locatie te kijken. Samen betekent dus ook dat we nadrukkelijker gaan inzetten op intervisie en collegiale consultatie. Door samen te leren en te ontwikkelen blijven we in beweging waardoor we in staat zijn om kansrijk onderwijs te bieden aan onze leerlingen. De merkbeploofte aan onze ouders en leerlingen luidt dan ook: “Wij verbinden ons aan jouw toekomst!”.

2 Leiderschap en strategie

Onze visie op leiderschap en strategie is direct afgeleid van het Haags model op basis waar- van stichting VO Haaglanden de scholen aanstuurt. Het Maris College omarmt deze filosofie en streeft ernaar bevoegdheden en daarbij behorende verantwoordelijkheden, zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. De algemene directie wil minder van bovenaf opleggen en meer ruimte laten aan het locatiemanagement en de medewerkers. Hiertoe zijn de inmiddels de nodige stappen gezet en deze ontwikkeling willen wij de komende jaren verder voortzetten.

Zo hebben de locatiedirecteuren meer zeggenschap gekregen over hun eigen locatiebudgetten en de formatie. Hiervoor hebben wij een aantal vernieuwingen doorgevoerd in de bedrijfsvoering zoals het werken met het programma Foleta. Verder zijn wij nadrukkelijk planmatiger gaan werken waarbij de planning &



control cyclus leidend is. Ook hebben de teamleiders meer verantwoordelijkheden en ruimte gekregen bij de uitoefening van hun takenpakket. Zaken die voorheen tot het takenpakket van de locatiedirecteur behoorden zoals schorsing- en verwijdering van leerlingen, gesprekken met ouders en leerlingen of normjaar-taakgesprekken met collega's worden steeds vaker door teamleiders gedaan.

Wij willen deze ontwikkeling vasthouden en verder versterken. Hiertoe zullen wij de teamleiders ondersteunen in hun ontwikkeling. De helft van de teamleiders is reeds in staat gesteld om de opleiding tot basisbekwaam schoolleider te volgen, de andere helft willen wij op korte termijn hiertoe in staat stellen. Met het lager leggen van de verantwoordelijkheden voor de operationele gang van zaken op de locaties, ontstaat meer ruimte binnen het directieteam om te sturen op de schoolbreed strategische koers en de complexere onderwijsvraagstukken, zoals de inbedding van de nieuwe leerweg of een project als Techniek aan Zee.

De komende jaren willen wij deze beweging verder voortzetten bij andere groepen binnen de school waar coördinerende werkzaamheden plaatsvinden zoals de centrale administratie, de decanen, vaksectievoorzitters, examensecretarissen, conciërges, systeembeheerders en schoolopleiders. Wij willen al deze medewerkers meer regelruimte geven en de ontwikkeling naar zelfsturing stimuleren. Dit houdt in dat deze medewerkers zoveel mogelijk zelf toezicht houden op de uitvoering van hun takenpakket, goed samenwerken en proactief voorstellen doen om verbeteringen binnen het onderwijs en de organisatie aan te brengen. De directie faciliteert deze beweging, denkt mee als dat nodig is en blijft uiteraard eindverantwoordelijk. De coördinatoren passend onderwijs werken al sinds 2018 succesvol op deze manier samen en zijn hiermee een goed voorbeeld voor de rest van de school.

Bij de facilitering door de directie hoort uiteraard ook een passend scholings- en trainingsaanbod. Ook moet de facilitering in de normjaartaak in verhouding

staan tot de uren die nodig zijn voor een goede uitvoering van de coördinerende werkzaamheden. Omdat er in veel gevallen afstemming moet plaatsvinden over de zes locaties heen, is het ook nodig dat er

planmatiger wordt gewerkt en dat er in de centrale jaarplanning voldoende tijd wordt vrijgemaakt voor overleg. Daarbij moet ervoor gezorgd worden dat deze centrale overlegmomenten niet “bijten” met de locatie-gebonden overleggen die veelal op de dinsdagmiddag zijn gepland. Hier ligt een taak voor het directieteam dat immers de centrale jaarplanning opstelt.

Met een betere planning en een projectmatige aanpak willen we af van de ad hoc werkwijze, die samenhang met de groeifase van de school. Deze ad hoc werkwijze leidt op veel plaatsen in de organisatie tot problemen en zorgt bovendien voor frustratie. Deze verandering begint bij de directie en het ondersteunend apparaat, maar vraagt ook van de rest van de medewerkers om deadlines te respecteren en taken onderling goed af te stemmen. Zo houden we tijd over voor de realisatie van de beleidsvoornemens en onderwijsvernieuwingen die we in dit schoolplan hebben opgenomen.

Daarbij willen we de onderwijsvernieuwingen op een manier benaderen die aansluit bij de principes van de lerende organisatie. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om als directie alle beleidsvoornemens die in dit plan zijn opgenomen tot in detail uit te werken en dan te implementeren. Samen met de teams op de locatie en de schoolbrede vaksecties bekijken we welke (groepen) medewerkers gemotiveerd zijn om de vernieuwingen die in dit schoolplan zijn benoemd, op te pakken en uit te proberen.

Hiervoor richten we proeftuinen in waarbij we de betrokken medewerkers faciliteren met een ontwikkelbudget. Dit ontwikkelbudget kan uren omvatten en / of middelen om een training te volgen. Ook is het mogelijk om andere vor-

men van externe ondersteuning in te zetten. De resultaten in de proeftuin worden vervolgens in een locatie-overstijgend “leerlab” gedeeld zodat we er samen van kunnen leren. Zaken die (nog) niet zijn gelukt zijn worden in het “leerlab” geëvalueerd en eventueel bijgesteld. Fouten maken mag en is zelfs belangrijk, omdat we hiervan kunnen leren. Successen kunnen vervolgens verder worden ingebed in de hele school.

Op deze manier willen we voor voldoende ruimte en veiligheid zorgen, zodat de beweging die we willen creëren op gang komt en energie gaat opleveren. Medewerkers die graag aan de slag willen met de richting in dit schoolplan en het leuk vinden om te innoveren, zetten we zo in hun kracht. Medewerkers die eerst willen zien wat de experimenten opleveren, zorgen ervoor dat wat we al goed doen behouden blijft. Op deze manier brengen we de beweging die nodig is op een organische wijze tot stand en benutten we de diversiteit aan kwaliteiten in onze teams beter.

Samen betekent voor ons ook dat we meer in dialoog willen ontwikkelen met ouders en leerlingen. We merken dat de gesprekken die we met hen hebben gevoerd ons belangrijke inzichten hebben gebracht. Deze manier van dialoog voeren, willen we vasthouden. Naast themabijeenkomsten en brainstormsessies, willen we ook vaker “polls” houden via de website. Op die manier kunnen we snel peilen hoe ouders en leerlingen tegenover beleidsvoorstellen staan en beperken we ons niet alleen tot de formele geledingen zoals de leerlingen- en ouderraad. Zo willen we op een meer eigentijdse manier invulling geven aan leerling- en ouderbetrokkenheid.

14



4

Onderwijs- beleid

Conform onze missie en visie dagen wij onze leerlingen uit het beste uit zichzelf te halen. Wij willen dat onze leerlingen het hoogst haalbare opleidingsniveau volgen en daarnaast toegerust worden met de 21e-eeuwse vaardigheden die nodig zijn voor een succesvolle toekomst. Hiertoe willen we in ons onderwijs meer ruimte gaan maken voor “life skills”, activerend onderwijs en ICT & technologie. In onze ogen zijn dit noodzakelijke handvatten om goed deel te kunnen nemen in het vervolgonderwijs, op de arbeidsmarkt en aan de samenleving als geheel. In dit hoofdstuk werken wij onze ambities verder uit en koppelen hier een aantal concrete beleidsvoornemens aan.

1 Ambitie 1: “life skills”

Onder “life skills” scharen wij een combinatie van vaardigheden die betrekking hebben op persoonlijke vorming en burgerschap. Sociale en culturele vaardigheden zijn daarbij belangrijk, naast het vermogen om effectief te kunnen communiceren en samen te werken. Omdat er in de 21e eeuw minder in vast dienstverband wordt gewerkt en meer in netwerken waarbij niet hiërarchisch wordt gestuurd, is het belangrijk dat onze leerlingen hier voldoende op zijn voor-

“ Ik wil dat mijn mentor de tijd neemt om met me te praten. Checken of het goed met me gaat. Tieners komen in aanraking met veel nieuwe dingen. Gevoelens, middelbare school, botsingen met ouders, elke dag opstaan en je afvragen waar je het voor doet. Ik vind het moeilijk om een balans te vinden tussen al deze dingen. Ik wil leren hoe ik hiermee om moet gaan. Daar moet tijd aan worden besteed in de lessen, want het is een groot ding. Soms kan ik de motivatie niet eens vinden om te verschijnen in mijn online lessen. Ik ga zeker mijn diploma halen, maar ik zou het beter doen op school als hier ook aandacht voor was.”

Leila

“ ...Dan maak je gewoon een klein klasje waar extra aandacht wordt besteed aan de dingen die wij leuk vinden. Het zou handig zijn als leerlingen dat na schooltijd kunnen doen als keuze-uur, want de ene persoon wil sporten en de andere koken. Zo kunnen kinderen meer leren over iets dat ze interesseert.”

Afaf over extra vakken tijdens keuze-uren

bereid. Dat betekent dat zij in toenemende mate zelfsturend moeten zijn. Hiervoor is het nodig dat zij in staat zijn de juiste keuzes te maken, weten hoe zij in elkaar steken, wat hun talenten en kwaliteiten zijn en welke punten zij nog verder zouden kunnen ontwikkelen. Ook is het van groot belang dat zij over een positief zelfbeeld en voldoende zelfvertrouwen beschikken, zodat zij zich goed staande weten te houden in onze steeds complexere maatschappij.

Alle teams constateren dat in de mentorlessen meer ruimte moet zijn voor het ontwikkelen van de bovenstaande “life skills”. Leerlingen en ouders beamen dat. Dit vraagt om een nadere uitwerking van onze visie op het mentoraat. Het gaat hierbij niet alleen om de inhoud van de mentorlessen, maar ook om de invulling van het takenpakket van de mentor. In de gesprekken met de teams is naar voren gekomen dat de taak van mentor in de huidige situatie te veel administratieve belasting oplevert. Om de leerlingen beter te begeleiden bij hun persoonlijke vorming, moeten de administratieve taken van de mentor wellicht op een andere plek in de organisatie belegd worden. Op die manier moet meer tijd vrijkomen voor coaching, persoonlijke gesprekken en groei van de van de leerling.

Verder vinden wij het in het kader van de “life skills” ook van belang dat onze leerlingen meer verantwoordelijkheid krijgen voor het eigen onderwijsproces. Niet alleen in de vorm van formatief evalueren waar wij momenteel de eerste stappen in zetten, maar ook in het plannen van het eigen werk. Tijdens de eerste lockdown is er op alle locaties gewerkt met een weekplanner. De ervaring hiermee is door onze leerlingen en ouders positief beoordeeld. Leerlingen geven aan dat zij hierdoor een beter overzicht hebben over hun huiswerk en toetsen. Zelfstandig kunnen plannen is een belangrijke vaardigheid om succesvol te kunnen deelnemen aan het vervolgonderwijs en daarom willen we hier de komende vier jaar meer aandacht aan geven.

“ Het kost me moeite om mijn ouders te laten weten wat ik wil in het leven. Ik ben hun eerste kind en in ons gezin de eerste persoon die niet is opgegroeid in een ontwikkelingsland. Mijn ouders komen uit Mauritanië. Bij ons gaat een meisje pas uit huis als ze getrouwd is en ik wil helemaal niet trouwen. Ik ben anders. Ik wil nog steeds gaan studeren in Amerika, maar ik heb gezien dat zoiets moeilijk te bereiken is zonder hulp. Ik moet er veel voor over hebben, maar ik zie het als een mijlpaal als het me lukt.”

Leila

“ ... Ik wil in de Tweede Kamer het lijkt me leuk om over bepaalde dingen te discussiëren. Gisteren keek ik naar het nieuws en toen kwam ik erachter dat als iemand heel ziek is en dood wil, de dokters heel vaak nee zeggen, want een arts kan maximaal 12 jaar gevangenisstraf krijgen als hij zo iemand een spuitje geeft. Toen dacht ik: Ik weet niet hoe je dat moet veranderen. Stel dat ik in de Tweede Kamer zat, hoe zou ik het dan oplossen? Dat is een hele moeilijke discussie...”

Afaf

Hieraan gekoppeld vinden wij het belangrijk dat leerlingen meer mogelijkheden krijgen om eigen keuzes te maken binnen het rooster. Hierbij moet uiteraard rekening worden gehouden met de specifieke behoeften van de doelgroep. In de gesprekken met de leerlingen gaven met name de VMBO basis- en kaderleerlingen aan dat zij niet te veel vrijheid willen. Zij zijn bang dat zij de “moeilijkere” vakken zoals wiskunde en Nederlands dan misschien te weinig volgen en te veel naar gym of de praktijkvakken gaan.

Toch is het in het kader van zelfregulering van belang dat al onze leerlingen om leren gaan met een bepaalde mate van keuzevrijheid, bijvoorbeeld in de vorm van (een beperkt) aantal keuzes in het rooster. In de locatieplannen kunnen de ideeën hiervoor verder worden uitgewerkt. Experimenten op dit terrein zullen door het directieteam worden gefaciliteerd.

Natuurlijk maakt loopbaanoriëntatie ook deel uit van de “life skills”. Op dit moment is loopbaanoriëntatie een onderdeel van de beroepsgerichte vakken, maar ouders en leerlingen geven nadrukkelijk aan dat een verdere versteviging hiervan wenselijk is. Aan de decanen is gevraagd om met een nadere uitwerking hiervan te komen. Het is belangrijk dat onze leerlingen voldoende ondersteund worden in een zoektocht naar een passende vervolgstudie en een goed toekomstperspectief.

Wij staan er al school echter niet alleen voor om de leerlingen te ondersteunen bij hun loopbaanoriëntatie en de realisatie van hun toekomstdromen. We hebben immers een zeer grote en diverse ouderpopulatie die over het netwerk en de vaardigheden beschikt om onze leerlingen op weg te helpen. Het is ons voorneemen om hierover in de eerste helft van 2021 een themabijeenkomst te organiseren. Wij hopen hiermee een bestand op te bouwen van ouders die bereid zijn om onze leerlingen te helpen hun dromen waar te maken.

“ ...Ik heb op school wel aan verschillende mensen kunnen vertellen hoe moeilijk het is om te balanceren tussen de opvoeding van mijn moeder en de wereld waarin ik opgroeï. Stel dat ik straks echt niet naar Amerika mag?”

Leila

Tot slot maakt burgerschapsvorming integraal onderdeel uit van de “life skills”. Burgerschap is in onze ogen geen vak maar een houding. Een houding waarbij ruimte is voor diversiteit en respect voor de democratische waarden waar onze samenleving op is gegrondvest. De recente gebeurtenissen in Frankrijk, maar ook in ons eigen land, laten zien dat er steeds meer spanning optreedt op het snijvlak van vrijheid van godsdienst en vrijheid van meningsuiting. De gesprekken in de teams hebben ons laten zien dat dit ook op onze school tot gevoelens van onveiligheid leidt. Juist in een stad als Den Haag, waar veel verschillende culturen met elkaar samenleven, is het daarom belangrijk om het fundament van onze samenleving en de bijbehorende kernwaarden goed in te bedden in ons onderwijs.

Dat betekent dat naast de lessen die gegeven worden bij de vakken geschiedenis, aardrijkskunde en maatschappijleer, doorlopend aandacht moet zijn voor burgerschapsvorming. Om burgerschap de plaats te geven die het verdient, zal een schoolbrede visie op burgerschapsvorming worden geformuleerd. Op basis hiervan zal aan iedere vaksectie gevraagd worden om in het vakwerkplan aan te geven op welke wijze er gewerkt wordt aan burgerschapsvorming.

Daarnaast zal er ieder jaar minimaal één schoolbrede activiteit worden georganiseerd die bijdraagt aan de bewustwording van onze leerlingen over het belang van onze democratische rechtstaat. Gedacht kan worden aan het organiseren van een toneelstuk op school, het bezoeken van een relevante tentoonstelling of de organisatie van een activiteit voor een goed doel met een belangrijke maatschappelijk waarde. Ook het wereldburgerschap verdient daarbij aandacht. Door projecten waarbij sprake is van fysieke of digitale uitwisseling met leerlingen in andere werelddelen, willen wij de leerlingen bewust maken van hun wereldwijde verbondenheid.



2 Ambitie 2: activerend onderwijs

Met activerend onderwijs bedoelen wij onderwijs dat niet -of in veel mindere mate- docentgestuurd is dan ons huidige veelal klassikale onderwijsaanbod. Activerend onderwijs is contextrijk onderwijs waarbij de buitenwereld in school wordt gehaald, of waar de leerlingen naar buiten gaan. Er wordt door de leerlingen samengewerkt aan uitdagende opdrachten die een beroep doen op hun vermogens om kritisch te denken en waarbij hun creativiteit wordt aangewakkerd. Out-of-the box denken is nodig om tot oplossingen te komen. Vakoverstijgend projectonderwijs leent zich hier goed voor. Dit betekent niet dat we de komende vier jaar ons hele onderwijssysteem op de schop gooien, maar wel dat we meer ruimte willen maken om activerend onderwijs aan te bieden.

Dit is van belang omdat we in de 21e eeuw in toenemende mate te maken krijgen met de invloed van robotisering en kunstmatige intelligentie. Hierdoor zullen bestaande banen verdwijnen. Dit betreft met name het meer gestandaardiseerde werk, maar beperkt zich niet alleen tot het werk waar een lagere opleiding voor nodig is. Ook hoger opgeleiden zoals juristen en artsen zullen hier de gevolgen van ondervinden, omdat een computer super snel alle relevante jurisprudentie kan overzien, of uitkomsten van behandelmethodes kan scannen en op basis daarvan kan voorspellen wat de beste aanpak is. In complexere situaties daarentegen, waarbij creativiteit nodig is om tot oplossingen te komen, of waar sociale en communicatieve vaardigheden doorslaggevend zijn, zal het menselijke handelen van toegevoegde waarde blijven.

Daarom nodigen we de teams op de locaties uit om te gaan experimenteren met vakoverstijgende en /of locatie-overstijgende projecten waarbinnen de leerlingen kunnen oefenen met deze vaardigheden. Binnen sommige vakken vindt deze manier van werken al plaats zoals bij onderzoeken & ontwerpen (O&O), of

“ Voor mij is een goede docent iemand die niet alleen uit het boek lesgeeft, maar ook iets creatiefs verzint. Het is leuk als je als leerling een project mag doen. Stel, je krijgt bijvoorbeeld twee plantjes. De ene geef je water en de ander niet. Als je dat volgt, zie je meteen wat er als eerste groeit en wat de verschillen zijn. In het boek staat er wat er als eerste groeit, maar nu zie je het zelf.”

Afaf

“ Als je bij aardrijkskunde een presentatie moet maken over een stad die bekend staat om bijvoorbeeld kaas... en iemand anders maakt een presentatie over een stad die ook bekend staat om zijn handel, dan kan je dat ook voor wereldeconomie gebruiken. Het is veel handiger als je wereldeconomie in andere vakken stopt, dan hoef je daar niet speciaal een aparte juf voor te hebben.”

Afaf

bij de praktijkgerichte vakken. We willen deze beweging ook bij andere vakken nadrukkelijk gaan stimuleren de komende vier jaar. Als directie zullen we deze projecten faciliteren in tijd en waar nodig ook investeren in externe ondersteuning in de vorm van scholing, coaching of training.

3 Ambitie 3: ICT & technologie

De inzet van ICT & technologie heeft als gevolg van de Corona crisis een enorme vlucht genomen in het onderwijs. Het is van belang om deze verworvenheden vast te houden. In de 21e-eeuw is het immers nodig dat iedereen over digitale vaardigheden beschikt. Dat geldt zowel voor onze leerlingen als voor onze medewerkers. Daarom zien wij de inzet van ICT & technologie niet als een middel maar als een doel. Daarnaast moet er in ons onderwijs meer aandacht zijn voor “computational thinking”, informatievaardigheden en mediawijsheid. Er is inmiddels op een van onze locaties een project gestart om onze brugklassers bij hun start op onze school voldoende digivaardig te maken. Dit project zal in het komende schooljaar verder worden geïmplementeerd.

Ook de ICT-infrastructuur verdient blijvende aandacht. Er is de afgelopen jaren veel in ICT geïnvesteerd maar de ontwikkelingen gaan snel. De omslag naar “bring your own device” begin dit schooljaar heeft duidelijk gemaakt dat we onze infrastructuur op bepaalde punten nog verder moeten versterken, maar ook dat we aan eigenaarschap moeten werken binnen de teams op de locaties. ICT is niet alleen iets van systeembeheer maar van ons allemaal. Het om kunnen gaan met computers is in de 21e- eeuw net zo belangrijk als lezen, schrijven en rekenen. Wij zullen dan ook stevig blijven inzetten op de scholing van onze medewerkers.

Een versterkte inzet van ICT en nieuwe technologieën maakt het bovendien mogelijk om meer eigentijds onderwijs te bieden. Met ons project Techniek aan Zee

“Mijn ouders gaan zich wel realiseren dat ik anders ben. Ik wil een technische opleiding doen, Human Technology in Rotterdam. Dat vinden ze leuk. Hopelijk zeggen ze op een dag: ‘Dit is gewoon Leila. Anders zijn is wel ok’”

Leila

laten we de leerlingen al kennis maken met de nieuwste technologieën zoals robots, drones en virtual reality. Wij willen de komende periode alle docententeams inspireren om hier meer gebruik van te maken in het eigen vak. De inzet van virtual reality maakt het bijvoorbeeld mogelijk om een reis door de tijd te maken bij geschiedenis, getuige te zijn van een vulkaanuitbarsting bij aardrijkskunde of de onderwaterwereld in de haven te verkennen bij biologie. We zullen bekijken welke app's, tools, licenties en devices nodig zijn om onze lessen op deze manier te verrijken.

Met de inzet van nieuwe technologieën kunnen we het onderwijs dus nog leuker maken en laten we tegelijkertijd zien dat technische toepassingen de wereld veranderen en ons allemaal raken. Ook kunnen we daarmee hardnekkige stereotyperingen doorbreken zoals de gedachte dat techniek alleen geschikt is voor jongens, dat je er vieze handen van krijgt of dat je er een echte bèta voor moet zijn. In het kader van kansrijk onderwijs is het van belang dat onze leerlingen een carrière in de techniek als een serieus toekomstperspectief verkennen omdat daar nu en in de toekomst goed betaald werk te vinden is. Daarom gaan wij samen met het ROC Mondriaan een opleiding voor creatief technoloog vormgeven in de hoop meer leerlingen te inspireren voor een technische vervolgopleiding.

Verder biedt een versterkte inzet van ICT de mogelijkheid om het onderwijs meer plaats- en tijdonafhankelijk te organiseren. Bepaalde onderdelen van het onderwijsprogramma kunnen vooraf online of hybride worden aangeboden. Bijvoorbeeld in de vorm van een filmpje dat de leerlingen zelfstandig kunnen bekijken zoals binnen het concept “flipping the classroom”. Hiermee wordt tijd vrijgemaakt om met kleinere groepjes verdieping op te zoeken, of juist extra ondersteuning te bieden. Ook kan het de ruimte genereren voor meer buitenschoolse activiteiten. In de gesprekken met de docententeams werd regelmatig aangegeven dat deze tijd en ruimte in de huidige situatie gemist wordt. Ouders en leerlingen geven aan dat zij het belangrijk vinden dat er ook buiten de vier

muren van het schoolgebouw wordt geleerd. Door het onderwijsaanbod anders te organiseren met behulp van ICT kan deze ruimte wel worden gevonden.

Ook geeft de versterkte inzet van ICT de mogelijkheid om beter te differentiëren en het onderwijs op onze school verder te personaliseren. Daarom is het belangrijk dat er prioriteit wordt gegeven aan een verkenning van de verdere mogelijkheden van de inzet van ICT & technologie zodat we ons onderwijs ook op dat punt kunnen doorontwikkelen. Voor deze verkenning zal externe expertise worden ingezet. Op basis van een nulmeting zal een realistische doelstelling voor de komende vier jaar worden geformuleerd. Om deze doelstelling waar te maken zal een routeboekje worden opgesteld. In dit routeboekje zal onze visie op ICT nader worden uitgewerkt en zullen er concrete activiteiten en investeringen worden gekoppeld aan de onderdelen die in het routeboekje worden opgenomen.

4 Samenvatting: onze beleidsvoornemens

Op basis van het bovenstaande kunnen we de volgende beleidsvoornemens formuleren:

- We gaan een nieuwe visie op de invulling en de organisatie van het mentoraat opstellen zodat in het mentoraat meer ruimte komt voor de doelstellingen die bij de “life skills” horen;
- We gaan meer aandacht schenken aan de planningsvaardigheden van onze leerlingen en stimuleren experimenten die betrekking hebben op meer keuzevrijheid in het rooster;
- We stellen een locatie-overstijgende visie op burgerschapsvorming op en organiseren jaarlijks een schoolbreed activiteit;
- We vragen alle vaksecties om in hun vakwerkplan aan te geven hoe zij aan burgerschap werken;
- We dragen zorg voor een eenduidige visie en uitvoering van de loopbaanoriëntatie binnen onze school;
- We gaan ouders actief betrekken bij de loopbaanoriëntatie van onze leerlingen en zorgen voor een bestand van ouders die ons willen helpen in de begeleiding van leerlingen die ondersteuning nodig hebben om hun toekomstperspectief te realiseren;
- We gaan in samenwerking met het ROC Mondriaan zorgen voor de ontwikkeling van een opleiding tot creatief technoloog om zo een grotere groep leerlingen te interesseren voor een toekomst in de technische sector;
- We stellen met ondersteuning van een externe deskundige een routeboekje op om de inzet van ICT & nieuwe technologieën goed te integreren in ons onderwijs.



BO

5

Professionalisering en personeelsbeleid

Het onderwijs op onze school valt en staat met de kwaliteit en professionaliteit van onze medewerkers. Dat betekent dat de merkbepoel van dit schoolplan “wij verbinden ons aan jouw toekomst!” ook geldt in relatie tot onze medewerkers. Wij zijn trots op de enorme betrokkenheid van onze medewerkers bij de leerlingen. Het warme pedagogische klimaat op al onze locaties is hieraan te danken. Als school vinden wij het daarom belangrijk dat medewerkers voldoende professionele ruimte ervaren en met plezier hun werk vervullen.

In dat kader willen we meer zicht krijgen op de verschillende talenten en kwaliteiten van onze medewerkers, zodat we die gerichter kunnen benutten bij de komende ontwikkelingen. Omdat we één school zijn verwachten we ook van iedere medewerker een open houding als het om schoolbrede samenwerking gaat. We willen het van en met elkaar leren de komende vier jaar verder uitbouwen. Dat betekent ook iets voor onze ambities ten aanzien van ons personeelsbeleid en verdere professionalisering. Deze worden hieronder nader toegelicht.

1 Ambitie 1: duurzame inzetbaarheid

Nu we als school de grootste groei achter de rug hebben en stabilisatie in zicht komt, is het nodig dat we weten hoe ons personeelsverloop er de komende jaren uit gaat zien. Voor sommige vakken geldt nu al dat bij een andere uitkomst van de prognoses een overschot aan docenten ontstaat. Dat is bijvoorbeeld het geval bij de vakken geschiedenis en lichamelijke opvoeding. Tegelijkertijd zijn er ook nog steeds vakken waarbij wij de vacatures niet of met zeer veel moeite ingevuld krijgen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Nederlands, Duits, scheikunde, natuurkunde, techniek, informatica en wiskunde. Daarom willen wij de komende jaren docenten die lesgeven in een overschotvak stimuleren om een tweede bevoegdheid te halen in een tekortvak.

Op deze manier kunnen wij al onze medewerkers -ook bij een stabilisatie van de leerlingenaantallen- duurzaam inzetten. Verder past het behalen van een tweede bevoegdheid ook bij de wens om in het kader van activerend onderwijs meer vakoverstijgende projecten aan te bieden. Ook zal het behalen van een tweede bevoegdheid nodig zijn voor het invoeren van de nieuwe leerweg op de MAVO. De wereld om ons heen is immers voortdurend in beweging. Van het onderwijs wordt verwacht dat het meebeweegt. Dit betekent dat er vakken bij komen, zoals de nieuwe leerweg op de MAVO, maar dat er soms ook vakken verdwijnen of geïntegreerd worden in een ander vak zoals met rekenen is gebeurd.

Dit doet een beroep op een leven lang leren. Van onze medewerkers mag daarbij verwacht worden dat zij leiding geven aan hun eigen loopbaan en zelf nadenken over hun duurzame inzetbaarheid. Het behalen van een tweede bevoegdheid in een tekortvak of een nieuw vak past daarbij. Wij zullen een stimuleringsregeling koppelen aan het behalen van een tweede bevoegdheid. Ook van de directie en de teamleiders mag verwacht mag worden dat zij zich blijven ontwikkelen. De

scholingstrajecten tot basis- en vakbekwaam schoolleider die de afgelopen twee jaar zijn aangeboden, sluiten hierbij aan. Het bovenstaande vraagt om een gericht scholingsplan gebaseerd op de nog op te stellen strategische personeelsplanning. Uiteraard zullen we dit beleid goed met de personeelsgeleding van onze medezeggenschapsraad (PMR) afstemmen.

2 Ambitie 2: vernieuwing van de gesprekscyclus

Net als bij de leerlingen willen wij meer inzetten op de persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. Hiertoe willen we de gesprekscyclus anders inrichten. Nu is het op ontwikkeling gerichte gesprek (OOG) gebaseerd op een redelijk uitvoerige vragenlijst waarbij allerlei zaken afgevinkt moeten worden. Onze ervaring is dat dit niet helpt om echt met elkaar in gesprek te komen. Om meer recht te doen aan de persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers willen we -naast het formele OOG gesprek dat tweejaarlijks plaatsvindt- op een aantal momenten in het jaar een open gesprek voeren zonder vooraf vastgestelde vragenlijst. Om zo te horen wat de medewerker bezighoudt, wat energiegelvers en nemers zijn en in welke richting de medewerker zich verder zou willen ontwikkelen. We hopen dat we hiermee meer zicht krijgen op de verborgen talenten en de diversiteit binnen onze teams.

Op dit moment moet iedere medewerker in een bepaalde functie bovendien aan dezelfde eisen voldoen. We willen bekijken of we hier in de toekomst meer flexibiliteit in kunnen aanbrengeen zodat we medewerkers meer kunnen inzetten op rollen die aansluiten bij hun specifieke talenten. Een Insights of MMI-profiel kan hierbij ondersteunend zijn. Hiermee wordt immers helder welke medewerkers goed zijn in conceptueel denken, wie goed is in het aanbrengeen van structuur en wie ervoor kan zorgen dat er ook daadwerkelijk resultaten worden behaald.



Vervolgens kunnen de taken en rollen binnen de locatie en de vaksectie beter verdeeld worden. Bovendien geeft het zelfinzicht, wat in combinatie met een 360 graden feedbacktool gebruikt kan worden voor reflectie op het eigen handelen. Met meer dan driehonderd medewerkers loont het om een of twee medewerkers op te leiden tot HRM coach zodat wij deze testen zelf kunnen afnemen en interpreteren.

Ook vinden we het van belang dat samenwerken en innovatie van ons onderwijs een plek krijgen in onze beoordelingssystematiek. Nu vinden de beoordelingen tijdens de lesbezoeken aan de hand van de Kijkwijzer plaats. In deze Kijkwijzer staat het directe instructiemodel centraal. Als wij de ambitie hebben om meer met 21e-eeuwse vaardigheden te doen, moeten we ervoor zorgen dat deze ook tijdens het lesbezoek aan de orde komen. Verder willen we in de beoordeling ook de samenwerking binnen het locatieteam en in de vaksectie gaan meewegen.

Dat betekent dat onze Kijkwijzer en ons beoordelingsformulier hierop moeten worden aangepast. Hierbij moeten we goed kijken wat we van starters verwachten en wat van onze meer ervaren docenten. Wellicht moet hier onderscheid in worden gemaakt. We willen bij het herijken van onze beoordelingssystematiek gebruik maken van de expertise van onze opleidingscoördinator en schoolopleiders. Wij zullen hen vragen om met een voorzet te komen hiervoor.

3 Ambitie 3: inzet op werkdrukvermindering

Het is bekend dat de werkdruk binnen het onderwijs al jaren als (zeer) hoog wordt ervaren. Met de convenantsgelden die wij in 2019 hebben ontvangen, verrichten wij momenteel een aantal pilots om te zien of deze een bijdrage kunnen leveren aan de vermindering van de werkdruk. Naast de inzet van extra onderwijsondersteunend personeel en extra ontwikkeltijd, gaat het bijvoor-

beeld ook om een pilot met paardencoaching om te zien of docenten die stress of burn-out klachten ervaren hierdoor geholpen kunnen worden. Verder willen we trainingen in timemanagement gaan aanbieden en hebben we in ICT-scholing en licenties geïnvesteerd omdat een deel van ervaren de werkdruk daarmee samenhangt.

In het vorige hoofdstuk is ook aangegeven dat het met behulp van ICT ook mogelijk is om de groepsgrootte te verkleinen. In de gesprekken met de teams is de groepsgrootte ook aangevoerd als een factor waardoor een verhoogde werkdruk wordt gevoeld. We willen dan ook kijken of er mogelijkheden zijn om ons onderwijs op onderdelen anders te organiseren, zodat er vaker met kleinere groepen gewerkt kan worden. Samen met de PMR zullen we deze maatregelen evalueren om te zien welke hiervan een goed resultaat hebben opgeleverd. Vervolgens kunnen we een besluit nemen over de verdere implementatie en borging van deze maatregelen in onze organisatie.

4 Ambitie 4:

versteviging positie vaksectievoorzitters

De rol van de vaksectievoorzitters is de afgelopen jaren ingewikkelder geworden. Zoals eerder aangegeven, vormen de vaksecties de ruggengraat van de school en wordt het onderwijs daar gemaakt. Tegelijkertijd maakt de vorm waarin wij de school hebben georganiseerd het werk van de vaksectievoorzitters complex. Omdat op meerdere locaties hetzelfde niveau wordt aangeboden, betekent dit dat er altijd locatie-overstijgend moet worden afgestemd. Ook is het voor de eerder genoemde op- en afstroom van belang om de vakinhoud van de opeenvolgende niveaus goed met elkaar af te stemmen.

Het locatie-overstijgend samenwerken komt echter niet in alle gevallen vanzelf op gang. Men voelt zich over het algemeen primair verbonden met het onderwijs op de eigen locatie. Ook zijn sommige vaksecties erg groot zoals bijvoorbeeld bij de kernvakken waar soms meer dan vijftientig medewerkers aan verbonden zijn, terwijl er ook éénmanssecties zijn die daardoor alles alleen moeten uitvinden en geen collega's hebben om op te steunen. Verder hebben de vaksectievoorzitters geen echte doorzettingsmacht in de school. Als collega's hun rol binnen de vaksectie niet naar behoren vervullen, kunnen de vaksectievoorzitters niets anders dan opschalen naar een locatiedirecteur of de algemene directie.

Gezien het belang van de vaksecties voor de kwaliteit van het onderwijs willen wij de vaksectievoorzitters de komende vier jaar anders gaan positioneren. Wij hebben nu meer dan twintig verschillende vaksecties en willen dit naar een kleiner aantal terugbrengen. Hiermee willen we een betere balans creëren tussen de grote en de kleine vaksecties en een aantal eenheden vormen die ongeveer even groot zijn. Dat betekent ook dat de meeste secties samengevoegd zullen worden met één of meer andere vakken. Dit sluit aan bij de wens om meer vakoverstijgende projecten te ontwikkelen.

Voor het nieuwe vaksectievoorzitterschap gaan we een sollicitatieprocedure houden zodat we de meest geschikte medewerkers voor deze belangrijke taak binnen de school kunnen selecteren. De huidige vaksectievoorzitters worden op dit moment geschoold door het Haags Centrum voor Onderwijsontwikkeling (HCO). Deze training richt zich op de professionele afstemming en samenwerking in de vaksectie. Als vervolg hierop willen we de nieuwe vaksectievoorzitters ondersteunen met een verdere scholing in project- en procesmanagement. Daarnaast willen we hen op dezelfde manier als een teamleider faciliteren in tijd en in beloning. Voor de verbinding tussen de vaksectievoorzitters en de teamleiders moeten we nog op zoek naar een goede vorm. Beide partijen kunnen elkaar versterken in hun rol, maar dan moet er wel een structuur zijn waarbinnen de



cross-overs kunnen plaatsvinden. Hierover gaan wij met de nieuwe vaksectievoorzitters en de teamleiders in gesprek.

Tot slot is in de gesprekken met de teams op de locatie en met de vaksectievoorzitters ook aangegeven dat er te weinig ontwikkeltijd is voor de vaksecties. Dit vraagt om een heroverweging van de inzet van de dinsdagmiddag. Nu is de dinsdagmiddag de vaste vergadermiddag waarvan er zes middagen zijn ingezet als vaksectie-ontwikkeltijd. De vaksectievoorzitters geven aan dat dit te weinig is om echt slagen te kunnen maken. Om de ambities uit dit schoolplan waar te kunnen maken moet er dus meer ontwikkeltijd op dinsdagmiddag vrij worden gemaakt voor de vaksecties. Dit betekent dat er minder tijd overblijft voor de reguliere teamvergaderingen. In overleg met de teamleiders zal bekeken worden hoe zaken anders georganiseerd kunnen worden zodat er meer ontwikkeltijd voor de vaksecties vrijgespeeld kan worden.

5 Ambitie 5: locatie-overstijgend leren

In het kader van de ambities die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven, krijgen de locaties de ruimte om één of meer proeftuinen in te richten. In deze proeftuinen kan geëxperimenteerd worden met de inzet van “life skills”, activerend onderwijs en het gebruik van ICT & technologie. Om de leerervaringen uit deze proeftuinen met elkaar te delen zullen we locatie-overstijgende “leerlabs” inrichten. In zo’n “leerlab” worden de uitkomsten gedeeld met collega’s van andere locaties zodat de kennis en ervaring die in de school aanwezig is beter ontsloten wordt. De directie zal de opzet van de “leerlabs” faciliteren en er ook ontwikkeltijd voor beschikbaar stellen.

In het kader van het locatie-overstijgend leren willen wij ook meer gaan inzetten op intervisie omdat wij denken dat intervisie een goede manier is om het van en met elkaar leren te bevorderen. Hoewel de mogelijkheid tot intervisie het afge-

lopen jaar is opgenomen in de wensenbrief, is het tot nu toe niet echt op gang gekomen. Het lijkt erop dat er toch een drempel wordt ervaren om eens op een andere locatie te gaan kijken. Mogelijk wordt dit veroorzaakt door belemmeringen van organisatorische of roostertechnische aard, maar wellicht speelt hierbij ook angst voor het onbekende een rol.

Omdat we het belangrijk vinden om deze drempel weg te nemen, zullen we de locatiedirecteuren vragen om op iedere locatie het komende schooljaar drie tot vijf medewerkers actief te benaderen om deel te nemen aan een intervisietraject met een collega van een andere locatie. We zullen met deze medewerkers het gesprek aan gaan om van hen te horen wat zij nodig hebben om zich veilig te voelen bij deze stap. Daarnaast zal de directie zelf ook het goede voorbeeld geven door op een aantal momenten mee te draaien op een andere locatie en de teamleiders hier ook bij te betrekken.

6 Ambitie 6: koppeling OSH aan onderwijsambities

Het Maris College participeert binnen de Opleidingsschool Haaglanden (OSH). De Opleidings- school Haaglanden is een samenwerkingsverband tussen een aantal scholen uit Den Haag, Rijswijk, Zoetermeer, Leidschendam, het ICLON van de universiteit Leiden, het SEC van de TU Delft, de Hogeschool Rotterdam en de hogeschool InHolland. Gezamenlijk wordt vormgegeven aan een duale opleiding tot docent. Wij hechten veel waarde aan deze samenwerking met de OSH.

De samenwerking met de OSH ligt in de handen van de opleidingscoördinator. Om de begeleiding van de stagiaires vorm te geven hebben wij daarnaast op elke locatie één of meerdere schoolopleiders benoemd. Verder hebben wij

voor de begeleiding van de stagiaires een aantal docenten die ingezet worden als werkplekbegeleider. Startende docenten worden gedurende de eerste drie schooljaren -de zogeheten inductiefase- begeleid. Op dit moment hebben wij niet voor alle vakken voldoende werkplekbegeleiders. Dat betekent dat het aantal werkplekbegeleiders verder uitgebreid zal moeten worden. Wij zullen alle docenten met een LC-functie oproepen om zich beschikbaar te stellen als werkplekbegeleider en hiervoor de opleiding tot vakcoach te volgen.

Vanuit de OSH stroomt elk jaar een aantal enthousiaste studenten door naar de functie van docent bij ons op school. In tijden van een lerarentekort is dat uiteraard een belangrijk doel van het lidmaatschap van de opleidingsschool. Maar het lidmaatschap van de OSH levert ook op dat wij kunnen profiteren van de nieuwste inzichten op de hogescholen en universiteiten. De studenten brengen deze kennis mee als zij stage komen lopen en zo wordt het zittende docententeam ook scherp gehouden. Hiermee snijdt het mes dus aan twee kanten. Om deze input nog gericht in te zetten, willen wij de onderzoeken die de studenten moeten verrichten in het kader van hun afstudeerstage gaan koppelen aan onze onderwijsambities. Op die manier creëren we synergie. Dat betekent dat we als school zelf onderzoekopdrachten zullen gaan formuleren die betrekking hebben op “life skills”, activerend onderwijs en ICT & technologie.

7 Ambitie 7: al onze medewerkers zijn “digifit”

Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven zullen wij de komende jaren verder gaan inzetten op het gebruik van ICT en nieuwe technologieën in ons onderwijs. Dat betekent ook dat al onze medewerkers “digifit” moeten zijn. In het routeboekje dat we onder begeleiding van een externe deskundige zullen opstellen om ICT de plek te geven in ons onderwijs die het verdient, zullen we daarom ook een minimumniveau gaan vastleggen waar iedere medewerker bij ons op

school aan moet voldoen. Wij willen als directie zo weinig mogelijk opleggen van bovenaf, maar op dit punt maken wij een uitzondering omdat de beheersing van digitale vaardigheden direct gekoppeld is aan de kwaliteit van ons onderwijs.

Het niet of in onvoldoende mate kunnen omgaan met ICT is in de 21e-eeuw vergelijkbaar met analfabetisme. Al onze docenten moeten daarom de basistechnieken op het gebied van ICT beheersen en de grondbeginselen van digitale didactiek kunnen toepassen in hun lessen. Uiteraard zullen wij zorgdragen voor een passend scholingsaanbod. Zowel voor degenen die het basisniveau nog onvoldoende beheersen als de (ver)gevoerde groep docenten.

8 Samenvatting: onze beleidsvoornemens

Op basis van het bovenstaande komen we tot de volgende beleidsvoornemens op het gebied van professionalisering en personeelsbeleid:

- We stellen een strategische personeelsplanning op en ontwerpen op basis daarvan een stimuleringsregeling voor het behalen van een extra bevoegdheid in een tekortvak;
- We leiden een of meer medewerkers tot HRM coach op zodat zij op basis van Insights of MMI-persoonlijkheidstesten kunnen afnemen bij onze medewerkers;
- We passen de Kijkwijzer en ons beoordelingsformulier aan zodat er ook beoordeeld kan worden op de toepassing van 21e -eeuwse vaardigheden in de les en de samenwerking met collega's op de locatie en in de vaksectie;
- We dragen zorg voor een evaluatie met de PMR om de maatregelen die we hebben genomen in het kader van de werkdrukvermindering op effectiviteit te beoordelen;
- We verstevigen de positie van de vaksectievoorzitter en brengen het aantal vaksecties terug naar een kleiner aantal;
- We richten een aantal locatie-overstijgende "leerlabs" in en zetten op iedere locatie een intervisietraject op;
- We breiden het aantal werkplekbegeleiders uit en leggen een koppeling tussen de afstudeerstages van de studenten van de OSH en de onderwijsambities in dit schoolplan;
- We zetten een scholingsaanbod in om de "digifitheid" van onze medewerkers te bevorderen en formuleren een norm waar iedereen minimaal aan moet voldoen.



15

6

Kwaliteits- zorg

Het Maris College staat bekend als een school met goede onderwijsresultaten. Niet alleen voor wat betreft de slagingspercentages maar ook als het gaat om het aantal leerlingen dat opstroomt naar een hoger niveau. Wij scoren op alle locaties op dit moment (ruim) voldoende op de kwaliteitskaart van de inspectie. Dit willen wij zo houden en waar mogelijk nog verder versterken. Om blijvend kansrijk onderwijs aan te kunnen bieden, is het noodzakelijk dat ons kwaliteitszorgsysteem optimaal functioneert. In dit hoofdstuk wordt het schoolbrede systeem van kwaliteitszorg beschreven. De doelstellingen die de verschillende locaties stellen op het gebied van de kwaliteit worden opgenomen in de locatieplannen.

1 Ambitie 1:

overzicht van de onderwijsresultaten

Het Maris College wil op alle niveaus overzicht hebben en houden als het om de kwaliteit van het geboden onderwijs gaat. Wij willen zowel intern als extern op een gedegen manier verantwoording kunnen afleggen over de resultaten die wij als school bereiken en dat kan alleen als wij zelf goed weten hoe we er-

voor staan. Ook willen wij tijdig zicht hebben op onderwijsresultaten die onder de norm dreigen te raken zodat wij ondersteunende maatregelen kunnen treffen.

Hiervoor maken wij gebruik van de nationale cohortonderzoeken aangevuld met eigen onderzoeksgegevens uit het programma MMP. Aan het eind van ieder schooljaar wordt er op basis van de gegevens uit MMP een overzicht gemaakt van de school- en eindexamenresultaten per locatie, per vak, per niveau en per docent. Deze resultaten worden vervolgens afgezet tegen de trend van de afgelopen drie jaar en een landelijke benchmark. Hiermee hebben wij gedetailleerd zicht op onze onderwijsprestaties en kan op basis hiervan bekeken worden welke verbeteracties nodig zijn.

Deze verbeteracties worden vervolgens aan het begin van ieder schooljaar per locatie en per vak geformuleerd en besproken met de algemene directie. Daarbij wordt ook bekeken welke facilitering in tijd, scholing of middelen nodig is om de gewenste resultaten te bereiken. Op die manier werken we gericht en cyclisch aan een opbrengstgerichte cultuur binnen onze school.

Wij willen deze werkwijze vasthouden en de komende vier jaar verder uitbouwen waarbij wij ook hier het eigenaarschap lager willen leggen in de organisatie. In onze ogen hoort het gesprek over de onderwijsresultaten in de eerste plaats thuis bij de locatieteams en de vaksecties. Nu wordt dit gesprek nog te veel gearrangeerd door het directieteam. De komende jaren willen we vooral de vaksecties op dit punt verder gaan versterken.

2 Ambitie 2: eigenaarschap bij de vaksecties

De afgelopen jaren is gebleken dat de gewenste professionele dialoog over de onderwijsresultaten niet vanzelf op gang komt. Dit heeft meerdere oorzaken, waarvan de huidige positionering van de vaksectievoorzitters een belangrijke is.

De vaksectievoorzitters geven aan dat zij het gevoel krijgen dat zij hun collega's "beoordelen" als zij het gesprek aan moeten gaan over de onderwijsresultaten, terwijl zij geen formele hiërarchische bevoegdheid hebben. Met het terugbrengen van het aantal vaksecties en het vergroten van de hoeveelheid regelruimte die een vaksectievoorzitter krijgt, moeten we daarom als directie ook kijken welke bevoegdheden we bij de vaksectievoorzitter gaan neerleggen. In ieder geval moet een vaksectievoorzitter naast het stimuleren van de onderwijsvernieuwing een rol krijgen in het (mede) beoordelen van collega's, het bewaken van de kwaliteit van het onderwijs in het eigen vak en de controle op de uitvoering van de gemaakte afspraken binnen het vakwerkplan.

Ook blijkt uit de terugkoppelingen dat men het soms lastig vindt om binnen de vaksectie goed door te vragen om te achterhalen wat de werkelijke oorzaken zijn van tegenvallende resultaten. Hierdoor komt er geen diepere analyse op gang. Als wij werkelijk een lerende organisatie willen zijn, moeten wij zorgen dat wij beter worden in het voeren van de professionele dialoog en bereid zijn om meer vanuit een onderzoekende houding te werk te gaan. Hiertoe zijn wij dit jaar gestart met de training van het HCO waarbij de vaksectievoorzitters handvatten krijgen om de professionele afstemming binnen de vaksecties beter op gang te brengen. Om ervoor te zorgen dat de rest van de school hier ook in wordt meegenomen zal de hele school op de derde Maris Congresdag van dit schooljaar door het HCO getraind worden in de principes van professioneel werken en afstemmen.

De komende vier jaar zullen wij hierop blijven investeren. Om de opbrengstgerichte cultuur en onderzoekende houding binnen onze school verder te versterken, hebben wij immers iedereen nodig. Dit vraagt van ons als directie uiteraard ook dat wij de ontwikkeltijd die nodig is om de professionele dialoog binnen de vaksectie goed te kunnen voeren, borgen in onze jaarplanning. In het vorige hoofdstuk is al aangegeven dat wij hier meer ruimte voor zullen maken.



3 Ambitie 3: vakwerkplan als basis

De afgelopen jaren hebben wij sterk ingezet op het verbeteren van onze programma's van toetsing en afsluiting (PTA's). Met behulp van feedback van leerlingen en ouders is toegewerkt naar een eenduidig format dat in de vorm van een boekje wordt uitgereikt aan onze leerlingen. Ook hebben wij geïnvesteerd in het wegwerken van de witte vlekken in PTA's van opeenvolgende niveaus zodat onze leerlingen geen drempels meer ervaren bij opstroom. Verder hebben wij ingezet op grotere toetseenheden waarbij de vele kleine voortgangstoetsen meer en meer worden vervangen door formatieve evaluaties.

Nu het PTA-proces binnen de school op een goede wijze is ingebed, willen wij dezelfde slag gaan maken met het programma van toetsing en determinatie (PTD) en het overkoepelende vakwerkplan. Er is nog geen eenduidig format voor het PTD en nog niet iedere sectie beschikt over een eigen vakwerkplan. Hier willen we zo spoedig mogelijk verandering in aanbrengen omdat het PTD nodig is om goed te kunnen determineren. In het kader van kansrijk onderwijs is dat een onmisbaar gegeven.

Hier hangt een goed toetsbeleid uiteraard mee samen. In het verleden is geëxperimenteerd met RTTI en ICE maar de ontwikkeling van één, allesomvattend toetsbeleid voor de hele school riep veel weerstand op. Daarom is besloten om het toetsbeleid in de vaksectie te beleggen.

Dit is in lijn met het lager leggen van de verantwoordelijkheden, waarbij de professionals zelf bekijken op welke wijze zij vorm en inhoud geven aan de determinatie binnen het eigen vak en een bijbehorend toetsbeleid. In de praktijk is het denken hierover nog niet binnen alle vaksecties in voldoende mate op gang gekomen. Met de benoeming van de nieuwe vaksectievoorzitters moet dit de pri-

oriteit krijgen die het verdient. Uiterlijk aan het eind van schooljaar 2021-2022 moet iedere vaksectie over een eigen vakwerkplan met de daartoe behorende PTA's, PTD's en een uitgewerkt toetsbeleid beschikken.

Op die manier versterken wij de doorgaande leerlijnen binnen ons onderwijs wat vanuit het oogpunt van kansrijk onderwijs van groot belang is. Zodra alle vaksecties over een goed uitgewerkt vakwerkplan beschikken, kunnen we onze professionele dialoog over de onderwijsresultaten verbreden en ook andere leerjaren in onze cyclische analyses gaan betrekken. Daarmee kunnen we de gesprekken over de school- en eindexamenresultaten verrijken wat ons de mogelijkheid geeft om te zien waar de verbindingen tussen onder- en bovenbouw verder versterkt moeten worden. Hiermee willen we ons onderwijs verder verbeteren.

4 Samenvatting: onze beleidsvoornemens

Op basis van het bovenstaande hebben wij voor de komende vier jaar op het gebied van kwaliteitszorg de volgende beleidsvoornemens:

- We bekijken met de vaksectievoorzitters welke bevoegdheden nodig zijn zodat zij beter toegerust zijn om de kwaliteit van het onderwijs in het eigen vak te monitoren;
- We stellen een eenduidig format voor het PTD en het vakwerkplan op dat schoolbreed gehanteerd moet worden;
- De nieuwe vaksectievoorzitters zorgen ervoor dat iedere vaksectie uiterlijk eind schooljaar 2021-2022 over een vakwerkplan beschikt met daarin een vastgestelde wijze van determineren en een vastgesteld toetsbeleid;
- We verbreden onze cyclische monitoring van de opbrengsten naar de onderbouw zodat we beter zicht hebben op de wijze waarop de doorgaande leerlijnen binnen de school functioneren en waar verbeteringen nodig zijn.



7

7

Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering vormt het fundament van de school. Hierin zijn de onderdelen ICT, huisvesting, administratie, communicatie en financiën ondergebracht. Met de groei van de school is de bedrijfsvoering steeds complexer geworden. De bedrijfsvoering is daar de afgelopen jaren echter onvoldoende in meegegroeid terwijl een efficiënte bedrijfsvoering een noodzakelijke randvoorwaarde is om een grote school met meerdere locaties goed aan te kunnen sturen.

Daarom is er het afgelopen schooljaar in overleg met het bestuur voor gekozen om een hoofd bedrijfsvoering toe te voegen aan het directieteam. De komst van het hoofd bedrijfsvoering en de aanpak waarbij processen, werkwijzen en de verdeling van de taken opnieuw zijn ingericht, heeft nu al een duidelijke verbetering opgeleverd. We willen op deze ingeslagen weg verder. In dit hoofdstuk zijn onze verdere ambities op het terrein van de bedrijfsvoering verwoord.

1 Ambitie 1: versterking ICT-team

Ook op het terrein van de ICT is de school ingewikkelder geworden. De afgelopen jaren is er veel geld geïnvesteerd in een goede ICT-infrastructuur be-

staande uit de uitbreiding van het aantal WiFi-punten, de aanschaf van smartboards en de uitbreiding van het aantal vaste computers en laptops op alle locaties, maar we merken ook dat we inmiddels alweer zijn achterhaald door de nieuwste ontwikkelingen. Wij hebben een zeer goed ICT-team dat als een zelfsturende eenheid opereert, maar door de groei van het aantal devices wordt hun werk steeds veeleisender.

Als gevolg van de Corona crisis is de digitale ontwikkeling op onze school versneld en is besloten om met ingang van dit schooljaar van de leerlingen te vragen om met een eigen device naar school te komen. Daarnaast hebben alle docenten een laptop van school gekregen. Het principe van “bring your own device” vraagt nog meer van ons WiFi netwerk en leidt bovendien tot een grotere ondersteuningsvraag van leerlingen en ouders. Hierdoor dreigt ons ICT-team overbelast te raken. Naast het versterken van de digitale vaardigheden van ons docententeam, zodat zij de minder ingewikkelde vragen van leerlingen zelf kunnen beantwoorden, vraagt dit ook van een andere indeling van de taken en verantwoordelijkheden binnen het ICT-team zelf.

Momenteel wordt geëxperimenteerd met een helpdesk functie waar een medewerker op afstand kan ondersteunen als er vragen of problemen zijn op de locaties. Hiermee hopen we in ieder geval de veelvoorkomende en makkelijkere vragen sneller op te lossen. Door het bijhouden van een lijst van veelgestelde vragen en antwoorden en deze te delen via ons personeelsmagazine de InfoMaris, hopen we de zelfredzaamheid op de locaties te vergroten. De meer ingewikkelde vragen worden via de helpdesk doorgespeeld naar de medewerkers die het systeembeheer verzorgen. Op basis van de ervaringen met deze nieuwe werkwijze kunnen we vervolgens bekijken of we deze knip in een front- en back-office in stand houden en hoeveel formatie er nodig is om de werkvloer op een adequate manier te ondersteunen.

Verder willen we beter in beeld krijgen welke investeringen ons de komende vier jaar te wachten staan op het gebied van ICT. Hiertoe zal een overzicht worden opgesteld op basis waarvan we keuzes kunnen maken in de meerjarenbegroting. Dit overzicht zal uiteraard gekoppeld worden aan het routeboekje waarin onze ambities voor een betere inbedding van ICT & technologie binnen het onderwijs worden aangegeven.

2 Ambitie 2: [nieuwbouw voor Maris Waldeck](#)

Alle Maris locaties beschikken over een mooi, nieuw of gerenoveerd schoolgebouw. Met oog voor detail is hierbij gezorgd voor ruimte, licht en een fijn leer- en werkklimaat. Dit maakt onderdeel uit van het werkplezier van onze medewerkers en biedt een inspirerende onderwijsomgeving voor onze leerlingen. Daarom zijn wij trots op onze prachtige schoolgebouwen en sturen wij erop dat iedereen zorgvuldig en netjes omgaat met de binnen- en buitenkant ervan.

Alleen Maris Waldeck is nog in twee oudere gebouwen gehuisvest. Dit is onze jongste locatie aan de Zuidwest kant van Den Haag waar onderwijs in de VMBO basis- en kadergerichte beroepsweg wordt geboden. Vanwege de groei van deze locatie is er vorig schooljaar een tweede gebouw bijgekomen. De onderbouw is gehuisvest in een voormalige basisschool aan de Toscaninistraat en de bovenbouw in een voormalige basisschool aan Cantateplein. Hoewel beide gebouwen met hulp van het bestuur zijn opgefrist, blijven het gebouwen die onvoldoende zijn toegerust voor het geven van voortgezet onderwijs. De scheiding tussen onder- en bovenbouw maakt de organisatie van het werk bovendien complex en kostbaar. Het is daarom onze wens om zo snel mogelijk toe te groeien naar nieuwbouw voor deze locatie. Hiervoor is een investeringsbedrag geraamd in het integrale huisvestingsplan van het bestuur.



Om in aanmerking te komen voor de beoogde nieuwbouw is het noodzakelijk dat de locatie Maris Waldeck nog verder in leerlingenaantal toeneemt. Het afgelopen schooljaar hebben wij ervaren dat de belangstelling van ouders en leerlingen van groep 8 voor deze locatie groeiend is. Meer leerlingen dan het jaar daarvoor hebben Maris Waldeck als eerste keuze opgegeven, waaruit blijkt dat Maris Waldeck aan populariteit wint. Wij zullen de komende periode zorgdragen voor een versterkte positionering van deze locatie in onze PR-uitingen om de verdere groei van de locatie te realiseren. Aansluitend hierop willen wij in gesprek met het bestuur over een concreet tijdpad en stappenplan om te komen tot de gewenste nieuwbouw voor deze locatie.

3 Ambitie 3: meer planmatig werken

De centrale administratie vormt een belangrijke eenheid binnen de school. Hier worden werkzaamheden verricht die het primaire proces direct raken zoals het opstellen van de roosters, het Magister applicatiebeheer, de uitvoering van de HRM taken, het innen van bijdragen etc. Met ingang van dit schooljaar is een heel nieuw team op de centrale administratie gestart. We willen met dit nieuwe team toewerken naar een meer planmatige aanpak binnen onze organisatie. De centrale administratie is immers bij uitstek de plaats waar de werkzaamheden terugkerend van aard en dus goed te plannen zijn. Dat geldt ook voor eventuele piekmomenten. Het werken met een vaste jaarplanning waarin de reguliere administratieve taken en deadlines zijn opgenomen, geeft rust en overzicht.

Ook worden dit schooljaar alle processen en procedures beschreven in een handboek zodat de kennis niet in de hoofden van individuele medewerkers blijft zitten, maar ontsloten wordt voor alle collega's waardoor het ook makkelijker wordt om taken van elkaar over te nemen als dat nodig is.

Verder wordt voor bepaalde taken binnen de administratie, zoals het Magister applicatiebeheer en het officemanagement dit schooljaar gebruik gemaakt van tijdelijke inzet. Hier is voor gekozen omdat bij de inbedding van de nieuwe werkwijze meer gespecialiseerde kennis en/of ervaring nodig is. In de loop van dit schooljaar willen we op grond van de expertise van deze tijdelijke medewerkers een inschatting maken van het definitief benodigde aantal fte's en expertise om deze taken in de toekomst uit te kunnen voeren. Op basis hiervan zullen we de op zoek gaan naar vaste medewerkers die deze functies kunnen gaan invullen.

4 Ambitie 4: doorontwikkeling interne en externe communicatie

Als grote school met meerdere locaties is de interne communicatie ook steeds ingewikkelder geworden. Tegelijkertijd is het voor de eerder geformuleerde ambitie om meer met en van elkaar te leren, van groot belang dat de interne communicatie de komende jaren verder wordt versterkt. In de huidige situatie wordt er nog te weinig schoolbreed met elkaar gedeeld. Lang niet alle collega's kennen elkaar, soms zelfs niet in binnen de eigen vaksectie. Ook delen locaties niet altijd met elkaar welke ontwikkelingen zij zijn ingeslagen.

Dit gebeurt uiteraard niet bewust, het is het gevolg van de waan van de dag, maar betekent wel dat we als organisatie kansen missen. Door meer met elkaar te delen ontstaat de mogelijkheid om tot "cross-overs" te komen en elkaar te inspireren. Daarom zijn we dit schooljaar gestart met een innovatietraject in het kader van het programma Voortgezet Leren. Binnen dit innovatietraject gaan we met hulp van een aantal andere scholen op zoek naar een manier waarop we het leren van en met elkaar kunnen doorontwikkelen. Daarin gaan wij onder andere op zoek naar nieuwe verbindingen binnen de organisatie.

Om dit te ondersteunen zijn wij met een nieuwe communicatiemedewerker ook gaan inzetten op het versterken van bestaande communicatiekanalen. Het oude nieuwsbulletin is vervangen door de InfoMaris die voortaan twee wekelijks verschijnt zodat we onze medewerkers tijdig van actuele informatie kunnen voorzien en de achtergronden van directiebesluiten kunnen toelichten. De InfoMaris zal ook een belangrijke rol gaan vervullen in het uitdragen van de beleidsvoornemens in dit schoolplan en het volgen van de vorderingen hierin. Daarnaast willen we een intranet realiseren. Dit intranet moet naast de InfoMaris bijdragen aan de interne verbinding tussen de locaties. Verder zal in de loop van het komende schooljaar een communicatieplan worden opgesteld om de interne communicatie te stroomlijnen.

Uiteraard mag de externe communicatie niet onderbelicht blijven in dit schoolplan. De externe communicatie en PR zijn immers van groot belang om onszelf goed voor het voetlicht te brengen bij onze huidige en toekomstige ouders en leerlingen. Hiervoor is een communicatie werkgroep ingericht waarin teamleiders van elke locatie zitting hebben. Samen met de communicatiemedewerker onderhouden zij de contacten met de basisscholen, doen zij voorstellen voor de werving van nieuwe leerlingen, maken zij de externe nieuwsbrieven voor ouders en leerlingen en dragen zij zorg voor de berichtgeving op social media.

De berichtgeving op de website ligt in handen van de communicatiemedewerker. We willen de website verder gaan verrijken met vlogs van leerlingen zodat de website meer gaat leven. Nu is de website vooral bedoeld om de school goed neer te zetten voor nieuwe ouders en leerlingen.

Waar we naartoe willen is dat de website ook meer bezocht wordt door onze groep huidige ouders en leerlingen. Hiervoor moet het een levendig platform met actuele informatie zijn, waar regelmatig interessante nieuwsitems op worden geplaatst, "polls" worden gehouden om te peilen hoe ouders en leerlingen over een beleidsvoornemen denken en waar belevenissen van docenten en leerlin-



gen te volgen zijn. De website moet de functie van een virtueel schoolplein gaan vervullen waar ouders, leerlingen en medewerkers elkaar kunnen ontmoeten.

5 Ambitie 5:

een verantwoord weerstandsvermogen

Als gevolg van de voortdurende groei van de school is er de afgelopen jaren ingeteerd op het weerstandsvermogen. We proberen toe te groeien naar een omvang die voldoet aan de normen van het bestuur. Dat betekent dat we een weerstandsvermogen van 10% moeten hebben, op dit moment schommelt het weerstandsvermogen rond de 6%. Tegelijkertijd is het ook moeilijk om als groeiende school geld over te houden. Groei vraagt voortdurend om investeringen. Niet alleen in de gebouwen en de ICT maar ook in de formatie. Zeker in de huidige situatie van het lerarentekort is het niet altijd mogelijk om docenten te vinden voor de openstaande vacatures waardoor wij soms gedwongen zijn om te werken met duurdere uitzendkrachten. Hoe meer we gaan stabiliseren qua leerlingenaantal, hoe minder we afhankelijk zullen zijn van dit soort dure constructies.

Daarnaast hebben wij in dit schoolplan ook ambities opgenomen om de kwaliteit van ons onderwijs te vergroten door middel van innovaties. Deze ambities vragen ook om investeringen in de vorm van scholing, ontwikkeltijd en de inzet van externe expertise. Wij zullen deze ambities vertalen in een financiële raming en deze naast onze meerjarenbegroting leggen. Vervolgens zullen we in overleg met het bestuur bekijken in hoeverre het mogelijk is om tot een goede balans te komen tussen de wens om ons weerstandsvermogen op niveau te brengen en de doorontwikkeling van ons onderwijs.

Hierbij is het ook van groot belang om steeds een goed inzicht te hebben in de begroting versus realisatie. Hier hebben wij met hulp van het hoofd bedrijfsvoering en de afdeling financiën inmiddels belangrijke stappen in gezet. Met behulp van nieuwe rapportagetools en een koppeling van de applicatie die wij gebruiken voor onze formatieplanning met de financiële systemen van het bestuur, beschikken wij nu steeds over de juiste informatie om keuzes te kunnen maken.

Het bekostigen van de ambities zal betekenen dat de beschikbare middelen in de toekomst anders verdeeld gaan worden. Door het grote aantal variabelen zoals de aankomende vereenvoudigde bekostiging, de mogelijke toekomstige vergoeding van digitale leermiddelen en wisselende subsidievergoedingen, wordt het opstellen van een sluitende begroting per ambitie echter bemoeilijkt. Sommige ambities kunnen kostenneutraal worden uitgevoerd doordat het één iets anders vervangt. Denk hiervoor bijvoorbeeld aan het invoeren van digitale lesmethoden die de huidige tekst-/werkboek methoden kunnen gaan vervangen.

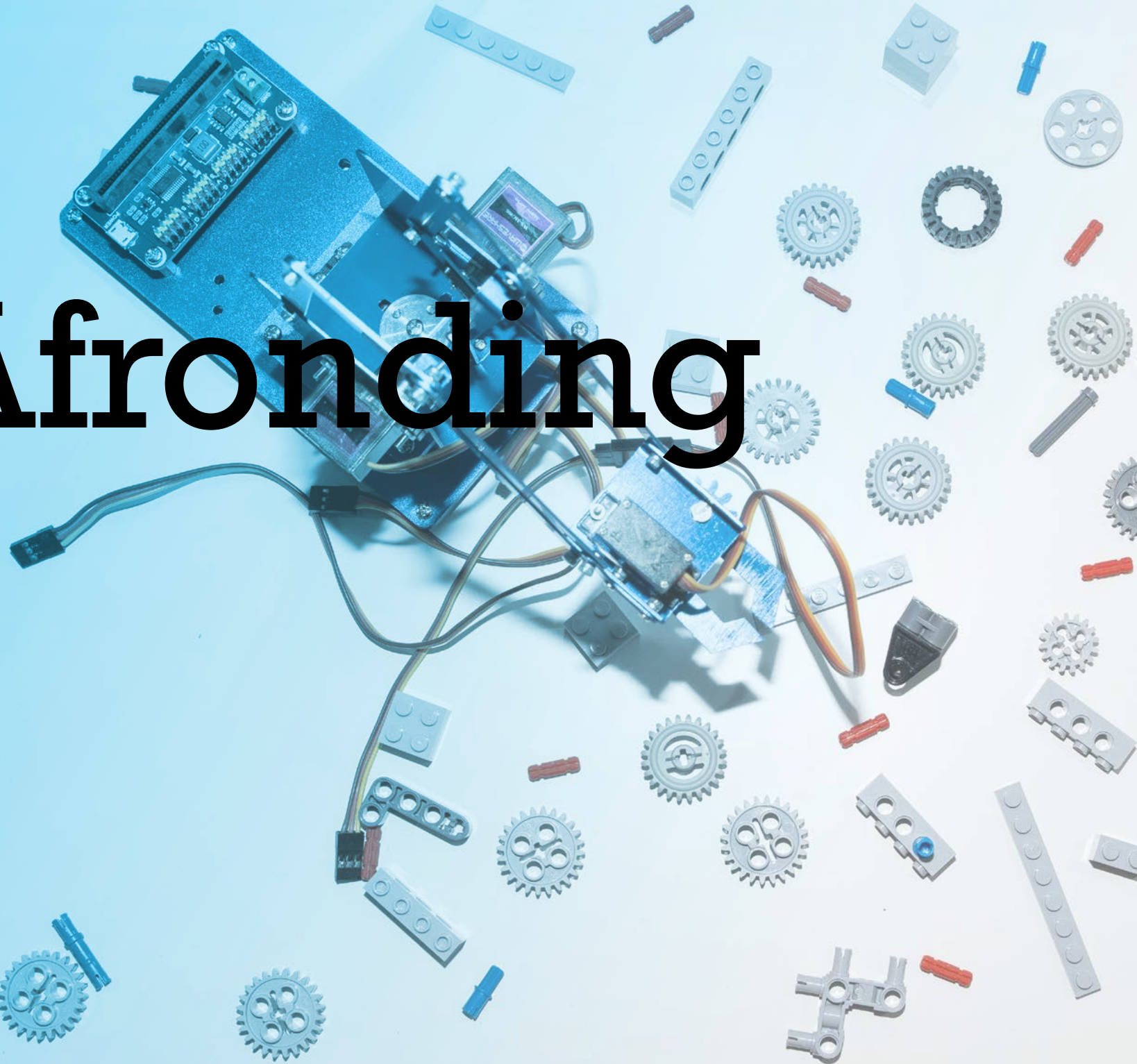
Voor andere ambities zullen wij nog aanvullende middelen moeten krijgen - vanuit het rijk, de gemeente of ons bestuur - om ze volledig te realiseren. Uiteindelijk komt het neer op keuzes maken en prioriteiten stellen. Het herijken van de beschikbare middelen per ambitie zal een jaarlijks terugkerend proces worden, waarbij wij willen zorgdragen dat alle ambities geraakt worden binnen de beschikbare financiële kaders.

6 Samenvatting: onze beleidsvoornemens

Op basis van de bovenstaande ambities ten aanzien van de bedrijfsvoering van onze school hebben we de volgende beleidsvoornemens:

- We evalueren de toevoeging van de helpdeskfunctie aan de ICT-afdeling en besluiten op basis daarvan of we deze werkwijze structureel borgen;
- We gaan in overleg met het bestuur over de nieuwbouw voor Maris Wald-eck om tot een concreet tijdpad en stappenplan te komen;
- We stellen dit schooljaar het definitieve aantal fte en de bijbehorende expertise voor de centrale administratie vast en starten daarna met de werving;
- We dragen zorg voor de realisatie van een intranet en stellen een communicatieplan op om de interne communicatie te verbeteren;
- We zorgen ervoor dat de website de functie van een virtueel schoolplein gaat vervullen;
- We stellen een investeringsoverzicht op dat gekoppeld is aan alle ambities in dit schoolplan.

Learning



Aan de hand van de verhalen van Leila en Afaf hebben we gezien op welke punten we het al goed doen als school en op welke punten we het nog beter kunnen doen. De zaken die zij hebben ingebracht zijn samen met de input vanuit de ouders en de teams in een aantal beleidsvoornemens vertaald. Deze zijn richtinggevend voor de komende vier jaar. Om de beleidsvoornemens die in dit schoolplan zijn opgenomen te kunnen realiseren zijn acties nodig. Hiertoe is in de bijlage een activiteitenoverzicht opgenomen.

Al deze activiteiten zijn gekoppeld aan een hoofdverantwoordelijke of een geleding binnen de school. Deze staan er niet alleen voor want het directieteam heeft zich uiteraard als geheel gecommitteerd aan de realisatie van het voorgenomen beleid. Voor de uitvoering is het echter goed om een heldere taakverdeling met elkaar af te spreken, waarbij de hoofdverantwoordelijke persoon of geleding in ieder geval de voortgang bewaakt.

Ook is er een tijdpad opgenomen zodat er zicht is op de spreiding van de uitvoering van de beleidsvoornemens. Uit het overzicht blijkt duidelijk dat er veel druk komt te liggen op de tweede helft van het lopende schooljaar en het schooljaar 2021-2022. Dit is logisch omdat in deze periode de voorbereidingen worden getroffen om een belangrijk deel van de beleidsvoornemens ten uitvoer te kunnen brengen. Verder is in het tijdpad ook tijd genomen om het geformuleerde beleid te evalueren en zo nodig bij te stellen voordat er over wordt gegaan tot implementatie. Hiermee willen wij de principes van de lerende organisatie in onze werkwijze inbedden.

In 2025 heeft Afaf als het goed is al een jaar haar diploma en is Leila bijna klaar met haar opleiding Human Technology in Rotterdam. Misschien is Afaf dan doorgestroomd naar de HAVO op Maris Belgisch Park, of volgt ze een opleiding op het ROC. Leila heeft hopelijk zicht op een vervolgstudie in Amerika. Ik hoop in ieder geval dat hun bijdrage aan het schoolplan er voor heeft gezorgd dat in 2025 meer aandacht is voor de persoonlijke begeleiding van onze leerlingen, dat er meer mogelijkheden zijn om projecten te doen, keuzevakken te volgen en dat we vaker vakken met elkaar verbinden. Maar ik hoop vooral dat we beter weten hoe we onze leerlingen kunnen ondersteunen om hun dromen waar te maken!

Bijlage



Nr.	Beleidsvoornemen	Wie	1e helft 2021	Schooljaar 2021-2022	Schooljaar 2022-2023	Schooljaar 2023-2024	Schooljaar 2024-2025
Inl. - 1	Opstellen locatieplannen	LD	Opstellen	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling	Evaluatie, eventueel bijstelling	Eind evaluatie
H2 - a	We ontwikkelen samen met de Rijksuniversiteit Leiden een dynamische toets die ons in staat stelt om zicht te krijgen op het leerpotentieel van onze brugklassers.	SB + CPO	Fondsenwerving	Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging
H2 - b	We stellen een taalbeleid op om de taalvaardigheid van onze leerlingen te bevorderen	SBL + VS NE		Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging
H3 - 1	We stellen de beleidskaders op voor de proeftuinen en de "leerlab"s	SB	Opstellen	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging
H4 - a	We formuleren een nieuwe visie op de invulling en de organisatie van het mentoraat zodat er meer ruimte komt in het mentoraat voor de doelstellingen die bij de "life skills" horen.	LMT	Vorbereiding	Inrichting van een of meer proeftuinen	Inrichting "leerlab"	Evaluatie en bij positief resultaat implementatie	Borging
H4 - b	We gaan meer aandacht schenken aan de plannings- vaardigheden van onze leerlingen en stimuleren experimenten die betrekking hebben op meer keuzevrijheid in het rooster.	LMT	Vorbereiding	Inrichting van een of meer proeftuinen	Inrichting "leerlab"	Evaluatie en bij positief resultaat implementatie	Borging
H4 - c	We stellen een Schoolbreed visie op burgerschapsvorming op en organiseren jaarlijks een Schoolbreed activiteit die betrekking heeft op burgerschapsvorming.	LL	Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging
H4 - d	We vragen alle vaksecties om in hun vakwerkplan aan te geven hoe zij aan burgerschap werken.	VS	Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging

H4 - e	We dragen zorg voor een eenduidige visie en uitvoering van de loopbaanoriëntatie binnen onze school.	SB + DC	Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging
H4 - f	We zorgen voor een bestand van ouders die ons willen helpen in de begeleiding van leerlingen die ondersteuning nodig hebben om hun toekomstperspectief te realiseren	SB	Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging
H4 - g	We gaan in samenwerking met het ROC Mondriaan zorgdragen voor de ontwikkeling van een opleiding tot creatief technoloog.	SB	Vorbereiding	Pilottfase	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging
H4 - h	We stellen met ondersteuning van een externe deskundige een routeboekje op om de inzet van ICT & nieuwe technologieën goed te integreren in ons onderwijs.	HB	Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging
H5 - a	We stellen een strategische personeelsplanning op en ontwerpen op basis daarvan een stimuleringsregeling voor het behalen van een extra bevoegdheid in een tekortvak	HB + SB	Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging
H5 - b	We leiden een of meer medewerkers tot HRM coach op zodat zij op basis van Insights of MMI-persoonlijkheidstesten kunnen afnemen bij onze medewerkers	HB		Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging
H5 - c	We passen de Kijkwijzer en ons beoordelingsformulier aan zodat er ook beoordeeld kan worden op de toepassing van 21e -eeuwse vaardigheden in de les en de samenwerking met collega's op de locatie en in de vaksectie.	OL + SO's		Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging

H5 - d	We dragen zorg voor een evaluatie met de PMR over de maatregelen die we hebben genomen in het kader van de werkdrukvermindering.	AD	Uitvoering	Uitvoering, evaluatie en afronding	Bij positieve evaluatie en haalbaar implementatie	Borging	Borging
H5 - e	We verstevigen de positie van de vaksectievoorzitter en brengen het aantal vaksecties terug naar een kleiner aantal.	AD		Voorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging
H5 - f	We richten een aantal locatie-overstijgende "leerlab"s in en zetten op iedere locatie een intervisietraject op We verruimen het aantal werkplekbegeleiders	AD + LD	Voorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging
H5 - g	We leggen een koppeling tussen de afstudeerstages van de studenten van de OSH en de onderwijsambities in dit schoolplan	AD + LD	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging	Borging
H5 - h	We zetten een scholingsaanbod in om de digifiteit van onze medewerkers te bevorderen en formuleren een norm waar iedereen minimaal aan moet voldoen	OL + SO's		Voorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging
H5 - i	We bekijken welke bevoegdheden nodig zijn om de vaksecties beter toe te rusten om de kwaliteit van het onderwijs in het eigen vak te monitoren.	AD	Voorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging
H6 - a	We stellen nieuwe vaksectievoorzitters aan die ervoor zorgen dat iedere vaksectie uiterlijk eind schooljaar 2021-2022 over een vakwerkplan beschikt.	AD + VS	Voorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging

H6 - b	We stellen nieuwe vaksectievoorzitters aan die ervoor zorgen dat iedere vaksectie uiterlijk eind schooljaar 2021-2022 over een vakwerkplan beschikt.	AD + VS	Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging
H6 - c	We stellen een eenduidig format voor het PTD en het vakwerkplan op dat Schoolbreed gehanteerd moet worden.	SB + VS	Vorbereiding	Uitvoering, evaluatie en afronding	Borging	Borging	Borging
H6 - d	We verbreden onze cyclische monitoring van de opbrengsten en de professionele dialoog daarover naar de onderbouw.	SB + VS			Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie
H6 - e	We evalueren de toevoeging van de helpdeskfunctie aan de ICT-afdeling en besluiten op basis daarvan of we deze werkwijze structureel borgen	HB	Uitvoering	Uitvoering, evaluatie en eventueel bijstelling	Bij positieve evaluatie implementatie	Borging	Borging
H6 - f	We gaan in overleg met het bestuur over de nieuwbouw voor Maris Waldeck om tot een concreet tijdpad en stappenplan te komen.	AD		Vorbereiding	Bij voldoende leerlingengroei verdere uitwerking plannen nieuwbouw	Verdere planvorming	Start bouw?
H6 - g	We stellen dit schooljaar het definitieve aantal fte en de bijbehorende expertise voor de centrale administratie vast en starten daarna met de werving.	AD + HB	Uitvoering	Implementatie	Borging	Borging	Borging
H6 - h	We dragen zorg voor de realisatie van een intranet en stellen een communicatieplan op.	HB	Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging	Borging

H6 - i	We zorgen ervoor dat de website de functie van een virtueel schoolplein gaat vervullen.	CM		Voorbereiding	Uitvoering	Evaluatie, eventueel bijstelling en implementatie	Borging
H6 - j	We stellen een investeringsoverzicht op dat gekoppeld is aan alle ambities in dit schoolplan.	HB	Uitvoering	Evaluatie en eventueel bijstelling	Evaluatie en eventueel bijstelling	Evaluatie en eventueel bijstelling	Evaluatie en eventueel bijstelling

Gebruikte afkortingen:

AD	algemene directie
CM	communicatiemedewerker
CPO's	coördinatoren passend onderwijs
DC	decanen
HB	hoofd bedrijfsvoering
KM	kwartiermakers
LD	locatiedirecteuren
LL	"leerlab"
LMT	locatiemanagementteam
OL	opleidingscoördinator
SB	senior beleidsmedewerker
SO's	schoolopleiders
TL	teamleiders
VS	vaksectievoorzitters

