



Strategisch Beleidsplan

2020-2024

Koningin Wilhelmina College

Inhoud

Hoofdstuk 1 Inleiding	4
Bouwstenen voor de nieuwe beleidsperiode.....	4
De toekomst van het KWC	5
Hoofdstuk 2 Visie op onderwijs en de identiteit van het KWC	5
Waarde gedreven onderwijs op het KWC.....	6
Naar een flexibele onderwijsorganisatie	8
Global Citizen school	8
21st Century Skills.....	9
De digitale leer- en werkomgeving	11
Passend Onderwijs.....	11
Plusdocument.....	12
Opleidingsschool Rivierenland (OSR)	12
De afdelingen	12
Agora	12
Vwo	13
Praktijkonderwijs	13
Speerpuntenoverzicht	14
Hoofdstuk 3 KWC in de samenleving	17
Ouders	17
Vervolgonderwijs	18
En daarbuiten, Global Citizen school.....	19
Landelijke overheid	19
Speerpuntenoverzicht	20
Hoofdstuk 4 Kwaliteitsbeleid	21
Onderwijsresultaten en examenresultaten	21
Ondersteuning via SOM en Ontwikkelingsperspectief (OPP)	22
Veiligheid.....	22
Kwaliteitscultuur, communicatie	22
Speerpuntenoverzicht	25
Hoofdstuk 5 Personeel.....	27
Samenstelling van de directie.....	27
Loopbaanleren voor alle medewerkers op het KWC	28
Scholing en professionalisering	28
Ontwikkeling van de afdeling personeelszaken	29
Speerpuntenoverzicht	30
Hoofdstuk 6 Financiën en bedrijfsvoering.....	31
Samenwerking binnen de ondersteunende afdelingen.....	31
Financiën	32
Huisvesting	32

Sponsorgeld en subsidies.....	33
Speerpuntenoverzicht	33
Bijlage 1: Grote lijn van waarneembare doelen per schooljaar.....	34
Bijlage 2: evaluaties per hoofdstuk uit het strategisch beleidsplan 2016-2020.....	36
Hoofdstuk 1, 16-20 Onderwijs	36
Hoofdstuk 2, 16-20 HRM beleid, de medewerkers van het KWC	39
Hoofdstuk 3, 16-20 Communicatie	40
Hoofdstuk 4, 16-20 Bedrijfsvoering	41



Hoofdstuk 1 Inleiding

Uit de evaluaties van de vorige beleidsperiode kwam naar voren dat we veel hebben bereikt, op de goede weg zitten, maar dat er wel degelijk ontwikkelingen zijn die ons dwingen kritisch te kijken naar de onderwijsorganisatie in het algemeen en de manier waarop leerlingen en medewerkers leren in het bijzonder. Daar willen we in de komende periode van vier jaar speciaal aandacht aan geven.

Waar zoeken we antwoorden op?

- De leerling: er is sprake van motivatieproblemen. Om daarin te verbeteren willen we meer kunnen inspelen op talenten. Wellicht is het ook nodig om anders te kijken naar wat we eisen van leerlingen. Als voor leerlingen duidelijk is waarom het zinvol is om bepaalde zaken te leren, kunnen zij beter omgaan met eisen die aan hen gesteld worden. We moeten leerlingen leren hoe ze verantwoordelijkheid moeten gaan dragen. Ruimte bieden moet gepaard gaan met het bieden van een stevig kader en spelregels.
- Het programma: in de lesprogramma's ervaren leerlingen dat samenhang ontbreekt, dat de programma's vaak behoorlijk overladen zijn en dat de toetslast regelmatig onacceptabel hoog is. Dit komt naar voren uit wat leerlingen inbrengen in klankbordgroepen en in de MR. De vraag is hoe we zin en samenhang binnen de lesprogramma's kunnen verbeteren. Een vraag waar we ons de komende jaren over moeten buigen.
- De docent: er is sprake van de ervaring van een hoge werkdruk, mede doordat de druk om te toetsen soms als belastend wordt ervaren. Docenten zien dat samenwerking veel zou kunnen opleveren, maar vinden de mogelijkheden om die samenwerking vorm te geven onvoldoende.
- Het systeem wordt steeds lastiger organiseerbaar, uitgaande van de wensen hierboven genoemd. Ook komt de betaalbaarheid onder druk te staan als we blijven werken op de oude manier.
- De omgeving van de school tenslotte, in directe relatie tot het punt van de organiseerbaarheid hierboven: de wens is om de hele wereld te zien als leeromgeving voor leerlingen en medewerkers, maar de ervaring is dat deze wens leidt tot een botsing tussen het leren in en buiten school.
- Ook er is sprake van demografische krimp in de leerlingpopulatie in de omgeving van de school die de komende jaren zal instromen in het voortgezet onderwijs.

Door de komende vier jaar te onderzoeken hoe we de onderwijsorganisatie op het KWC kunnen verbeteren en flexibiliseren, kunnen we ervoor zorgen dat we stappen gaan zetten in het oplossen van de hierboven genoemde knelpunten. In 2024, moeten leerlingen een deel van de onderwijstijd buiten de lessen en de school kunnen leren. Docenten werken dan meer samen om elkaar te helpen en van elkaar te leren. Zij werken niet meer in een vol lesrooster van 750 uur lestijd per jaar, maar kunnen flexibel bezig zijn met kennisoverdracht en coaching van leerlingen. Hierdoor zal de druk zowel voor leerlingen als voor docenten afnemen. Wanneer zijn wij tevreden? In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven van de grote lijn in de waarneembare veranderingen per schooljaar, met als doel mogelijkheden te creëren voor snelle en efficiënte evaluatie.

Bouwstenen voor de nieuwe beleidsperiode

Het vorige beleidsplan 2016-2020 is per hoofdstuk geëvalueerd in divers samengestelde groepen. Het betreft de onderwerpen: Onderwijs, Communicatie, Personeel en Bedrijfsvoering. Iedere samenvatting van een hoofdstuk eindigt met de bouwstenen die de betreffende groep geformuleerd heeft voor de komende periode (zie bijlage 2). Deze bouwstenen zijn mede uitgangspunt geweest voor de ambities die in dit plan beschreven worden.

De toekomst van het KWC

Op 16 april 2019 was er een eerste bijeenkomst voor alle medewerkers met als doel te komen tot een beweging naar een meer flexibele inrichting van de onderwijsorganisatie. Deze bijeenkomst was tevens het startpunt voor de beleidsontwikkeling van het strategisch beleid voor de periode 2020-2024.

In deze bijeenkomst heeft de directie een denkrichting gepresenteerd die op termijn moet leiden tot een meer flexibele onderwijsorganisatie. Wat verstaan we onder flexibel? We willen in ieder geval antwoord vinden op de vraag hoe het leren op school en buiten school zo goed mogelijk vorm kan krijgen. Daarom willen we nadenken over hoe we tijd kunnen creëren voor andere leeractiviteiten dan die binnen lessen. Als die tijd gevonden moet worden door van een andere lestijd uit te gaan dan de 70 minuten die we nu hebben, moet dat onderzocht worden en moet ermee geëxperimenteerd kunnen worden. We willen het antwoord op deze vraag vinden door samen te werken met een werkgroep waarin zowel onderwijsgevende als onderwijsondersteunende medewerkers meedoen. Alle aanwezigen op 16 april hebben hun eerste reacties op de presentatie van deze ambitie samengebracht op werkbladen. Een rijke opbrengst, waaruit betrokkenheid, creativiteit en vakkennis blijkt. Op 5 juni 2019 was er een tweede bijeenkomst en vanaf de start van het schooljaar 2019-2020 hebben we een schooljaar de tijd genomen om te onderzoeken wat de beste aanpak zal zijn. Feedback van medewerkers en leerlingen op eerdere conceptversies van dit strategisch beleidsplan speelt daarin een belangrijke rol.

Het SBP (Strategisch Beleidsplan) 2020-2024 is als volgt ingedeeld in hoofdstukken. Ieder hoofdstuk start met een omschrijving in blauw van de gewenste uitkomst van de beleidsperiode.

1. Inleiding
2. Visie op onderwijs en identiteit KWC
3. KWC en de samenleving
4. Kwaliteit
5. Personeel
6. Financiën en bedrijfsvoering

Het wettelijk kader waarbinnen dit plan valt wordt gevormd door de voorschriften voor het Schoolplan die in 2017 door de Inspectie van het Onderwijs zijn geformuleerd. Soms is gevraagde informatie opgenomen in andere plannen van het KWC. Wanneer dit het geval is, worden links opgenomen naar vigerende plannen van het KWC. Voor wat betreft het onderwijsaanbod en gerelateerde zaken is dat hier de link naar de meest recente [Schoolgids](#).

Hoofdstuk 2 Visie op onderwijs en de identiteit van het KWC

De KWC'er in 2024 is sociaal en zoekt contact in de hele wereld. Hij is zelfbewust, trots en onafhankelijk. Weet welke kansen hij nodig heeft. Kan samen met anderen leren en reflecteert op zijn leerproces in een goed digitaal portfolio/plusdocument. Hij kan een bijdrage leveren aan duurzame verandering en verbetering in de nabije en wijde omgeving.

Deze omschrijving van de "stip op de horizon" kan van toepassing zijn op de leerlingen van het KWC, maar ook op de medewerkers. De leerlingen zien de weerslag van hun ontwikkeling in 2024 in het plusdocument bij het diploma. De medewerkers leggen hun ontwikkeling ook vast in een portfolio, namelijk het bekwaamheidsdossier.

Het plusdocument is voor leerlingen van belang bij de volgende stap, namelijk studie (of

beroep). Het helpt bij toelatingsprocedures doordat de leerling kan aantonen wat hij naast de basisopleiding van het diploma, heeft geleerd. Het bekwaamheidsdossier is voor docenten van belang bij volgende stappen in de doorgroei naar hogere functie niveaus. In alle gevallen geldt dat er reflectie is op hetgeen geleerd wordt. En dat die reflectie wordt vastgelegd. Hierdoor wordt de kwalitatieve groei van het KWC als onderwijsorganisatie en leeromgeving geborgd. Zo bouwen we aan de kwaliteitsschool die het KWC is en wil blijven.

In dit hoofdstuk worden de bouwstenen uitgewerkt die de evaluatie van het hoofdstuk Onderwijs uit het vorige beleidsplan heeft opgeleverd. Daarnaast willen we nieuwe plannen ontwikkelen, zoals het traject naar een nieuwe onderwijsorganisatie (zie de Inleiding). Het gaat in dit hoofdstuk om de volgende onderwerpen:

- waarde gedreven onderwijs op het KWC;
- kansenschool het KWC;
- naar een flexibele onderwijsorganisatie;
- Global Citizen school;
- 21st-century skills;
- de digitale leer-en werkomgeving;
- passend onderwijs;
- Plusdocument;
- Opleidingsschool Rivierenland (OSR;)
- de afdelingen: Agora, havo, vwo, praktijkonderwijs, vmbo-tl en vmbo-basis/kader;
- onderwijsvernieuwing in havo/vwo.

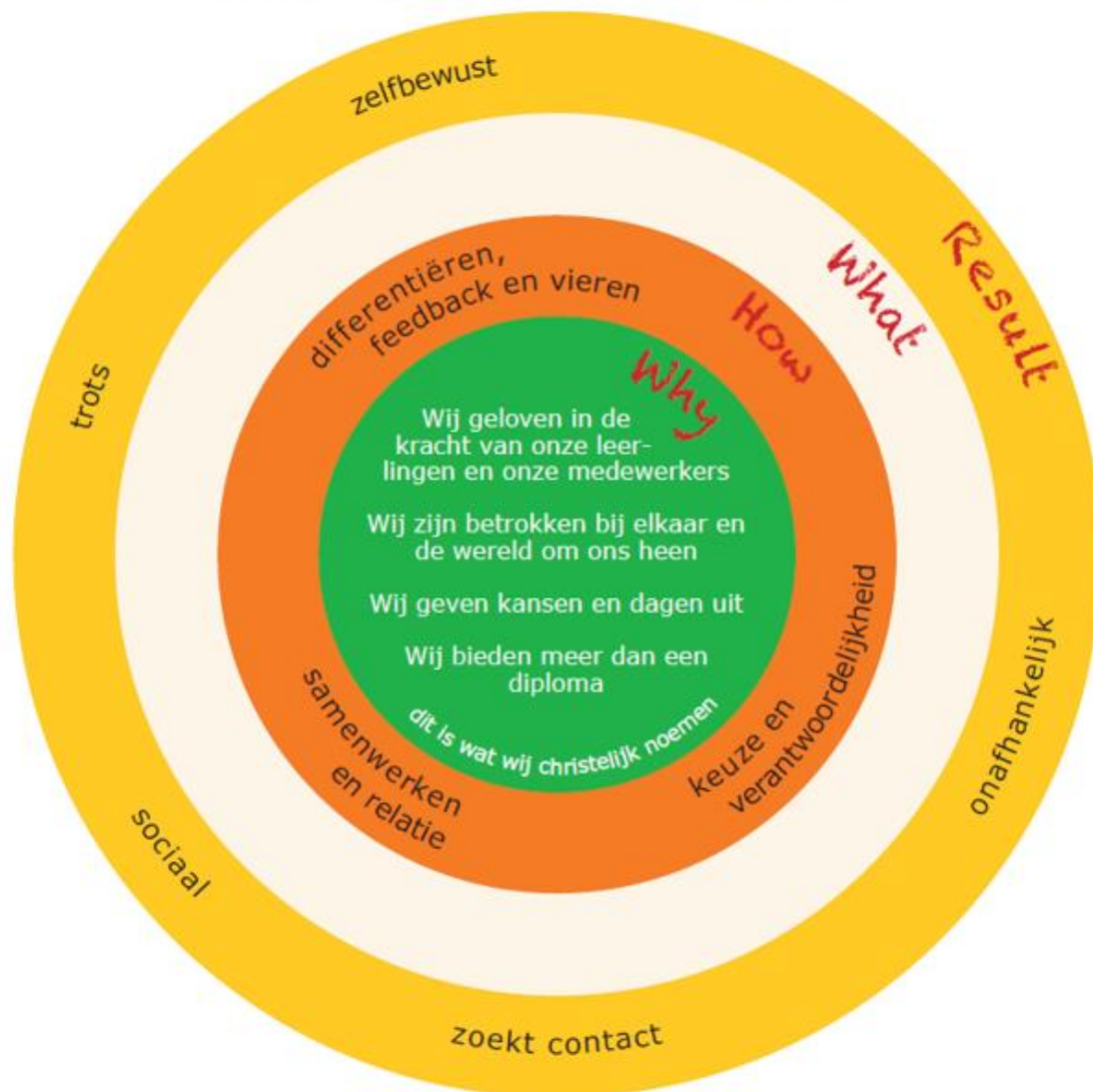
Deze onderwerpen worden hieronder uitgewerkt.

Waarde gedreven onderwijs op het KWC

We vinden het belangrijk om te weten waar we voor staan en welke waarden we als KWC willen uitstralen en overdragen. In 2015 hebben we met elkaar de zogenaamde Why-cirkel (Simon Sinek) ontwikkeld. Hierdoor kunnen we kort en kernachtig vertellen wat we beloven en waar we in geloven. Deze Why-cirkel is ook voor de komende vier jaar ons kompas.

We geven daarin aan hoe we de christelijke identiteit merkbaar willen maken in gedrag van medewerkers en leerlingen. Het is nodig om regelmatig de waarden van waaruit we willen werken te toetsen aan elkaar en aan de wereld buiten de school. Wat merken ouders en leerlingen van onze identiteit en klopt die nog wel met wat zij en wij willen? Ook is van belang welke rol het vak levensbeschouwing speelt en zou willen spelen in de vorming en uitwerking van de identiteit. De ambitie is om in 2020 over dit thema een studiedag te organiseren met als doel weer helder de gewenste richting te bepalen.

Move your World



Dit betekent niet dat we de Why-cirkel zien als een statisch model. Integendeel: in de discussie over "Wat is onderwijs van goede kwaliteit?" moeten we ook ruimte maken om stil te staan bij het bepalen van de goede koers voor de toekomst. Deze discussie gaat over, maar is tegelijkertijd ook een onderdeel van de identiteit van het KWC. We willen in de volgende beleidsperiode deze cirkel nog beter laten leven. De buitenste rand van de cirkel omvat het beeld van de KWC-leerling die globaal gezien, zijn opleiding heeft afgerond. Inzetten op talenten en maatwerk bieden zal moeten leiden tot dit "resultaat".

Kansenschool het KWC

Het kansenconcept is in de afgelopen vierjaar-periode goed uit de startblokken gekomen. Het blijkt een heel waardevol concept, omdat leerlingen uitgedaagd worden om het beste van zichzelf te geven. Docenten hebben hun vaardigheid om goed te observeren en feedback te geven vergroot. Vooral het gebruik van RTTI als toetsvorm, gecombineerd met OMZA, helpt enorm om leerlingen goed te kunnen begeleiden en adviseren. Tot nu toe wordt deze vorm alleen gebruikt in havo- en vwo-onderbouw. Dit moet geborgd worden en er moet worden onderzocht in hoeverre RTTI samen met OMZA, of juist alleen een van beide, voor de hele school nodig en waardevol is. Het lijkt erop dat de voorkeur uitgaat naar het invoeren van OMZA in de bovenbouw van met name havo. Het kansenconcept is een succes. We moeten het door ontwikkelen door te verdiepen en uit te bouwen.

Het stimuleren van leerlingen om vervroegd examens te doen per vak of op een hoger niveau kan beter. Met name in havo, vwo en vmbo-tl kunnen leerlingen hier mogelijk meer kansen krijgen. Een aandachtspunt daarbij is de coördinatie van deze flexibele examinering in verband met het feit dat sommige vakken niet in alle leerjaren gegeven worden en dat de verschillende opleidingen qua tijdsduur anders zijn (4, 5 en 6 jaar). Ook in praktijkonderwijs volgen leerlingen bepaalde vakken op het vmbo/basisniveau. De ambitie is, om het voor die leerlingen mogelijk te maken om de examens te doen voor de vakken die op het vmbo gevolgd worden. Ook het bieden van keuzemogelijkheden aan leerlingen moet verder doorontwikkeld worden.

Voor dit alles is, zoals gezegd in de Inleiding, een flexibele onderwijsorganisatie van levensbelang. De leerling krijgt kansen, maar moet zelf die kansen pakken en dus keuzes kunnen maken. Een punt van aandacht is het gegeven dat de stress onder jongeren toeneemt, uit vierjaarlijkse onderzoeken, die de GGD doet onder alle leerlingen in Nederland, blijkt dat stress en depressiviteit in toenemende mate een rol spelen in het leven van jongeren. De uitdaging is dus om jongeren te laten uitgroeien tot mensen die vanuit een zekere weerbaarheid de goede keuzes kunnen maken. Ook dit is een belangrijk onderdeel van de kansenschool. Het is van toepassing op alle afdelingen van het KWC.

Naar een flexibele onderwijsorganisatie

In het schooljaar 2019-2020 wordt door de schoolleiding samen met een werkgroep en, deels externe, ondersteuning een voorstel ontworpen voor de onderwijsorganisatie die past bij de genoemde kansen en keuzes. We denken daarbij aan het korter maken van de lessen en de tijd die daardoor vrijkomt inzetten voor keuze- en talent programma's. Samen met de ondersteunende medewerkers, met name de roostercommissie, onderwijsorganisatie en zorg, zal een voorstel worden uitgewerkt. Dit voorstel wordt breed in de school in bespreking gebracht. Ook willen we in 2020, door een proefperiode te draaien, ervaring opdoen met het gekozen scenario zodat het daarna bijgeschaafd kan worden. Dit kan uiteraard ook in het schooljaar 2020-2021 plaatsvinden. Van belang is dat de meerwaarde gevoeld wordt door het grootste deel van de medewerkers en docenten. Dat er dus draagvlak is voor de eventuele verandering van de onderwijsorganisatie. De bedoeling is om beter te kunnen inspelen op de behoefte aan onderwijs op maat voor alle leerlingen. We noemen dit traject De Toekomst van het KWC.

Global Citizen school

Het KWC is een Global Citizen school (voorheen Elos) en aangesloten bij het landelijk netwerk van Nuffic. "Van praktijkonderwijs tot vwo, het Global Citizen Network is er voor alle scholen in het voortgezet onderwijs die werken aan wereldburgerschap. Deze scholen delen allemaal hetzelfde doel: het opleiden van leerlingen tot wereldburgers die goed zijn voorbereid op de internationale en interculturele maatschappij" (bron: site Nuffic). Na de oprichting van het nieuwe netwerk van Global Citizen scholen in 2018 zijn er veranderingen in de internationalisering op het KWC. De pijlers van de Global Citizen School (GCS) zijn wereldburgerschap, sterk taalonderwijs en internationalisering.

Bij aanvang van dit beleidsstuk is er veel kennis binnen het KWC aanwezig en worden er in alle afdelingen veel activiteiten ontplooid die passen binnen de doelstellingen. De onderlinge afstemming en kennis van elkaars werk is echter gering. De dossiervorming door de leerling – belangrijk voor de certificering – is momenteel niet uniform of ontbreekt. De beleving bij leerlingen dat zij onderdeel zijn van een Global Citizen School kan beter. Projecten die vallen binnen de Global Citizen School doelstellingen worden vaak niet als dusdanig herkend door leerlingen. Tot slot lukte het maar deels om internationaliseringsprojecten -voor leerlingen en personeel – gesubsidieerd te krijgen.

De ambitie is dat over 4 jaar:

- Alle leerlingen een digitaal Global Citizen portfolio hebben in hun eigen OneDrive. Leerlingen zijn zelf verantwoordelijk voor het vullen van dit dossier, maar worden hierop gecontroleerd door hun mentor en/of vakdocenten. De leerlingen zijn zich bewust van de meerwaarde van dit portfolio en bijbehorend certificaat.
- Er een gemakkelijk toegankelijk overzicht is van alle activiteiten die passen binnen de GCS doelstellingen. Daar waar activiteiten ontbraken in het portfolio worden deze ontwikkeld. Dit overzicht kan ook worden gebruikt als onderlegger voor de certificering.
- Alle afdelingen een eigen leerlijn hebben voor hun Global Citizen programma, dat bestaat uit de onderdelen (wereld)burgerschap, taalonderwijs en internationalisering. Iedere afdeling een contactpersoon/werkgroep/verantwoordelijke heeft voor dit programma.
- Bij voorkeur voor alle uitwisselingen subsidie wordt aangevraagd. Alle uitwisselingen worden voorbereid aan de hand van een stappenplan om te voldoen aan subsidie-eisen. Dat betekent onder meer dat voor iedere reis goed is nagedacht over een passende (inhoudelijke) voorbereiding en over de beoogde impact op leerling en school. De vraag wat het doel is van "deze uitwisseling" moet moeiteloos beantwoord kunnen worden.
- Excursies/reizen die aansluiten bij de GCS-doelstellingen terugkomen in het leerling portfolio.
- Jaarlijks enkele docenten in staat zijn een internationale bijscholing te volgen, als dit aansluit op –voor het KWC noodzakelijke- scholingsambities. Voor deze scholing wordt EU-subsidie aangevraagd. Voor deze aanvragen is weer goed nagedacht over de (lange termijn) impact op de school.
- Het KWC gecertificeerd is als senior Global Citizen School en een voorbeeldrol vervult in de regio.

21st Century Skills

Door na te denken over de vaardigheden die leerlingen nodig zullen hebben om als volwassen wereldburger in de 21^{ste} -eeuw te kunnen functioneren, willen we komen tot onderwijs dat ertoe doet als het gaat om de voorbereiding op studie en beroep. In de beleidsperiode 2016-2020 is dit voornemen ook geformuleerd. Het is echter niet goed geïmplementeerd geraakt. Daarom verlengen we de periode waarin docenten aan het inbedden van deze vaardigheden kunnen werken. Als basis voldoet het model van kennisnet:



Het model voor 21e eeuwse vaardigheden zoals het is ontwikkeld door SLO en Kennisnet © SLO/KENNISNET

Wat in de vorige periode wel goed is gelukt in het werken met vakwerkplannen door de vaksecties. De plannen zijn gemaakt, voorzien van updates en toegankelijk gemaakt op de personeelsportal. Via de vakwerkplannen kunnen we de 21^{ste} -eeuwse vaardigheden wellicht goed implementeren door middel van een doorgaande leerlijn vanaf klas 1 voor deze vaardigheden. Een andere ambitie is om de vakwerkplannen levend te maken en vooral te houden. Door het mogelijk te maken dat docenten van verschillende vaksecties elkaar feedback geven op hun vakwerkplannen kunnen we ook de 21^{ste} -eeuwse vaardigheden als speerpunt meenemen in de doelen voor de komende periode. Zo werken we tegelijkertijd aan de kwaliteit van de vakwerkplannen, waarin de invoering van het vernieuwde en door de landelijke overheid vastgestelde curriculum ook een plaats moet krijgen. Zie de informatie over Curriculum.nu die doorlopend gedeeld wordt met docenten. Het KWC is een gecertificeerde "Gezonde school". Aandacht voor bewegen wordt steeds meer gezien als belangrijk voor leren en duurzame gezondheid. Ook is het KWC een topsportvriendelijke school met een initiatiefrijke sectie bewegingsonderwijs. Vanuit deze sectie wordt de link gelegd naar het leren van 21^{ste} -eeuwse vaardigheden. Binnen sporturen komen de volgende 21^{ste} -eeuwse vaardigheden aan bod:

- samenwerken
- communiceren(media- wijsheid, ICT basis vaardigheden, informatie vaardigheden)
- creatief denken
- kritisch denken
- probleemoplossend denken
- zelfregulering
- sociale vaardigheden

De sectie Bewegingsonderwijs vindt het van belang om een rol te spelen in het geven van betekenis aan het begrip bewegen.

Daarbij kan gedacht worden aan: deelnemen aan bewegen in diverse contexten of binnen het thema gezond leren en opgroeien het bewegen verbreden binnen de schooldag van leerlingen. Beweegcontexten moeten verbonden worden: leerlingen leren over/van activiteiten die op straat of op sportcourts op de pleinen van het KWC worden gedaan. De sectie bewegingsonderwijs wil leerlingen daarvan bewust maken en erop laten reflecteren. Maar ook andere secties hebben de mogelijkheid om aan deze vaardigheden te werken. In 2024 is bewegen een geïntegreerd onderdeel van het leerproces van KWC'ers.

De digitale leer- en werkomgeving

Office365 is gekozen als digitale omgeving van het KWC. In 2019 is de omgeving ingericht en zijn de eerste trainingen van docenten en leerlingen in gang gezet. Voor de periode 2020-2024 blijft de digitale leer- en werkomgeving een belangrijk aandachtspunt. Afhankelijk van de behoefte aan doorontwikkeling en de leervragen, zowel van medewerkers als van leerlingen, worden in de jaarlijkse schoolplannen bijstellingen op dit thema opgenomen.

Passend Onderwijs

De ambitie van het KWC is om de zorg zo dicht mogelijk bij de leerling te brengen. Dat past bij de visie op leren en de kernwaarde: wij geloven in de kracht van onze leerlingen en onze medewerkers. Passend onderwijs geven wij vorm vanuit inclusiviteit. Leerlingen blijven zo veel mogelijk leren in hun sociale context bij leeftijdgenoten en ontwikkelingsgelijken en krijgen daarnaast in hun leeromgeving de zorg die zij nodig hebben. Dit is een ambitieuze aanpak die veel vraagt van de expertise en de inzet van docenten. Het KWC heeft een professioneel team van zorgmedewerkers dat veel betekent in de ondersteuning van leerlingen, maar wellicht nog meer kan betekenen in de ondersteuning van docenten.

Docenten geven aan dat zij soms onvoldoende tijd hebben om de zorg die leerlingen behoeven goed vorm te geven, dus onderwijs op maat te geven. De zorg zou daarom meer samen met docenten willen doen. Dus in kaart brengen wat docenten nodig hebben om inhoud te kunnen geven aan zorg in de les. Intervisiemomenten tussen mentoren en docenten over zorgleerlingen kunnen helpen in de informatieoverdracht. Scholing van docenten blijft doorlopend nodig. Beperkingen die nu ervaren worden, bijvoorbeeld roosters van leerlingen die deelname aan de studieklass belemmeren, moeten worden opgelost.

Vanuit het samenwerkingsverband Rivierenland wordt de zorg grotendeels bekostigd. Daarom moeten we bepalen op welke manier de middelen zo effectief mogelijk ingezet kunnen worden, zodanig dat het docenten voldoende ruimte biedt om de vraag naar zorg invulling te geven. In deze visie past het om vanuit aantallen zorgleerlingen per opleiding budgetten te creëren die door conrectoren ingezet en verantwoord kunnen worden. In de begrotingen vanaf 2020 zal dit steeds beter zichtbaar gemaakt worden vanuit een totaalplan voor het inzetten van de zorggelden tot 2024. Ook de nodige training en scholing voor docenten kan deels door de zorgmedewerkers van het KWC gegeven worden. Hierin kunnen we zeker verbeteren.

Ook van buiten het KWC, vanuit het VSO, bereikt ons de vraag om samen te werken met als doel onderwijs en zorg voor leerlingen uit het VSO aan te vullen. Deze vraag komt van VSO school De Sonnewijser in Tiel. Met deze school willen we onderzoeken wat samenwerking kan opleveren voor hun (en onze) leerlingen.

Het gehele beleid rondom zorg komt samen in het Schoolondersteuningsprofiel van het KWC. Dit is in te zien via de [link](#).

Plusdocument

Voor leerlingen wordt de opbouw van een goed portfolio steeds belangrijker. Bij alle soorten vervolgonderwijs krijgen leerlingen te maken met intakes waaraan portfolio's ten grondslag moeten liggen. Wanneer daarnaast ook sprake is van certificering, bijvoorbeeld taalcertificaten of het Global Citizen certificaat, mondt het portfolio uit in een Plusdocument bij het diploma. In de omgeving van Office365 is het mogelijk om deze portfolio's goed vorm te geven via OneDrive. Aangezien ook de Plusdocumenten als speerpunt meegaan naar de volgende beleidsperiode en het hier gaat om schoolbrede implementatie, is het van belang om het organiseren van de portfolio's ook een agendapunt te maken voor de expertgroep Office365. Een ander raakvlak is dat speciale certificaten, die door leerlingen behaald kunnen worden als het gaat om trainingen in Office365, toegevoegd kunnen worden aan het Plusdocument. Verder: Global Citizen projecten, taalcertificaten in h/v, talentprogramma's, extra workshops en bèta-activiteiten moeten allemaal klaargemaakt worden voor opname in het Plusdocument. In 2024 krijgen alle KWC-leerlingen een Plusdocument bij het diploma.

Opleidingsschool Rivierenland (OSR)

Bij de start van het schooljaar 2019-2020 werd het KWC onderdeel van de Opleidingsschool Rivierenland. Samen met het bestuur CVO-AV gevestigd in Gorinchem. Op de scholen van beide besturen worden docenten in opleiding begeleid van de Hogeschool Utrecht (HU Archimedes) en de universiteit Utrecht. De voorbereiding heeft geleid tot afstemming en samenwerking in het opleidingstraject voor de studenten en een inductieprogramma voor startende docenten. De OSR is nog niet beoordeeld, maar is in het aspirant-traject dat eindigt in december 2020. Dan doet het KWC mee in de aanvraag om definitief Opleidingsschool te worden. De activiteiten die nodig zijn om het begeleidingstraject van studenten te optimaliseren moeten een plek krijgen in de schooljaren 2019-2020 en 2020-2021. Zie hiervoor ook hoofdstuk 3, KWC in de samenleving.

De samenwerking binnen de OSR past in dit strategisch beleidsplan, waarin we ons ten doel stellen om van het KWC een optimaal lerende organisatie te maken. De OSR kan dienen als vliegwiel om ook zittend personeel te professionaliseren. Het idee van de growth mindset moet zich als olievlek binnen het KWC gaan verspreiden. De OSR biedt hier een mooie eerste stap in.

De afdelingen

In de verschillende afdelingen van het KWC wordt gewerkt vanuit de schoolbrede visie op onderwijs waarin het kansenconcept centraal staat. Behalve het werkelijkheid maken van deze schoolbrede visie worden ook eigen speerpunten geformuleerd die uiteraard jaarlijks hun weerslag vinden in de Schoolplannen. Hieronder voor de afdelingen Agora, havo, vwo, praktijkonderwijs en vmbo- tl en vmbo-basis/kader de globale denkrichting. De uitwerking op detail gebeurt in de Schoolplannen.

Agora

In de Agora-afdeling zien we flexibiliteit gestalte krijgen. Er wordt geleerd. De leerling heeft de regie over dat proces en leert daarin zichzelf, zijn medeleerlingen en de wereld kennen.

De belangstelling voor de Agora leerroute is groot. In 2019 zijn de eerste stappen gezet om deze leerroute aan te bieden aan kinderen vanaf 10 jaar in samenwerking met het bestuur voor primair onderwijs CPOB.

In de planvorming moeten we werken aan een goede manier om met de groei van de Agora leerroute om te gaan en deze leerroute te verbinden met het KWC als geheel, zodat

er een optimale leeromgeving ontstaat. Zowel voor de Agora-leerlingen als voor de andere KWC'ers. De samenwerking met CPOB moet in een goede vorm gegoten worden. Hierbij is het overleg met medezeggenschapsraden en de raden van toezicht van beide besturen van belang.

Daarnaast willen we meedoen in de landelijke ontwikkelingen met betrekking tot kennisdeling en versterking van de Agora-scholen in Nederland. Voor de coaches zal hierdoor collegiaal leren georganiseerd kunnen worden en de scholen bewaken in samenspraak de kwaliteit van de leerroute. Dit gaat gebeuren in de nog op te richten Agora-vereniging. Ook is er contact met de lerarenopleidingen, waardoor op termijn ingespeeld moet kunnen worden op de groeiende behoefte aan goede, gecertificeerde coaches.

Havo

Al enige jaren staat de havo voor de uitdaging om de resultaten van het eindexamen te verbeteren. In 2018 was er sprake van een grote verbetering, maar die bleek in 2019 niet duurzaam te zijn. Docenten geven aan dat er sprake is van een dilemma: hoe buigen we de attitude van de (H5-) leerling om, zodat de leerling zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn leerproces? We moeten leerlingen leren hoe ze verantwoordelijkheid moeten gaan dragen. Een leerling krijgt ook nu al ruimte, maar kan die "ruimte" gebruiken voor niet-werken. Dit zou niet de norm moeten zijn. Anderzijds bijt dit met "vertrouwen geven". Zie hier het dilemma. Het stimuleren van met name havoleerlingen om zelf verantwoordelijk te zijn voor het gebruik van zijn ruimte om daarin te leren, is de grote uitdaging voor het team van de havo-docenten, want de oplossing moet gevonden worden in samenwerking tussen alle docenten die werken in de havo-afdeling.

Vwo

Doel voor het vwo is de examenresultaten verder te verbeteren. Streven is om in V6 percentiel 50 of hoger te scoren, waardoor de afdeling bij de beste 5% van Nederland gaat horen. Het data team zal ingezet worden om resultaten te analyseren en vervolgens te bepalen waar we onderwijskundig op moeten sturen om deze resultaten te bereiken en te borgen. Daarnaast moeten leerlingen meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leerproces. Doel is dat elke leerling van het vwo over vier jaar halverwege het schooljaar een kort reflectierapport schrijft. Via het team en de mentoren gaan we daar de komende jaren op inzetten.

Het talentprogramma wordt verder ontwikkeld en geïmplementeerd. De docenten van het vwo kennen de mogelijkheden en kunnen leerlingen ondersteunen op individueel niveau. Ook willen we leerlingen handvatten bieden om om te gaan met o.a. stress en sociale media. Via een speciale subsidie van het samenwerkingsverband willen we trainingen aanbieden voor alle leerlingen die daar behoefte aan hebben, zonder dat deze leerlingen ergens voor geïndiceerd zijn. Op deze manier hopen we o.a. thuiszitters, burn-out en depressieve klachten te voorkomen.

Samenwerken met Agora moet steeds meer vorm krijgen waar kansen liggen, zonder dat de verschillende afdelingen daarbij hun eigenheid verliezen.

Praktijkonderwijs

In het praktijkonderwijs wordt geleerd via Individuele ontwikkelingsplannen (IOP's). Het team is blijvend op zoek, samen met de leerlingen, naar waar de leerling enthousiast en

gemotiveerd van wordt. De missie van praktijkonderwijs is: wanneer de leerling de school verlaat is deze uitgerust met de kennis en vaardigheden die hij nodig heeft voor zijn toekomst in een steeds veranderende wereld.

Omdat goed ontwikkelde executieve functies de basis zijn voor het aanleren van kennis en vaardigheden, zal in de komende 4 jaar binnen het praktijkonderwijs vooral structureel aandacht besteed worden aan het ontwikkelen van de executieve functies van de leerlingen. Het team is in de afgelopen vier jaar sterk veranderd, veel collega's zijn in korte tijd met pensioen gegaan, nieuwe collega's hebben het team verrijkt. Echter, de nieuwe collega's hebben de scholing omtrent het ontwikkelen van de executieve functies en het mediërend leren niet gevolgd. Het is van belang dat de visie van het praktijkonderwijs KWC herijkt wordt en dat het team weer als team geschoold wordt. Speerpunt in de scholing wordt het trainen van de vaardigheid van docenten om inhoudelijk feedback te geven op de, door de leerling in samenspraak met de docent/coach, geformuleerde leerdoelen. Het creëren van een doelgerichte samenhang tussen leerdoelen, stages, portfolio en te behalen certificaten is een uitdaging voor de komende vier jaar. Hiervoor wordt de nodige flexibiliteit van het team en de onderwijsorganisatie gevraagd. Voorop staat de leerweg met eigen doelen van de leerling. De onderwijsorganisatie moet zo vorm krijgen dat hierop geanticipeerd kan worden, dit om de leerroute voor de leerling optimaal te maken. Er zal gewerkt worden aan het ontwerp van een schoolreglement ter onderbouwing van de uitgifte van het diploma praktijkonderwijs, dit gebeurt in samenspraak met de praktijkscholen uit de regio.

Vmbo-tl en vmbo-basis/kader

Het beroepsgerichte programma Allround wordt nu tot en met de eindexamens uitgevoerd. De komende periode moet er aandacht zijn voor evaluatie en verbetering. In de theoretische leerweg is er vraag naar verdiepende modules en in het algemeen en materiaal dat qua niveau van de uitdaging goed is afgestemd op de doelgroep tl. In basis/kader leeft deze behoefte niet, maar moeten de modules aangehaakt blijven op de ontwikkelingen in mbo en bedrijfsleven.

In vmbo-tl wordt de voorbereiding op de landelijk gevraagde onderwijsvernieuwing, de zogenaamde Nieuwe Leerweg, met het team besproken en waar nodig, georganiseerd. Daarbij wordt ook oog gehouden op doorstroommogelijkheden die gunstig zijn voor leerlingen. Het blijkt dat het KWC een voorsprong heeft als het gaat om de inbedding van het beroepsgerichte programma in tl. Deze voorsprong willen we graag behouden. Daarom is de conector tl lid van de landelijke klankbordgroep van het ministerie en de inspectie voor deze onderwijsvernieuwing.

Onderwijsvernieuwing in havo/vwo

Door de invoering van een nieuw curriculum in de onderbouw van havo, vwo, vmbo en ook het basisonderwijs voor vrijwel alle vakken, wordt een inhoudelijke vernieuwing en aanpassing van de lesprogramma's landelijk gestuurd. Curriculum.nu is de landelijke groep waarin de voorstellen worden gedaan. Het KWC doet bij Curriculum.nu mee als ontwikkelschool voor het nieuwe vak Burgerschap. De invoering, ook van dit nieuwe vak, zal gebeuren in de beleidsperiode 2020-2024. Hetzelfde geldt voor het tweede nieuwe vak: mediawijsheid. Afhankelijk van de uitkomsten van Curriculum.nu komen er vervolgstappen. De invoering is een doel voor alle secties en vakgroepen op het KWC. Dit gebeurt door updates van de vakwerkplannen (zie hoofdstuk 1 onder 21st century skills).

Speerpuntenoverzicht

Hieronder per schooljaar een overzicht van de speerpunten die richting geven aan het schoolplan van het betreffende jaar. In de kolom Team worden leden van de directie apart

genoemd als rector en conrectoren en omvat het begrip schoolleiding een bredere groep waar ook de verschillende coördinatoren deel van uit kunnen maken als dat past bij het te behalen doel:

Schooljaar	Richtlijn voor uitwerking	Team
2020-2021	• Invoeren leergebied burgerschap in het hele KWC, mede door het ontwikkelteam van docenten. • Curriculumvernieuwing invoeren via de vakwerkplannen. • Teams/secties nemen doelen m.b.t. de 21^{ste} -eeuwse vaardigheden op in de vakwerkplannen. • Via Office365 plusdocumenten bij de diploma's voor zover mogelijk. • Verbreden van versnelde examens en examens op een hoger niveau. • Mee ontwikkelen aan de lerarenopleiding voor Agora coaches. • Uitvoering van de opbrengst van het proces de Toekomst van het KWC. • Schoolreglement voor diploma's in PrO is klaar. • Besluit samenwerking met VSO in Tiel in het kader van Passend Onderwijs. • Visitatie tweetalig onderwijs vmbo. • Visitatie Global Citizen school. • Studiedag over identiteit op goede vrijdag 2021. • Afdelingsplannen evalueren en aanpassen.	• Schoolleiding en docenten. • Schoolleiding en secties. • Secties. • Leerlingenadministratie, docenten. • Schoolleiding, mentoren. • Rector en conrector Agora. • Schoolleiding stuurt aan. • Conrector PrO. • Conrector basis/kader. • Coördinator en conrector. • Coördinator en conrector. • Schoolleiding en sectie levensbeschouwing. • Schoolleiding stuurt aan.
2021-2022	• Viering 70-jarig jubileum KWC. • Verbreding van tweetalig onderwijs in het vmbo, waarbij de aanbevelingen uit de visitatie van het vmbo een plek hebben gekregen. • Tussenbalans flexibele onderwijsorganisatie (De Toekomst van het KWC). • Verbreding beweeg contexten in de school. • Meerjarenbegroting passend onderwijs t/m 2024. • Uitvoering van de opbrengst van het proces de Toekomst van het KWC. • Verbreden van versnelde examens en examens op een hoger niveau. • Afdelingsplannen evalueren en aanpassen.	• Werkgroep. • Coördinator en conrector. • Schoolleiding organiseert. • Conrector en sectie BO. • Schoolleiding. • Schoolleiding stuurt aan. • Schoolleiding, mentoren. • Schoolleiding stuurt aan.
2022-2023	• Evalueren van het vak en de examens Allround in vmbo. • Evalueren van de mening van docenten over hoe zij passend onderwijs kunnen uitvoeren. Verbeterdoelstellingen formuleren. • Uitvoering van de opbrengst van het proces de Toekomst van het KWC.	• Conrector en sectie Allround. • Zorgteam. • Schoolleiding stuurt aan.
Schooljaar	Richtlijn voor uitwerking	Team
	• Verbreding beweegcontexten in de school. • Verbreden van versnelde examens en examens op een hoger niveau.	• Conrector en sectie BO. • Schoolleiding, mentoren.

	• Afdelingsplannen evalueren en aanpassen.	• Schoolleiding stuurt aan.
2023-2024	• Evalueren van de flexibele Onderwijsorganisatie (De Toekomst van het KWC). Wat gaat goed? Wat kan beter? • Verbreding beweegcontexten in de school. • Secties evalueren vakwerkplannen voor wat betreft de curriculum vernieuwing en de inbedding van 21^{ste} -eeuwse vaardigheden. • Evaluatie en opmaat naar nieuwe periode SBP. • Afdelingsplannen evalueren en aanpassen.	• Schoolleiding stuurt aan. • Conrector en sectie BO. • Secties. • Rector. • Schoolleiding stuurt aan.



Hoofdstuk 3 KWC in de samenleving

In 2024 is het KWC een school die samenwerking duurzaam heeft opgenomen in de PDCA-cyclus. Uitgangspunt bij samenwerking is het creëren van een zo rijk mogelijke, stimulerende leeromgeving voor leerlingen, niet alleen op school, maar in de gehele samenleving en het afleggen van verantwoording aan de stakeholders over de wijze waarop wij het onderwijs hebben ingericht op het KWC.

Een school in is de wereld in het klein. De plek waar leerlingen kunnen opgroeien van kind tot jong volwassene. Er moet ruimte zijn om te leren, te experimenteren, op een veilige manier stappen te zetten in de ontwikkelingen om fouten te kunnen maken zonder dat dit leidt tot onomkeerbaarheid. Daarom moeten in een school ramen en deuren open staan naar de rest van de wereld. Onze kernwaarde: wij zijn betrokken bij elkaar en de wereld om ons heen, krijgt inhoud door een leeromgeving te creëren die internationaal is en in verbinding met de omgeving. De verbinding van het KWC naar de samenleving en van de samenleving naar het KWC heeft als doel voor leerlingen deze rijke leeromgeving te creëren, zodat leerlingen ook kunnen leren van experts buiten school, bijvoorbeeld in musea, NGO's en bedrijven. Buiten school kunnen leerlingen zowel kennis als vaardigheden opdoen.

Hieruit vloeit voort dat we als KWC zeer veel partners hebben met wie we samenwerking zoeken en vormgeven. In dit hoofdstuk wordt uitgewerkt hoe we de samenwerking met verschillende partners willen borgen en welke verbeterpunten we zien in de verbinding met de partners). Het gaat in dit hoofdstuk om de volgende onderwerpen:

- ouders
- primair onderwijs
- vervolgonderwijs
- voortgezet onderwijs in Nederland
- en daarbuiten, Global Citizen school
- bedrijfsleven
- gemeente Culemborg
- landelijke overheid

Deze onderwerpen worden hieronder uitgewerkt.

Ouders

De samenwerking met ouders vindt van oudsher plaats via de ouderraad en de oudergeleding in de medezeggenschapsraad. Op deze manier is een klein groepje ouders betrokken bij beleidsontwikkeling en kunnen we als school naar de oudergeleding verantwoording afleggen. De samenwerking verloopt goed. Verbeterpunten zijn wel doorlopend onderwerp van gesprek en dat moet zo blijven.

De echte samenwerking, echter, met ouders die mede vorm geven aan de leeromgeving van de leerlingen zien we ontstaan in de Agora-leerroute. Daar spelen ouders een rol in het verzorgen van inspiratiesessies en samen met de coach, in het accepteren van de challenges van de leerlingen.

Het is een mooie uitdaging om in de komende periode ook op andere plekken op het KWC beter gebruik te maken van de expertise die ouders kunnen inbrengen als verrijking van de leeromgeving van de leerlingen. Goede voorbeelden in Agora en klankbordgroepen op andere plekken in de school, bijvoorbeeld in het vwo, zouden gedeeld moeten worden met als doel een verbetering in de betrokkenheid van ouders te bewerkstelligen. In 2024 zijn inspiratiesessies door ouders ingevoerd op het gehele KWC.

Primair onderwijs

Het is de ambitie van het KWC om de overgang van primair naar voortgezet onderwijs zodanig te versoepelen dat de zogenaamde harde knip, die nu regelmatig belemmerend werkt in de ontwikkeling van leerlingen, opgeheven kan worden. Dit blijkt uit een aanzienlijk aantal veranderingen in de niveaubepaling van leerlingen, die nodig blijken in het voortgezet onderwijs (opstroom/afstroom gegevens). Met name met het bestuur CPOB (Christelijk Primair Onderwijs Betuwe & Bommelerwaard) zijn in de vorige beleidsperiode verschillende pilots ontwikkeld (oriëntatie klas, Eureka klas) waarin dit doel beoogd werd en waardoor stappen zijn gezet om die versoepeling vorm te geven. Met dit bestuur wordt vanaf september 2019 ook samengewerkt om de Agora-leerroute voor leerlingen vanaf 10 jaar aan te kunnen bieden. Doel voor de toekomst is om de pilots te verankeren/uit te breiden en de samenwerking met CPOB in een goede, bestuurlijk kloppende vorm te organiseren. Zie ook hoofdstuk 2 Visie op Onderwijs en de identiteit van het KWC.

Vervolgonderwijs

In het vervolgonderwijs hebben we te maken met mbo, hbo en wo. Voor het mbo hebben we een partner in ROC Rivor. Doel is ook hier om de overgang van vmbo naar mbo soepeler te laten verlopen dan tot nu toe het geval was. Het is een uitdaging om te werken aan concrete beroepsbeelden bij leerlingen. In het vmbo was hier vanuit de aard van de opleiding altijd aandacht voor. Echter, in havo en vwo zijn die concrete beroepsbeelden minstens net zo van belang en wordt dat soms nog gemist. Allerlei vormen van stages, maatschappelijk, internationaal en als oriëntatie op studie en beroep zijn van groot belang. In inspiratiesessies bij Agora wordt al veel gedeeld ten aanzien van de vorming van beroepsbeelden, maar aandacht voor verbreding, ook naar de rest van de school, is op zijn plaats.

In het praktijkonderwijs kunnen leerlingen de entree-route volgen onder gedeelde verantwoordelijkheid van het KWC en het ROC. Hiervoor is veel belangstelling. De ambitie is om uit te bouwen en te verbeteren waar nodig.

In het vmbo worden stages door leerlingen uitgevoerd in samenwerking met Rivor. Ook hier uitbouwen en verbeteren. De samenwerking met Rivor begint geborgd te raken. Een belangrijk doel is om voor tl en havoleerlingen een uitdagende leerroute op maat te ontwikkelen die versnelde doorstroom naar het hbo oplevert. De zogenaamde "fast track route". Het plan hiervoor bestaat al enige tijd. De uitwerking stagneert. Wel is dit een essentiële kans voor leerlingen die vastlopen op de havo, dus de moeite waard om energie in te stoppen. De hogeschool Utrecht is de vaste partner in het hbo. Vooral via de opleidingsschool OSR en het U-talent programma voor de havo. Universiteit Utrecht: we doen mee met verschillende programma's voor leerlingen, bijvoorbeeld U-talent voor bèta-talentprogramma's. Het is de bedoeling om ook met de universiteit de opleidingsschool OSR verder in te richten, zodat we ook eerstegraads leraren aan de opleidingsschool kunnen verbinden.

Voortgezet onderwijs in Nederland

In de regio Rivierenland is sprake van demografische krimp. Op dit moment vooral in het leerlingaanbod voor het voortgezet onderwijs. In het primair onderwijs lijkt de populatie zich te stabiliseren. Het gesprek over samenwerking als oplossingsrichting voor de krimp tussen de scholen voor voortgezet onderwijs in de regio komt op gang.

De school in Culemborg die het meest in aanmerking komt voor gesprekken over samenwerking is Lek en Linge. We hebben een zogenaamd early warning systeem ontwikkeld dat moet voorkomen dat een van de scholen in de bedrijfsvoering vast gaat lopen als gevolg van krimp. Twee keer per jaar bespreken de bestuurders en enkele directieleden het verloop van de indicatoren.

Via gezamenlijke pilots kunnen we de samenwerking ook breder in beweging brengen.

Denk daarbij aan uitwisselen van medewerkers op kleine vacatures. Ook wordt gewerkt aan een gezamenlijk event waar LeerKRACHT en van groep 8 van de PO-scholen in de regio hun leerlingen kunnen bespreken met mentoren uit de eerste klassen van Lek en Linge en KWC. Hiermee geven we naar het primair onderwijs een goed signaal af. We willen met hen meedenken en werken aan een goede verbinding tussen VO en PO in Culemborg en in de regio. Voor de komende vier jaar is de opbouw van samenwerking met Lek en Linge een goede uitdaging en willen we vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid voor een rijk onderwijsaanbod in Culemborg gaan samenwerken. De eerste stappen daarvoor zijn gezet in 2019.

En daarbuiten, Global Citizen school

Via de netwerken en activiteiten van de Global Citizen school geven we vorm aan de internationale dimensie van de leeromgeving op het KWC. In hoofdstuk 2 (visie op onderwijs en identiteit) is een en ander qua doelen uitgewerkt.

Bedrijfsleven

De contacten met het bedrijfsleven lopen via de KWC (Kring Culemborgse bedrijven) en via de verbinder onderwijs- arbeidsmarkt. De gemeente financiert deze verbinder. In de opmaat naar 2020 wordt gewerkt aan een "tech en design-hub". Dit wordt een plaats waar leerlingen, bedrijven en begeleiders samen werken aan challenges in een real life setting. Het KWC werkt mee aan de organisatie van deze ambitie.

Een andere belangrijke ambitie is dat we de docenten die zich hebben geschoold om loopbaancoach te worden, meer in contact willen brengen met het bedrijfsleven. Voor hen is dit een mogelijkheid om zich beter een beeld te vormen van hoe het bedrijfsleven zich ontwikkelt en daardoor beter in staat te worden gesteld om leerlingen te coachen op de weg naar studie en beroep. Dit zal leiden tot minder switch gedrag van leerlingen na hun uiteindelijke studiekeuze. Ook hierbij kan de verbinder onderwijs-arbeidsmarkt een rol spelen. Het verduurzamen van deze vorm van professionalisering is echter de verantwoordelijkheid van het KWC. Het verdient ook aanbeveling om te onderzoeken of loopbaancoaches in de havo een goede bijdrage zouden kunnen leveren aan de vorming van het beroepsbeeld. In 2024 is de Hub geborgd in Culemborg in het beheer van een stichting.

Gemeente Culemborg

Met de gemeente Culemborg is samenwerking nodig op het Sociaal domein om ervoor te zorgen dat we passend onderwijs krachtig kunnen neerzetten (zie hoofdstuk 2, Passend onderwijs). Daarnaast moet met de gemeente het gesprek over huisvesting worden gevoerd. Het gebouw Beethovenlaan is deels afgeschreven en we hebben kunnen vaststellen dat dit gebouw binnen de gegeven financiële kaders niet in aanmerking komt voor de duurzaamheidsambitie van de gemeente Culemborg en het KWC. De kosten voor het verduurzamen van dit gebouw zouden onaanvaardbaar hoog oplopen. Overleg over alternatieve, creatieve oplossingen wordt gestart in 2019. Het nemen van besluiten en de uitvoering komen in de periode 20-24 op de agenda. Dit in samenspraak met de Raad van Toezicht en de MR. Zie ook de doelen in hoofdstuk 6, bedrijfsvoering.

Landelijke overheid

Via ons lidmaatschap van de VO raad werken we op het KWC aan de doelen die de sector heeft afgesproken met het ministerie. Een belangrijke doelstelling is het ontwikkelen van onderwijs op maat. Dat doen we op het KWC in ons kansenconcept.

Verantwoording aan de overheid leggen we af in het systeem van Scholenopdekaart. Dit is op vrijwillige basis. Het KWC doet daar vrijwel vanaf de start aan mee. In dit systeem worden onderwijsresultaten, maar ook tevredenheidsonderzoeken en het onderzoek naar veiligheid en welbevinden gepubliceerd. Hierin worden de resultaten ook vergeleken met de landelijke benchmark.

Speerpuntenoverzicht

Hieronder per schooljaar een overzicht van de speerpunten die richting geven aan het schoolplan van het betreffende jaar. In de kolom Team worden leden van de directie apart genoemd als rector en conrectoren en omvat het begrip schoolleiding een bredere groep waar ook de verschillende coördinatoren deel van uit kunnen maken als dat past bij het te behalen doel:

Schooljaar	Richtlijn voor uitwerking	Team
2020-2021	- Aanvraag voor opleidingsschool samen met CVO-AV. - Borging (stichtingsvorm?) van de samenwerking onderwijs bedrijfsleven in Culemborg in de vorm van een hub met jaarlijkse challenges. - In gesprek met de ouderraad de inzet van ouders in andere afdelingen dan Agora op gang brengen. - Evalueren van de samenwerking met CPOB en vervolg bepalen. Ook m.b.t. afspraken over niveau bepaling. - Evalueren van het Early Warning systeem en de samenwerking met Lek en Linge. - Koers bepalen voor de KWC-Global Citizen school. - Scholing voor docenten ontwikkelen m.b.t. 21st century skills.	- Opleidingsteams KWC en CVO-AV. - Verbinder onderwijs-arbeidsmarkt, gemeente Culemborg, schoolbesturen. - Rector en ouderraad. - Bestuurders KWC en CPOB - Bestuurders KWC en Lek en Linge. - Coördinator en schoolleiding. - Schoolleiding.
2021-2022	- Klankbordgroepen van ouders verbreden in school. - Doelen bepalen met gemeente voor Passend onderwijs - In de havo onderzoeken of loopbaancoaches een bijdrage kunnen leveren. - Inspiratiesessies door ouders verbreden.	- Conrectoren. - Zorgteam, conrector. - Havo coördinator. - Schoolleiding.
2022-2023	- Evalueren van de samenwerking met ROC Rivor. - Structureren van de contacten van docenten met het bedrijfsleven met als doel loopbaan oriëntatie. - Op basis van uitkomst onderzoek bepalen of loopbaancoaches in de havo actief worden. - Inspiratiesessies door ouders verbreden.	- Conrector en Rivor. - Rector, Hub en werkgroep. - Decanen en conrector. - Schoolleiding.
2023-2024	Evaluatie en opmaat naar nieuwe periode SBP.	Schoolleiding.

Hoofdstuk 4 Kwaliteitsbeleid

Het KWC wordt zowel door de eigen leerlingen en medewerkers als in de buitenwereld gezien als een kwaliteitsschool. De beoordelingen door de inspectie zijn "Goed" in alle afdelingen in 2024. Examenresultaten en doorstroomresultaten zijn boven het landelijk gemiddelde en in de school leeft de zin: "Elke dag samen een beetje beter!"

In 2017 bracht de onderwijsinspectie een bezoek aan het KWC. De aanbevelingen uit dit bezoek werden direct meegenomen in de jaarlijkse schoolplannen van de daaropvolgende jaren. Hoewel het oordeel ons trots stemde, "goed" in vwo, vmbo en PrO en "voldoende" in de havo, werden er ook aanbevelingen gedaan die een plaats moeten krijgen in het Strategisch beleidsplan. Het gaat om de volgende onderwerpen:

- onderwijsresultaten en examenresultaten;
- ondersteuning via SOM en OPP(Ontwikkelingsperspectief);
- veiligheid;
- kwaliteitscultuur (communicatie);
- continuïteit en doelmatigheid. LeerKRACHT beter benutten en de cyclus van planning en control verder verfijnen;
- de lessen (DOT).

Deze onderwerpen worden hieronder uitgewerkt.

Onderwijsresultaten en examenresultaten

Gedurende het schooljaar 2018-2019 is door een groep docenten en correctoren een nascholing gevold over het goed gebruik maken van de beschikbare data in de schoolorganisatie om ervoor te zorgen dat de verbetering van resultaten in een duurzame cyclus kan komen. Deze nascholing bij de universiteit Utrecht richtte zich op de rol van een datateam dat helpt bij het verzamelen en interpreteren van de grote hoeveelheid data die op het KWC voorhanden zijn.

Met name in de havo-afdeling moet ingezet worden op verbetering en borging van de eindexamenresultaten. De eerste stappen hiervoor zijn gezet. Het vervolg heeft zeker enkele jaren nodig. De examenresultaten van de havo waren in 2018 zeer goed, maar in 2019 weer wat minder. Nu gaat het erom tot duurzame verbetering te komen. Aandacht van mentoren voor het coachen van de leerlingen lijkt essentieel. We vragen het datateam om te monitoren en zo conclusies te kunnen trekken over de waarde van de ingezette interventies.

Daarnaast is een begin gemaakt met het monitoren van de doorstroom. Rapportages op jaarlijkse basis in de MaRaP Q2 en Q3, waarin ook de eindexamenresultaten worden gepubliceerd, leveren input voor een analyse op meerjarige basis van succes en faalfactoren. Hierop kunnen we onderwijskundige verbeterdoelen baseren voor de komende jaren in de hele school (zie voor doelen kwartaalrapportages ook hoofdstuk 6, bedrijfsvoering.)

We moeten onderzoeken of het datateam ook een rol kan spelen in het meerjarig onderzoek naar de resultaten van het kansklassenconcept. Daarnaast moet er aandacht komen voor het monitoren van de uitstroom van alle afdelingen. Vervolgsucces is een nieuw concept voor het KWC, behalve voor praktijkonderwijs. Het kan voor alle afdelingen een nieuwe indicator worden waarop onderwijskundige keuzes kunnen worden gebaseerd. Bij praktijkonderwijs is wel monitoring op bestendige uitstroom in de arbeidsmarkt, maar nog niet over het vervolgsucces na de Entree examens.

Bij alle andere afdelingen geldt dat de contacten met het vervolgonderwijs geïntensiveerd moeten worden ten behoeve van onderzoek naar de resultaten van oud-leerlingen van het

KWC. Decanen brengen elk jaar voor zover mogelijk gegevens over vervolgsucces in kaart. De ambitie om hier consequenties aan te verbinden voor de inrichting van de schoolorganisatie moet echter nog geformuleerd worden.

De inspectie kwam in 2017 met de volgende aanbeveling die door de directie van het KWC herkend wordt: "de kwaliteitszorg kan versterkt worden door systematischer analyses te maken van de onderwijsresultaten. De dialoog over de kwaliteitszorg zou effectiever gevoerd kunnen worden wanneer de kwantitatieve analyses meer gedegen zouden worden uitgevoerd." De bovenstaande initiatieven zijn een antwoord op deze aanbeveling.

Ondersteuning via SOM en Ontwikkelingsperspectief (OPP)

Het schooladministratiesysteem SOM, het zorgvierkant, is de spil in de communicatie over (zorg)leerlingen. Leerlingen die passend onderwijs nodig hebben, krijgen ten behoeve van hun onderwijs en in samenspraak tussen hun ouders en het zorgteam een OPP. Hierin staan handvatten voor de begeleiding van deze leerlingen. Die zijn van belang voor alle docenten die hen les geven. De OPP's staan in het zorgvierkant in SOM. Ook mentoren communiceren via SOM met hun collega's als het gaat om begeleiding en zorg voor bepaalde leerlingen. Het gebruik van SOM als de omgeving voor uitwisseling over zorgleerlingen kan beter. Hiervoor moet het zorgteam nog beter in positie worden gebracht en moeten docenten zich beter bewust worden van hun verantwoordelijkheid om zelf informatie op te halen. Mogelijk kan scholing van docenten een belangrijk middel zijn om de gewenste verbetering tot stand te brengen. In praktijkonderwijs wordt het systeem Presentis gebruikt voor de ondersteuning. Ook hier moet aandacht zijn voor de verdere implementatie.

Veiligheid

Jaarlijks worden ouder- en leerlingtevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. Op veiligheid en welbevinden wordt door de leerlingen duurzaam hoog gescoord. (9 of hoger op veiligheid en 7 of hoger op welbevinden). In het vmbo is al enkele jaren een werkgroep Sociale veiligheid actief. De verbreding in de hele school van hetgeen deze werkgroep tot stand brengt is een aandachtspunt voor de komende jaren. Aspecten als online veiligheid en mediawijsheid kunnen verbonden worden met de doelen die in het nieuwe curriculum voor burgerschap worden benoemd. Omdat het KWC ontwikkelschool was voor burgerschap bij de vernieuwing via Curriculum.nu is het logisch dat de docenten die zich met dit thema bezig hebben gehouden en verantwoordelijk zijn voor de uitrol van dit thema in de hele school, hiervoor in positie worden gebracht en hun kennis en good practices gaan delen. De directie is verantwoordelijk voor de sturing van dit proces. Het zal een punt worden dat in de schoolplannen opgenomen gaat worden vanaf 2022-2023.

Het KWC beschikt over een uitgebreid [Schoolveiligheidsplan](#) dat in 2019 een update heeft gekregen. In dit plan staat beschreven hoe de veilige basis voor leerlingen en medewerkers is georganiseerd. Bij veiligheid hoort ook een goed protocol voor crisis situaties. In 2019 is ook een crisisteam geformeerd dat bestaat uit een directielid per gebouw, de rector en de preventiemedewerker. Dit team wordt professioneel getraind en de trainingen moeten vervolgens worden meegenomen in de (cyclus van) ontruimings-oefeningen.

Kwaliteitscultuur, communicatie

Communicatie is een onderwerp waarover doorlopend gecommuniceerd wordt op het KWC. In de vorige vierjarige beleidsperiode (2016-2020) was in het strategisch beleidsplan een hoofdstuk opgenomen over communicatie.

Toen werd al de ambitie geformuleerd om dit hoofdstuk vervolgens overbodig te laten zijn, omdat er geen verbeterpunten meer te benoemen zouden zijn. Deze ambitie is niet gehaald. In een goede kwaliteitscultuur wordt gecommuniceerd op excellente wijze en

daarvoor zijn nog steeds verbeterpunten te vinden. Wel is er in de vorige beleidsperiode een [communicatieplan](#) gemaakt dat regelmatig geëvalueerd wordt en bijgesteld door de rector en de medewerkers pr en communicatie. In die zin is er een basis ontstaan waarop in een goede pdca cyclus verder gebouwd kan worden. De externe communicatie voor wat betreft pr en marketing is wel sterk verbeterd. Maar de aandacht voor deze thema's mag niet verslappen, zeker gezien de krimp in de leerlingenpopulatie in de regio.

Aandachtspunt voor de komende periode is de interne communicatie, met name die tussen docenten/medewerkers en leidinggevenden/ondersteunende medewerkers. In het vmbo en praktijkonderwijs wordt gewerkt met teams van medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het totaal onderwijs aan een afdeling, in havo-vwo is dit model in gebruik geweest, maar terug gedraaid, omdat docenten de verbinding met hun vakgenoten daardoor moeilijker konden maken. Daarnaast is het complicerend dat docenten in bijna alle gevallen zowel in havo als vwo werken. Dit wordt veroorzaakt doordat de bovenbouw h/v een eerstegraads bevoegdheid vereist. Teams zijn krachtige en natuurlijke groepen in de communicatie. Een conrector is op zeer regelmatige basis in gesprek met het team. Dat geldt niet voor vaksecties. Die functioneren meer als zelforganiserende teams. Wel heeft dit tot gevolg dat in h/v de korte communicatielijn met de conrectoren gemist wordt. De uitdaging voor de komende periode is om ook in h/v een goede overlegstructuur te ontwikkelen. In 2019-2020 zijn extra overlegmomenten tussen de conrectoren en teams ingezet. Via evaluatie zal moeten blijken of dit afdoende is de behoefte voorziet. Voor een kwalitatief sterker en duidelijker KWC zouden de afdelingen in het gebouw Beethovenlaan gelijkgetrokken moeten worden: KWC-uren/cursusaanbod/sectie en sectorvergaderingen enzovoorts. Dit geeft duidelijkheid voor docenten en leerlingen.

Continuïteit en doelmatigheid

Het strategisch beleidsplan wordt jaarlijks vertaald in opeenvolgende schoolplannen. De cyclus van heldere evaluaties van hetgeen bereikt is in een schooljaar en daarop voortbouwen met vervolgacties kan nog beter. Met name in h/v ontbreekt soms de tijd voor goede evaluaties. Dit maakt dat de schoolplannen soms nog gezien worden als een plan van de directie, terwijl de ambitie is om de schoolplannen van en voor alle medewerkers te maken.

We kunnen de kennis en technieken van LeerKRACHT beter benutten. De groep voorhoede docenten die geschoold is in het toepassen van de LeerKRACHT methodiek heeft in de afgelopen jaren trainingen van docenten verzorgd. Het gevaar is dat, nu de implementatie niet meer centraal aangestuurd wordt, het gedachtegoed naar de achtergrond verdwijnt. Dit moet niet gebeuren. LeerKRACHT is nog onvoldoende bekend in het vmbo en kan ook daar tot een efficiëncyslag leiden. In 2020 moet LeerKRACHT in h/v goed geëvalueerd worden. Op basis daarvan kan geformuleerd worden wat de beste manier is om ook het vmbo te laten profiteren. Wij willen aangehaakt blijven op de actuele ontwikkelingen. Uit landelijk onderzoek is duidelijk geworden dat LeerKRACHT de enige interventie is die leidt tot duurzame vernieuwing en ontwikkeling in het onderwijs. De twee belangrijkste aandachtspunten zijn: een regelmatige en heldere evaluatiestructuur van de jaarlijkse schoolplannen in h/v, zodat alle medewerkers zich hierbij betrokken voelen, en op basis van evaluatie kennis over de LeerKRACHT methodiek verspreiden in de vmbo afdelingen, zodat docenten gaan ervaren dat overleg, meer dan tot nu toe, snel en slagvaardig kan.

Via de MaRaP's worden door het jaar heen de onderwijsresultaten gemonitord. Met name voor de examens is dit goed geborgd. In september krijgen alle secties terugkoppeling op hun examenresultaten ten opzichte van het landelijk gemiddelde.

Waar nodig sturen de conrectoren voor secties verbeterplannen aan. De secties zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van hun verbeterplannen en het afleggen van verantwoording over hun resultaten aan de conrector.

Met betrekking tot de doorstroomresultaten en het gebruik van de mogelijkheden voor digitale leeromgevingen is er ruimte voor verbetering. Hierop zal de komende beleidsperiode het accent liggen. Hetzelfde geldt voor het specifieke verbeterplan voor de havo resultaten. Dat is nog niet geheel uitgevoerd en heeft ook nog niet tot duurzame verbetering van de resultaten geleid. Alle verbetermaatregelen worden in overleg met de docenten geformuleerd. In schooljaar 2018-2019 is de grote lijn van het verbeterplan geformuleerd. In 2019-2020 was het eerste jaar van de uitvoering. In 2023-2024 moeten de havo eindexamenresultaten minimaal een procent boven het landelijk gemiddelde zijn uitgekomen, hetgeen daarna tot een duurzame situatie moet leiden.

In de Agora-leerroute begint iedere dag met teamoverleg. Daardoor is de overlegstructuur goed geborgd. De coaches nemen deel aan kenniskringen op landelijk niveau. Dit gebeurt in bijeenkomsten die enkele malen per jaar worden georganiseerd door alle Agora-scholen verenigd. Coaches maken op deze manier deel uit van leergemeenschappen. Er is echter nog geen structuur voor dataverzameling opgezet. Het slagingspercentage voor de eindexamens tot nu toe was 100 % op het KWC. Aandachtspunt voor de komende beleidsperiode is wel om een goed systeem voor kwaliteitszorg te ontwikkelen.

De lessen (DOT)

Op het KWC zijn alle docenten gericht op het geven van kansen aan leerlingen. In de eerste en tweede klassen kunnen leerlingen ieder vak op het naastliggende hogere niveau doen. Docenten adviseren en monitoren de resultaten. De overdracht van de resultaten van leerlingen is geborgd en verloopt via SOM. In alle afdelingen doen leerlingen voor bepaalde vakken examen op een hoger niveau of sluiten zij vakken een jaar eerder af. In het vmbo-basis/kader is de kansrijke examenstructuur goed geborgd. In de andere afdelingen is dit nog een aandachtspunt.

Conrectoren monitoren de inhoud en de opbouw van de lessen door gebruik te maken van de lesobservatietool DOT. Docenten kennen hierdoor de norm voor een goede les. En vullen in het systeem ook hun zelfevaluaties in. De observaties en zelfevaluaties zijn onderliggend aan de gesprekscyclus voor individuele docenten.

Sinds 2018 is door een KWC docent gewerkt aan een goed observatiesysteem van lessen door leerlingen. Deze leerlingen worden speciaal getraind om feedback te geven aan docenten op hun les. Dit gebeurt vooralsnog alleen in h/v. Onderzocht moet worden of door deze manier van leerlingebetrokkenheid ook in vmbo meerwaarde gecreëerd kan worden. Daarnaast kan dit project (leerling ambassadeurs) vergroot en verbreed worden. Leerlingparticipatie wordt, behalve in de MR, ook gedaan via klankbordgroepen en leerling arena's. Het inbedding van thema's die zich per jaar lenen voor leerling arena's kan beter. Het gebeurt nu nog vrij sterk op incident niveau.

Meerdere malen per jaar krijgen de docenten als groep terugkoppeling op de resultaten van de lesobservaties in de DOT: in de KWC post, in MaRaP's en bij de plenaire jaarafsluiting. Tot nu toe was er steeds sprake van verbetering op de indicatoren. Met name op het thema differentiatie is sprake van groei in de scores. In 2023-2024 is de ambitie om ook daar minimaal op 3.5 te staan voor de gehele school. Dan gaat het over de totaalscore van de school op de verschillende indicatoren, indien mogelijk afgezet tegen de landelijke gemiddelden. Helaas is de DOT qua organisatie inconstant als het gaat om de landelijke benchmark. In 2019 was die niet beschikbaar.

Een aandachtspunt voor de schoolleiding is dat er verbeterd kan worden op de eenduidigheid van de lesobservaties. Dit staat als agendapunt voor het schooljaar 2019-2020 op de directie-agenda.

De coaches in de Agora-leerroute geven via collegiale feedback en feedback van hun leerlingen de professionalisering zelf vorm. Er is geen instrument voor het observeren van coachgedrag. Een aandachtspunt is het ontwikkelen van een goed kwaliteitssorgsysteem voor Agora. Overigens is dit ook een thema in het landelijke overleg van de Agora-vereniging.

Speerpuntenoverzicht

Hieronder per schooljaar een overzicht van de speerpunten die richting geven aan het schoolplan van het betreffende jaar. In de kolom Team worden leden van de directie apart genoemd als rector en conrectoren en omvat het begrip schoolleiding een bredere groep waar ook de verschillende coördinatoren deel van uit kunnen maken als dat past bij het te behalen doel:

Schooljaar	Richtlijn voor uitwerking	Team
2020-2021	- Datateam uitbreiden en positie verstevigen. Examenresultaten havo en tl monitoren. - Praktijkonderwijs: onderzoek naar resultaten entree examens. Indien nodig; verbeterplannen. - Zorgteam schoolt docenten over het maken en uitvoeren van OPP's. - Evalueren en bijstellen van het communicatieplan. - Vaststellen van een duurzame overlegstructuur in de h/v afdelingen. (i.v.m. diffuse teamstructuur) - LeerKRACHT evalueren in h/v. - Agora: deelname aan de landelijke vereniging. - Afstemmen van een eenduidige structuur voor lesobservaties in de DOT.	- Conrectoren havo en tl met hun examentams. - Conrector PrO. - Zorgteam en docenten. - Rector en medewerkers. - Conrectoren h/v. - Schoolleiding. - Rector en conrector. - Schoolleiding.
2021-2022	- Datateam: analyse van de door-en uitstroomresultaten vanuit de kansklassen. Er moet bepaald worden of hiervoor meer tijd kan worden begroot. - Evaluatie van het schoolveiligheidsplan en het crisisteam, eventueel een update. - Bijstellen van het havo-plan op basis van de bereikte resultaten. - LeerKRACHT inzetten in vmbo? Op basis van evaluatie uit 20-21. - Evalueren van de talentprogramma's, met name het examen doen op een hoger niveau en het vervroegd examen doen. Groeit dit door? - Agora: ontwikkelen van een instrument voor het observeren van adequaat coach-gedrag.	- Datateam, Rector en conrector. - Rector en crisisteam. - Conrector en havo-team. - Schoolleiding stuurt aan. - Conrector en team vwo. - Conrector en coaches.

Schooljaar	Richtlijn voor uitwerking	Team
2022-2023	• Datateam: onderzoek examenresultaten Agora in samenwerking met de agora afdeling. • Kwaliteitscultuur als geheel evalueren en bijstellen. • Organiseren invoering nieuwe curriculum vakken als burgerschap en mediawijsheid. • Gegevens over prestaties van leerlingen in vervolgopleidingen in kaart brengen (vervolgsucces). Hierop aanbevelingen formuleren voor de schoolorganisatie. • Op basis van evaluatie: leerling ambassadeurs in de hele school?	• Datateam, Rector en conrector. • Schoolleiding. • Schoolleiding stuurt aan. • Decanen, conrectoren. Evt datateam. • Schoolleiding stuurt aan.
2023-2024	• Evaluatie en opmaat naar nieuwe periode SBP. • Organiseren invoering nieuwe curriculum vakken als burgerschap en mediawijsheid. • Bepalen welke aanbevelingen voortvloeiend uit het onderzoek naar vervolgsucces, in uitvoering worden genomen.	• Schoolleiding. • Schoolleiding stuurt aan. • Decanen, conrectoren. Evt. datateam.

Hoofdstuk 5 Personeel

De KWC-medewerker in 2024 is een ambassadeur van het KWC en is trots op zijn school. Hij heeft een positief kritische houding en een positief mensbeeld. De KWC-medewerker is ambitieus, neemt initiatief, zoekt samenwerking en wil verantwoording afleggen. Hij blijft "een leven lang leren" en staat open voor de wereld buiten de school.

Het KWC heeft een hoog percentage bevoegde docenten. In het algemeen is er aandacht voor het stimuleren van het behalen van de bevoegdheid als die nog niet aanwezig is. Er worden heldere afspraken over gemaakt met medewerkers. Sinds de invoering van het beroepsgerichte programma in het gehele vmbo, dus ook de theoretische leerweg, is het percentage bevoegde medewerkers gedaald, omdat niet alle docenten binnen de bevoegdheidsstructuur van het nieuwe vak vielen. Het beroepsgerichte programma wordt gegeven in het vak Allround op het KWC. Er is op gereageerd door een groep docenten aan de verkorte minor voor de bevoegdheid voor Allround te laten deelnemen. Dit heeft opgeleverd dat nu vrijwel alle Allround docenten bevoegd zijn. Stimuleren van de bevoegdheid blijft echter een constant aandachtspunt dat ook door de afdeling personeelszaken opgepakt wordt.

Stimuleren en motiveren moeten ook centraal staan als het gaat om de medewerkers. Enerzijds mag er geëist worden. Bijvoorbeeld door een meer transparante en beargumenteerde functiemix, het vaker bespreekbaar maken van ziekteverzuim en duidelijkheid (beargumenteerd) over wat er verwacht wordt van de kwaliteit van lessen en de basiskwaliteit van een KWC-medewerker. Anderzijds moet er van de kant van de schoolleiding aandacht zijn voor gezond en vitaal personeel. Denk daarbij aan het stimuleren van sporten, fietsen, meer bewegen tijdens vergaderingen, kennis over leefstijl en voeding en rookbeleid. We willen de komende jaren in samenwerking met de afdeling personeelszaken en de MR beleid maken. Wat kan helpen is kleinere teams/secties/groepen die zelf plannen maken, doelen stellen en evalueren met de leidinggevenden. In 2019 is begonnen met de oriëntatie op zelforganiserende teams in de afdelingen PrO en vmbo basis/kader. Hierbij worden de conrectoren ondersteund door externe experts. Bij het aannamebeleid moet dan vervolgens gelet worden op kwaliteit en wat past in de genoemde groepen. In 2019 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek. De verbeterpunten die daaruit voortkomen worden meegenomen in het eerstvolgende schoolplan (2020-2021).

Het gaat in het hoofdstuk Personeel om de volgende onderwerpen:

- samenstelling van de directie;
- loopbaanleren voor alle medewerkers op het KWC;
- scholing en professionalisering;
- ontwikkeling van de afdeling personeelszaken;
- docenten en andere medewerkers leren van elkaar.

Deze onderwerpen worden hieronder uitgewerkt.

Samenstelling van de directie

Vanwege natuurlijk verloop (pensionering) zal tussen 2020 en 2024 het grootste deel van de directie vervangen moeten worden. Tussen 2015 en 2019 is een nieuwe managementstructuur ingevoerd met als resultaat dat er een plattere organisatie is ontstaan en de kosten van de "overhead" sterk zijn gedaald. Het management bestaat uit een rector/bestuurder, een directeur bedrijfsvoering en conrectoren. Alle directieleden geven leiding aan een groep medewerkers. De oude functies teamleider en sectordirecteur zijn vervallen.

De komende jaren staat de directie voor de uitdaging om enerzijds een goede vorm te vinden voor de verdeling van de opleidingen tussen de conrectoren en anderzijds te zorgen voor borging van de kwaliteit en ervaring van de huidige directie. Het vinden van de juiste personen bij vertrek door pensionering en een goede overdracht van kennis en ervaring zijn dus belangrijke thema's. Om ervoor te zorgen dat alle leerlingen tijdens hun schoolloopbaan herkenbaar een conrector aan het hoofd van hun afdeling kunnen zien, is het volgende schema logisch als richtpunt voor de samenstelling van de directie. Wanneer we geconfronteerd worden met zware krimp zou er een mogelijkheid zijn om havo en tl te verbinden onder één conrector. Dit moet gezien worden als anticiperen op een plaatje in de verdere toekomst, maar het is wel belangrijk voor de toekomstige directie om deze opening nu in te bouwen. De directie ziet dit als een kansrijk scenario.

Directeur bedrijfsvoering	Conrector voor PrO en basis/kader Gershwinhof	Conrector voor tl	Conrector voor havo	Conrector voor vwo	Conrector voor Agora

De directie, geleid door de rector/bestuurder ziet er eind 2020 dan zo uit, wat betekent dat er, als er geen onverwachte krimp is, eind 2020 ook financiële ruimte zal zijn om verder te investeren in ondersteuning.

Samenspraak met de MR en de Raad van Toezicht is vanzelfsprekend en van groot belang als het gaat om het formuleren van de gewenste profielen voor vrijkomende posities in de directie evenals een advies op de samenstelling. Daarbij spelen uiteraard ook de teams van de vertrekkende conrectoren een rol. Het is in ieder geval van belang om de man-vrouw verhouding te verbeteren door meer mannen in de directie te benoemen. Het lijkt erop dat deze inrichting van de directie in ieder geval de ruimte biedt om een komende periode van krimp goed het hoofd te kunnen bieden. Daarnaast zal een ontwikkeling naar zelforganiserende teams, zoals hierboven beschreven, ruimte bieden aan docenten in de afdelingen waar dit wordt ingezet, namelijk vmbo-basis/kader en praktijkonderwijs. Stimuleren en ruimte bieden voor groei staan centraal in dit proces.

Loopbaanleren voor alle medewerkers op het KWC

In 2019 is gestart met een groep medewerkers die zich binnen de eigen werkomgeving wil oriënteren op een leidinggevende functie. We noemen dit loopbaanleren. Via externe scholing en het werken met een interne challenge voor leidinggeven, oriënteren de medewerkers zich en kunnen zij uiteindelijk besluiten of ze hun loopbaan in die richting willen doorzetten. Vacatures voor leidinggevende functies worden gelijktijdig intern en extern aangeboden. Het traject heeft de status van een pilot. Na afronding van het eerste deel in de zomer van 2020 moet besloten worden of we deze vorm van professionalisering structureel in het aanbod willen houden.

Scholing en professionalisering

Alle medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun nascholing. Hierover wordt verantwoording afgelegd in de Jaargesprekken. Dit is in de formats opgenomen. Daarnaast organiseert het KWC brede scholingsbijeenkomsten over:

- De digitale leer- en werkomgeving in Office365 (zie ook hoofdstuk 2), evenals mediawijsheid.
- RTTI en formatieve toetsing, zodat docenten leren leerlingen gericht feedback te geven en daardoor beter kunnen differentiëren in het toetsen van leerlingen. Dit is van belang om de onderwijskundige visie van het KWC ten aanzien van het kansenconcept goed invulling te kunnen geven.
- Differentiëren in de klas; gebruik maken van werkvormen; lessen flexibel organiseren. Dit laatste gebeurt ook onder het thema De Toekomst van het KWC. (zie ook de inleiding en hoofdstuk 2).

Ontwikkeling van de afdeling personeelszaken

De afdeling personeelszaken evolueert van een meer formeel/juridische afdeling tot het KWC-centrum voor HRM-management. Dit proces wordt uitgebouwd door de afdeling een grotere rol te geven in het stimuleren, begeleiden en adviseren van alle medewerkers met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling. Adviesgesprekken over loopbaanontwikkeling en welbevinden in het werk krijgen een vaste plaats in de gesprekscyclus.

Docenten en andere medewerkers leren van elkaar

Uit de evaluatie van de vorige beleidsperiode kwam naar voren dat onderlinge samenwerking en leren van elkaar onvoldoende mogelijk is op het KWC. De motivatie om hier iets aan te doen is groot. Eerste stappen zijn gezet, bijvoorbeeld door de bijeenkomsten over werken met digitaal materiaal en in Office365 met leerlingen, maar dit kan veel beter. Het zou uiteraard ook een impuls geven aan de onderwijskwaliteit. Maar ook aan de kwaliteit in het algemeen als we ook van de onderwijsondersteunende medewerkers een lerende gemeenschap kunnen maken.

In diezelfde evaluatie is het idee geopperd om op het KWC een interne database op te zetten met lesmateriaal voor en door de eigen docenten. Hierdoor ontstaat een vaste omgeving waarin docenten kunnen leren van elkaar. Office365 kan hier mogelijk een goede omgeving voor bieden. Dit alles moet onderzocht worden en vervolgens in uitvoering genomen. In deze omgeving kan ook de opbrengst van de studiemomenten een plek krijgen.

Van de schoolleiding moeten initiatieven komen voor studiedagen en workshops waarin docenten van elkaar kunnen leren (zie hoofdstuk 1, Visie op onderwijs). In 2024 is het leren van elkaar in een duidelijk herkenbare structuur in de KWC-Jaaragenda opgenomen.

In het najaar van 2019 wordt een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De opbrengst van dit onderzoek zal mede richting moeten geven aan de doelen die we stellen voor 20-24.

Het onderling leren, ook door inzet van LeerKRACHT zou zichtbaar gefaciliteerd moeten worden. Meer aandacht hiervoor is nodig. En globale ideeën voor de toekomst zijn gewenst. De OSR moet ook ingezet worden voor de eigen medewerkers om zo een lerende organisatie te creëren (OSR: zie Opleidingsschool Rivierenland in hoofdstuk 2).

De wens van docenten is om "met elkaar op te leren". Dit kunnen we stimuleren door vanuit gedeelde taken die de verbinding leggen binnen de school en die aansluiten bij de visie, groepen met elkaar in contact te brengen. Dit ontstaat regelmatig spontaan. Dat zouden we moeten voeden en versterken. Meer contact rondom de verantwoordelijkheid voor de leerling en vermindering van algemene werkoverleggen zou zinvol kunnen zijn. Wat ook zou helpen is het inrichten van een flexibele ruimte voor inspiratiesessies over de afdelingen heen. Vmbo werkgroepen en Agora worden genoemd als voorbeelden.

Speerpuntenoverzicht

Hierna per schooljaar een overzicht van de speerpunten die richting geven aan het schoolplan van het betreffende jaar. In de kolom Team worden leden van de directie apart genoemd als rector en conrectoren en omvat het begrip schoolleiding een bredere groep waar ook de verschillende coördinatoren deel van uit kunnen maken als dat past bij het te behalen doel:

Schooljaar	Richtlijn voor uitwerking	Team
2020-2021	• Streven om terug te komen op het percentage van 97% bevoegde docenten op het KWC. • Directie: vervanging van de leiding over de afdelingen Agora, vmbo-tl en praktijkonderwijs. Vanwege pensionering. Raad van toezicht; vervanging van de positie van plaatsvervangend rector. • Besluit over de voortgang van de kweekvijver loopbaanleren voor medewerkers. • Verder met ontwikkeling zelforganiserende teams. Doelen formuleren. • Nieuwe functiemix, speciaal voor het KWC ontwikkelen. • Studiedagen met leren van elkaar een plek geven. • Verbeterpunten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek 2019.	• Schoolleiding en afdeling PZ. • RvT, rector, conrectoren, (P)MR. • Schoolleiding en betreffende medewerkers. • Conrectoren PrO en vmbo b/k. • Rector, conrectoren, PMR. • Schoolleiding en medewerker Jaaragenda. • Rector, conrectoren en afdeling PZ.
2021-2022	• Nieuw medewerkerstevredenheidsonderzoek. • Traject uitzetten voor de voortgang/vernieuwing van de schoolbrede nascholings thema's. • Raad van toezicht: vervanging van de rector/bestuurder. Vanwege pensionering. • Ontwikkelen van een platform voor interne kennisdeling; alle medewerkers van het KWC leren van elkaar.	• Afdeling PZ. • Schoolleiding, PMR. • RvT, conrectoren, MR. • Werkgroep O365, conrector.
2022-2023	• In gebruik nemen van een platform voor interne kennisdeling; alle medewerkers van het KWC leren van elkaar. • Evalueren van de positie van de afdeling personeelszaken in het KWC en de gewenste richting voor verdere ontwikkeling bepalen.	• Werkgroep O365, conrector. • Rector, directeur bedrijfsvoering en afdeling PZ.
2023-2024	• Evaluatie en opmaat naar nieuwe periode SBP. • Leren van elkaar herkenbaar in de KWC-jaaragenda. • Directie: vervanging van de leiding over de bedrijfsvoering van het KWC.	• Schoolleiding. • Schoolleiding. • Rector, conrectoren. (P)MR.

Hoofdstuk 6 Financiën en bedrijfsvoering

In 2024 is het KWC financieel gezond en leeft de ambitie om naar een optimale situatie te komen als het gaat om huisvesting van alle opleidingen in duurzame gebouwen die passen bij de vraag om flexibele leeromgevingen. De ondersteunende afdelingen werken optimaal samen en voelen zich verantwoordelijk voor het KWC als geheel.

De doelen uit de beleidsperiode 2016-2020 voor wat betreft de bedrijfsvoering zijn voor het merendeel gehaald. In de volgende periode moeten borging en verfijning op diverse gebieden centraal staan. Een belangrijk element in de kwaliteitscultuur van de bedrijfsvoering is de cyclus waarin jaarlijks doelen worden geformuleerd in het schoolplan, net zoals dat gebeurt voor de onderwijskundige afdelingen van het KWC. De ondersteunende diensten hebben een maandelijks overleg van afdelingshoofden met de directeur bedrijfsvoering. Hierin worden onder andere doelen gesteld, de voortgang van processen gemonitord en ideeën voor verbetering uitgewisseld. Het gaat in dit hoofdstuk om de volgende onderwerpen:

- het werken met de Chromebooks voor de leerlingen verder invoeren (BYOD)
- office365
- samenwerking binnen de ondersteunende afdelingen
- financiën
- huisvesting
- duurzaam KWC
- sponsorgeld en subsidies

Deze onderwerpen worden hieronder uitgewerkt.

Het werken met de Chromebooks voor de leerlingen verder invoeren (BYOD)

De vervanging van de hardware wordt verminderd door verlenging van de afschrijvingstermijnen. De bijdrage van school aan ieder Chromebook dat geleased wordt bij de Rent Company, kan hierdoor naar verwachting in stand gehouden worden. In het schooljaar 2020-2021 moet onderzocht worden of we voor leerlingen vanaf klas vier een ander beleid met betrekking tot het gebruik van devices nodig hebben.

Office365

Voor de invoering van het werken met Office365, zowel door leerlingen als door alle medewerkers, werken we samen met IT Workz. Dit bedrijf helpt om de invoering goed te laten verlopen. Ook op onderwijskundig gebied. Echter, juist voor de borging is het van belang dat de interne expertgroep Office365 goed in positie blijft. In deze groep zitten enkele docenten en onderwijsondersteuners die een voorhoede positie hebben op dit gebied en twee leden uit de directie, waaronder de directeur bedrijfsvoering. Het is de bedoeling dat de fileservers tussen nu en 2022 uit gefaseerd worden. Dan moeten alle medewerkers volledig werken in the cloud.

Samenwerking binnen de ondersteunende afdelingen

In de afgelopen jaren is de samenwerking in de ondersteunende afdelingen gegroeid. Dit komt de kwaliteit van het werk ten goede. Waar mogelijk zijn op momenten van natuurlijk verloop afdelingen samengevoegd of hebben medewerkers de mogelijkheid gekregen om op meerdere gebieden te werken. Hierdoor hebben mensen zich verder kunnen ontwikkelen. Het valt te verwachten dat de LeerKRACHT methode ook in de ondersteunende afdelingen goede diensten kan bewijzen. In 2019-2020 wordt hiermee een pilot gedaan door de conciërges, de afdeling facilitair. Op basis van de uitkomst van die pilot kan gekeken worden of uitbreiding naar andere afdelingen zinvol is.

Financiën

De risico's als gevolg van de demografische krimp van het leerlingenaantal moeten scherp gemonitord worden. Krimp heeft onmiddellijk gevolgen voor de financiële situatie en dus voor de mogelijkheden om personeel in te zetten.

In het licht van de op dit moment bekende risico's is het van belang om het weerstandsvermogen op/dichtbij de 20% te houden.

De financiële cyclus is op het KWC goed geborgd. Afas is de digitale omgeving voor financiën en personeelszaken. Binnen Afas willen we de volgende verbeteringen door gaan voeren:

- Processen verder structureren en up-to-date houden.
- Verlofkaarten OOP automatiseren (Afas of Foleta).
- Managementrapportages ontwikkelen in samenwerking met Driessen.

Huisvesting

Als eerste is de huisvesting van het gebouw Beethovenlaan een belangrijk aandachtspunt. Het gebouw is deels afgeschreven, niet duurzaam te krijgen en qua vierkante meters te groot voor het leerlingenaantal. Samen met de gemeente moet worden gewerkt aan een plan voor de beste oplossing in termen van toekomstbestendige en dus duurzame huisvesting voor de afdelingen vmbo-tl, havo, vwo en Agora. Het overleg daarover is in 2019 begonnen. Medewerkers van het KWC en de gemeenteraad van Culemborg zijn geïnformeerd over de intentie van dit project. In de jaren tussen 2020 en 2024 zullen de huisvestingsplannen tot vorm moeten komen en moeten worden geëffectueerd voor zover dat past binnen de periode.

In het algemeen is aangegeven dat open ruimtes gewenst zijn, omdat die meer mogelijkheden bieden voor samenwerking tussen vakken en docenten. Evenals voor de persoonlijke ontwikkeldoelen van leerlingen. Ook leeft de wens voor een Binas-ruimte. De bèta-afdeling zal in de toekomst belangrijker worden (een zekere mate van Bèta-burgerschap zal van iedereen gevraagd worden door de toename van het belang van technologie). Er zou een laboratoriumruimte gemaakt kunnen worden, waarin alle disciplines kunnen functioneren en informatie kunnen uitwisselen. Een multifunctionele omgeving zal stimulerend werken. Vervolgens moet er in 2023-2024 aandacht komen voor het klimaatneutraal maken van de Gershwinhof. Dat gebouw is dan 20 jaar oud.

Duurzaam KWC

Doelstellingen voor de verduurzaming van de bedrijfsvoering op het KWC zijn vermindering en totale scheiding van afval en een forse verlaging van het elektra- en gasverbruik (indien mogelijk met minimaal 50%), waarbij de benodigde investeringen binnen 10 jaar worden terugverdiend. Het KWC sluit graag aan bij landelijke en plaatselijke ontwikkelingen om deze doelen te behalen. Bij nieuwbouw en/of renovatie is duurzaamheid een verplicht item dat in het traject moet worden meegenomen. Er is een initiatiefgroep duurzaamheid waarin verschillende medewerkers actief zijn. Deze groep wil het onderwerp duurzaamheid een prominente plek op de agenda van het KWC geven en ontwikkelt daarvoor ideeën. Een voorbeeld daarvan is de zogenaamde vliegtaks. Bij vliegreizen betalen leerlingen een extra bedrag om via het planten van bomen de CO2 uitstoot te kunnen compenseren. De samenwerking tussen genoemde initiatiefgroep en de afdeling bedrijfsvoering moet geïntensiveerd worden om zoveel mogelijk resultaat te kunnen halen op dit thema in de komende jaren. De groep heeft ook onderwijskundige doelstellingen en wil leerlingen bewust maken van klimaatverandering en duurzaamheid. De docenten in deze groep nemen zelf de verantwoordelijkheid voor de onderwijskundige doelen.

Sponsorgeld en subsidies

Het KWC maakt nagenoeg geen gebruik van sponsoring. Als er leerlingen betrokken worden voor bijvoorbeeld een goed doel wordt er wel eens gebruik van gemaakt. Wel worden de kansen die subsidies bieden waar mogelijk en zinvol opgepakt, afhankelijk of het doel van de subsidie past bij de ontwikkeling van het KWC. Veel subsidies moeten vaak op korte termijn worden aangevraagd, waardoor er niet altijd rekening mee kan worden gehouden in de begroting. Bij grotere subsidies dienen de voorwaarden vooraf doorgenomen te worden om een inschatting te maken van de haalbaarheid van de verantwoording. De afdeling Financiën zal voor de aanvraag en verantwoording een ondersteunend proces inrichten.

Speerpuntenoverzicht

Hieronder per schooljaar een overzicht van de speerpunten die richting geven aan het schoolplan van het betreffende jaar. In de kolom Team worden leden van de directie apart genoemd als rector en conrectoren en omvat het begrip schoolleiding een bredere groep waar ook de verschillende coördinatoren deel van uit kunnen maken als dat past bij het te behalen doel:

Schooljaar	Richtlijn voor uitwerking	Team
2020-2021	• Processen verder structureren en up-to-date houden. • Verlofkaarten OOP automatiseren (Afas of Foleta). • Management rapportages optimaliseren in samenwerking met Driessen. • Plan huisvesting Beethovenlaan vaststellen/in uitvoering nemen. • Duurzaamheids doelstellingen opnemen in Schoolplan. • Op basis van evaluatie wel of niet LeerKRACHT invoeren in de ondersteunende afdelingen. Verder verspreiden in samenwerking centraal stellen. Geen extra geld voor vrij maken. • Besluit over ondersteuning door IT workz m.b.t. office365. • Beleid ontwikkelen op duurzaam opnemen van de 50 uur extra ontwikkeltijd voor docenten.	• Directeur bedrijfsvoering en alle ondersteunende afdelingen. • Afdeling PZ. • Directeur bedrijfsvoering en afdeling financiën. • Schoolleiding. • Conrectoren en bedrijfsvoering. • Schoolleiding. • Conrector en directeur bedrijfsvoering. • Rector, directeur bedrijfsvoering en PMR.
2021-2022	• Onderzoeken of we voor de leerlingen vanaf klas 4 h/v een ander beleid m.b.t. devices willen. • Volledig werken met Office365. Dit houdt in dat iedereen zijn bestanden heeft overgezet. De fileservers worden uit gefaseerd. Iedereen werkt in de cloud. • Plan huisvesting Beethovenlaan in uitvoering nemen.	• Conrectoren en directeur bedrijfsvoering. • Alle medewerkers en afdeling ICT. • Afdeling bedrijfsvoering.
2022-2023	• Het werken met devices ingevoerd in alle afdelingen. • Inrichten van een ondersteunend proces voor de aanvragen en de verantwoording van subsidies door de afdeling financiën.	• Alle medewerkers. • Afdeling financiën.
2023-2024	• Eerste stap voor een plan om de Gershwinhof klimaatneutraal te maken. • Evaluatie en opmaat naar nieuwe periode SBP.	• Directeur bedrijfsvoering en conrector Gershwinhof. • Schoolleiding.

Bijlage 1: Grote lijn van waarneembare doelen per schooljaar

Strategisch beleidsplan 2020-2024¹

Visie op onderwijs en identiteit: zelfbewust en in verbinding met de wereld

De KWC'er in 2024 is sociaal en zoekt contact in de hele wereld. Hij is zelfbewust, trots en onafhankelijk. Weet welke kansen hij nodig heeft. Kan samen met anderen leren en reflecteert op zijn leerproces in een goed digitaal portfolio/plusdocument. Hij kan een bijdrage leveren aan duurzame verandering en verbetering in de nabije en wijde omgeving.

Eind schooljaar	Wanneer zijn wij tevreden?
2020-2021	Het nieuwe curriculum voor de onderbouw en 21 ^{ste} -eeuwse vaardigheden zijn waarneembaar in de vakwerkplannen van alle vakken. Bij het examen 2021 heeft 75% van de leerlingen een Plusdocument gehad bij het diploma en alle PrO leerlingen hebben een diploma gehad. De opbrengst van de studiedag identiteit is zichtbaar in het schoolplan 2021-2022. De aanbevelingen uit de visitaties tto en GCS zijn zichtbaar in het schoolplan 2021-2022.
2021-2022	Het KWC is positief zichtbaar geweest in de omgeving van de school rondom de viering van het 70-jarig jubileum. Bewegen is integraal onderdeel van de leerprocessen zowel voor leerlingen als medewerkers. Concrete activiteiten en plannen zijn onderdeel van schoolplan 22/23 In alle geledingen van de school is geëvalueerd wat de flexibilisering van het onderwijs heeft opgebracht en er zijn verbeterpunten geformuleerd.
2022-2023	De opbrengst van de evaluatie van het vak en de examens Allround is zichtbaar in het Schoolplan 2022-2023. De nieuwe Leerweg (meer beroepsgericht programma in het vmbo tl) is conform wet- en regelgeving ingevoerd. Er is een goede verbinding met havo georganiseerd.
2023-2024	Er is een nieuwe ronde bijstellingen van de vakwerkplannen geweest die ertoe heeft geleid dat 21 ^{ste} -eeuwse vaardigheden volledig een plaats hebben en vastgesteld kunnen worden. Bijvoorbeeld door het gebruik van rubrics. Alle leerlingen o het KWC werken met een digitaal portfolio, waarin zij reflecteren op hun leerprocessen.

KWC midden in de samenleving

In 2024 is het KWC een school die samenwerking duurzaam heeft opgenomen in de PDCA-cyclus. Uitgangspunt bij samenwerking is het creëren van een zo rijk mogelijke, stimulerende leeromgeving voor leerlingen, niet alleen op school, maar in de gehele samenleving en het afleggen van verantwoording aan de stakeholders over de wijze waarop wij het onderwijs hebben ingericht op het KWC.

Eind schooljaar	Wanneer zijn wij tevreden?
2020-2021	De Hub Culemborg werkt, is succesvol en een voorbeeldproject voor de omgeving. We zijn gecertificeerd Opleidingsschool geworden. Het aantal pilots met CPOB is uitgebreid tot vijf. Er zijn klankbordgroepen voor ouders in de havo.
2021-2022	Alle reizen op het KWC hebben een inhoudelijk programma dat steeds verbeterd wordt en zichtbaar is in de leerling portfolio's via de reflectieverslagen van leerlingen. Er wordt samengewerkt door docenten van KWC en Lek en Linge.

¹ Meer details zijn te vinden in de overzichten "Speerpunten die richting geven aan het Schoolplan".

2022-2023	Er is een nieuwe intensievere verbinding met CPOB vastgelegd in een nieuwe samenwerkingsovereenkomst. Er zijn klankbordgroepen voor ouders in havo en vmbo-tl. Inspiratiesessies door ouders worden in meer afdelingen georganiseerd en zijn toegankelijk voor meer leerlingen dan alleen Agora-leerlingen
2023-2024	Er is een goede procedure en aanpak gemaakt in samenwerking met de MR voor strategisch beleid in de periode 2024-2028.

Kwaliteitsbeleid: elke dag samen een beetje beter

Het KWC wordt zowel door de eigen leerlingen en medewerkers als in de buitenwereld gezien als een kwaliteitsschool. De beoordelingen door de inspectie zijn "Goed" in alle afdelingen in 2024. Examenresultaten en doorstroomresultaten zijn boven het landelijk gemiddelde en in de school leeft de zin: "Elke dag samen een beetje beter!"

Eind schooljaar	Wanneer zijn wij tevreden?
2020-2021	Het datateam is een belangrijke zichtbare groep in de school die communiceert over de output van onderzoeken. Op de output wordt aanwijsbaar beleid ontwikkeld.
2021-2022	De Agora vereniging is HET platform voor onderwijs innovatie in Nederland.
2022-2023	Het Schoolveiligheidsplan heeft een update gekregen. de belevingen van veiligheid en welbevinden in de leerling tevredenheidsonderzoeken zijn onverminderd op het hoogste niveau. Welbevinden minimaal 7, ervaren veiligheid minimaal 7, aantasting veiligheid minimaal 9.
2023-2024	De nieuwe vakken Burgerschap en Mediawijsheid zijn op het KWC ingevoerd. Dit hoeft niet per sé als aparte vakken. De leerdoelen kunnen ook opgenomen zijn in verschillende vak- of leergebieden.

Personeel: trots, ambitieus en gericht op ontwikkeling

De KWC-medewerker in 2024 is een ambassadeur van het KWC en is trots op zijn school. Hij heeft een positief kritische houding en een positief mensbeeld. De KWC-medewerker is ambitieus, neemt initiatief, zoekt samenwerking en wil verantwoording afleggen. Hij blijft "een leven lang ontwikkelen" en staat open voor de wereld buiten de school.

Eind schooljaar	Wanneer zijn wij tevreden?
2020-2021	Er zijn minstens drie studiedagen/momenten geweest waarin het leren van elkaar voor medewerkers is georganiseerd. Ook is dit geborgd voor de toekomst. We zijn tevreden over de processen m.b.t. de opvolging van de directie.
2021-2022	In vmbo en PrO werken zelforganiserende teams. We weten hoe we daarmee in de rest van de school verder willen. De kweekvijver voor leidinggevend talent is geborgd en maakt onderdeel uit van de leeromgeving op het KWC.
2022-2023	Er is een digitaal platform voor interne kennisdeling voor alle medewerkers op het KWC.
2023-2024	Loopbaanleren, levensfase bewust personeelsbeleid en een hoge score op het percentage bevoegde medewerkers zijn waar te nemen.

Financiën en bedrijfsvoering: gezond en duurzaam

In 2024 is het KWC financieel gezond en leeft de ambitie om naar een optimale situatie te komen als het gaat om huisvesting van alle opleidingen in duurzame gebouwen die passen bij de vraag om flexibele leeromgevingen. De ondersteunende afdelingen werken optimaal samen en voelen zich verantwoordelijk voor het KWC als geheel.

Eind schooljaar	Wanneer zijn wij tevreden?
-----------------	----------------------------

2020-2021	De school is gezond op het gebied van financiën. Kengetalen duurzaam binnen de marges. Weerstandsvermogen rond 20%. Het plan voor de huisvesting van de Beethovenlaan is in uitvoering.
2021-2022	Er worden stappen gezet in beleidsrijk budgetteren.
2022-2023	Volledig in de cloud werken. Devices volledig ingevoerd.
2023-2024	Uitstekende samenwerking binnen alle ondersteunende afdelingen. Mogelijk overstijgend met meer scholen i.v.m. opvang demografische krimp.

Bijlage 2: evaluaties per hoofdstuk uit het strategisch beleidsplan 2016-2020

Het strategisch beleidsplan 2016-2020 bestond uit vier hoofdstukken: Onderwijs, HRM beleid, Communicatie en Bedrijfsvoering. In het voortraject naar de ontwikkeling van nieuw beleid zijn per hoofdstuk evaluatiegesprekken gevoerd met betrokkenen bij het betreffende thema. In deze gesprekken werd benoemd welke resultaten werden bereikt en tevens werden bouwstenen geïnventariseerd die de basis vormen voor de volgende fase.

Hoofdstuk 1, 16-20 Onderwijs

Het evaluatiegesprek vond plaats in twee gesprekken met twee docenten, twee leerlingen en drie conrectoren.

Als het gaat om onderwijs is iedereen trots op het inspectierapport dat in 2017 voor de afdelingen vwo, vmbo-tl en vmbo-b/k en praktijkonderwijs de beoordeling Goed opleverde. De havo was voldoende. We stellen vast dat het kansenconcept staat en herkend wordt in de wereld buiten het KWC, maar dat het nog veel mooier kan. In de volgende fase zouden we bij leerlingen de bewustwording naar wereldburgerschap nog veel meer kunnen stimuleren. Dit is een natuurlijke groeiproses vanuit wat we nu al doen als Global Citizen school. Ook de verbinding met het Nederlands burgerschap zou duidelijker moeten zijn voor leerlingen. We kunnen wereldburgerschap zien met vertakkingen naar kennis, duurzaamheid, ecologische voetafdruk. Leerlingen kunnen we stimuleren om hun kunnen en kennen aan te haken op de actualiteit.

Wat staat nog niet helder in de steigers? Het plusdocument is niet gaan leven. Niet voor leerlingen en niet voor docenten. Het zou een portfolio moeten zijn waarin leerlingen laten zien welke extra's zij op het KWC hebben gedaan naast hun diploma. Dat gebeurt wel. Leerlingen halen bijvoorbeeld taalcertificaten, Global Citizen certificaten en doen trainingen voor bedrijfsveiligheid voor een certificaat veilig op stage. De certificaten worden uitgereikt bij de diploma's, maar de term plusdocument is als zodanig niet gaan leven.

De kwaliteit van de lessen is een ander aandachtspunt. Deze wordt gevolgd en bespreekbaar gemaakt vanuit de DOT (Docent Observatie Tool). De indicatoren in de DOT zijn dus in feite de norm voor een kwalitatief goede les die op die indicatoren gescoord kan worden. De docenten vragen zich af of dit voldoende bekend is. Vanuit een LOF subsidie (Leraren Ontwikkel Fonds) is een groep leerlingen opgeleid om lessen te bezoeken en docenten feedback te geven.

Dit is een zeer interessant project, want ook nu geeft de leerling in dit evaluatiegesprek aan dat leerlingen zeker een beeld hebben van wat zij een goede les vinden. Leerlingen laten samenwerken en actief maken in de les vinden zij belangrijk. De lengte van instructie moet passen bij de concentratiespanne van de leerlingen. Docenten geven aan veel te hebben aan intervisie met collega's, maar de momenten voor het bezoeken van elkaars lessen zijn niet altijd makkelijk te creëren. Dit alles zou bij verdere uitbouw weer kwaliteitsverbetering van de lessen tot gevolg hebben.

In gang gezet en op het moment van schrijven in doorgaande ontwikkeling zijn BYOD (Bring Your Own Device) en digitalisering in het algemeen. Leerlingen kunnen hierdoor beter met hun individuele leervragen en -doelen aan de gang. Hetzelfde geldt voor RTTI en formatieve vormen van toetsing. Er moet gewaakt worden voor de administratieve druk bij docenten, maar de leerling geeft aan dat RTTI haar goed helpt om haar eigen verbeterpunten helder te krijgen. Zij zou het graag veel breder ingevoerd zien.

Ook LeerKRACHT is nog in ontwikkeling. Het heeft zeker geleid tot betere manieren van overleg voeren, maar het is te eenzijdig ingevoerd in havo/vwo, terwijl sommige docenten in het vmbo hier zeker ook de meerwaarde zien.

Zij zijn echter niet meegenomen in het gehele invoeringstraject. Een aandachtspunt is hoe de winst van LeerKRACHT geëvalueerd zou moeten worden. Dat is nog niet zo eenvoudig.

Er liggen nog veel kansen opgesloten in de keuzeleermomenten voor leerlingen. De KWC keuze-uren en de KWC-weken hebben zeker toegevoegde waarde, maar hoe maak je dat zichtbaar? Er moet meer feedback gevraagd worden aan de leerlingen over kansen en keuzes.

Aanvulling evaluatie strategisch beleid hoofdstuk Onderwijs: deel 2, tweede evaluatiegesprek.

Over het Allroundprogramma is gezegd dat het vooral belangrijk is om voor leerlingen de verbinding met de eigen toekomst te ervaren. Vaak hebben leerlingen nog niet veel beeld bij de praktische elementen van hun toekomstperspectief. In het hele vmbo is het programma volgens plan ingevoerd in de afgelopen jaren.

De resultaten op van de examens van het beroepsgerichte programma zijn goed. Met name voor tl-leerlingen werd al snel duidelijk dat het vak Allround qua niveau niet uitdagend genoeg ervaren werd. Er werd en wordt nog steeds aan gewerkt om dit op peil te krijgen.

Voor vmbo-basis/kader is het niveau toereikend. Er wordt wel doorontwikkeld. Het doel is om een ruimer keuze aanbod te ontwikkelen.

Over 21st century Skills is het idee dat de term onvoldoende bekend is bij docenten. De invulling van de cirkel als het gaat om de vaardigheden is voor leerlingen wel herkenbaar. Er wordt wel degelijk gewerkt aan mediawijsheid, maar vaardigheden als creatief en kritisch denken zouden best beter/vaker aan de orde mogen komen. In de porfielwerkstukperiodes wordt wel aan de genoemde vaardigheden geappelleerd. De conrector vmbo ziet ook dat de vaardigheden door docenten serieus worden genomen. er zou echter tussen docenten onderling meer gedeeld mogen worden. Leerlingen denken dat deze vaardigheden bij Agora-leren meer nodig zijn.

De doelen met betrekking tot de IOP's (Individuele ontwikkelingsplannen in het praktijkonderwijs) zijn bereikt en het invoeringstraject is volgens plan gelopen. Wel wordt nog steeds verder gewerkt aan het ontwerpen van de doorlopende leerlijnen die worden opgenomen in het systeem Presentis. Dit blijft ook voor volgende jaren een aandachtspunt. In praktijkonderwijs is een landelijke ambitie gekomen om leerlingen aan het eind van hun schoolloopbaan een diploma te geven. Ook op het KWC willen we hier graag aan meedoen.

De doelen met de vakwerkplannen zijn bereikt. Zij staan op de site en hebben inmiddels een update gehad. Dit moet in de kwaliteitscyclus terecht komen.

De doelen voor tto zijn gehaald. We zijn op dit moment verder dan gedacht, alhoewel een van de docenten aangeeft dat hij vindt dat tto niet leeft in het vmbo en dat een verbeteringslag nodig is.

Met betrekking tot passend onderwijs hebben we aanwijsbare stappen vooruit gezet. Het is goed om verder aandacht te hebben voor innovatie en het reorganiseren van de inzet van geldstromen.

Het eindexamen

Leuk om van een leerling te horen dat hij de buitenste cirkel van de Why-cirkel herkent als de "echte KWC'er". Zijn zus die vorig jaar eindexamen deed voldoet volgens hem aan het beeld. We hebben slagen gemaakt in de organisatie van de examens. De zelfscans van de VO-raad dienden als leidraad. In tl is de examen-organisatie strakker geworden, de foutscore lijkt lager.

Bouwstenen voor de periode 20-24 voor hoofdstuk 1, visie op onderwijs en identiteit of 5, kwaliteit.

- Het echt invoeren van het plusdocument is een verbeterpunt. Dit moet digitaal opgebouwd worden en kan dus meegenomen worden in de inrichting van Office365.
- Trainingen Office365 mogelijk maken voor docenten en ook voor leerlingen. Wellicht kunnen we certificaten organiseren voor leerlingen.
- Het kansenconcept is een succes. Door ontwikkelen via verdiepen en uitbouwen.
- Voor de medewerkers: inrichten van de opleidingsschool OSR. De interne kweekvijver voor leidinggevend talent uitbouwen. Leerlingen observeren leraren in de structuur invoeren. Communicatie over de DOT als de norm voor de goede les, verfijnen. Ook klankbordgroepen gebruiken om inhoud/kwaliteit van lessen te verbeteren. Leerling arena's zijn hier al voor gebruikt en bleken goed te werken.
- Aandacht voor het verder verbreden van kwaliteitsdenken bij iedereen.
- Vakwerkplannen moeten levend blijven. Mogelijk maken dat docenten van verschillende vaksecties feedback geven op elkaars vakwerkplannen?
- De digitale omgeving optimaliseren. Door docenten voor leerlingen.
- De meerwaarde van LeerKRACHT beter in school verspreiden.
- De Why-cirkel nog beter laten leven.
- Examens op een hoger niveau of versnellen beter onder de aandacht brengen van leerlingen. Hier kan nog veel winst geboekt worden gerelateerd aan de talentprogramma's. communiceren over de meerwaarde en informatie beter toegankelijk maken voor leerlingen EN ouders. Het plusdocument goed in positie brengen. Taalcertificaten in h/v. Talentprogramma's, extra workshops en bèta-activiteiten klaarmaken voor opname in het plusdocument.
- Allround optimaliseren.
- 21st century skills: verbeteren voor leerlinge. Aandacht voor leerlijn vanaf klas 1. Zowel digitaal als qua leervaardigheden.
- Delen van materiaal door docenten. Mediawijsheid als speerpunt. Doel kan zijn een interne database met materiaal voor en door docenten. Via Office365? Via personeelsportal? Een goed ontwerp voor een omgeving maken.
- Tto-profilering en borging, met name in vmbo.

Passend onderwijs: zorg dichtbij de leerling. Samenwerking met VSO (Sonnewijser in Tiel). Ook aandacht voor de organisatie en verdeling van de budgetten. Docenten geven aan dat zij onvoldoende tijd hebben voor onderwijs op maat aan zorgleerlingen. Voor praktijkonderwijs: verder werken aan het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen in Presentis. Beginnen met het maken van een schoolreglement ter onderbouwing van de uitgifte van diploma's aan het eind van de schoolloopbaan van de praktijkonderwijsleerlingen.

Hoofdstuk 2, 16-20 HRM beleid, de medewerkers van het KWC

Het evaluatiegesprek vond plaats met twee docenten (MR leden) een medewerker personeelszaken en een medewerker financiën.

We concluderen dat de grote lijn in de doelen die gesteld waren is uitgezet en dat veel zaken nog steeds in doorgaande ontwikkeling zijn. De plattere organisatie is door de verandering in de management structuur binnen de schoolleiding bereikt. Er is een nieuw functiebouwwerk dat past bij deze nieuwe structuur vastgesteld en goedgekeurd door de MR. Niet alle functieomschrijvingen zijn volledig afgerond en sommige moeten nog gewaardeerd worden, maar deels is dit een proces dat voortgaand zal blijven. Er wordt gewerkt met de DOT in de lesobservaties. Naar tevredenheid. Dit instrument geeft inzicht in de kwaliteit van de lessen en laat de voortgang van het verbeteren van gedifferentieerd werken met leerlingen zien. Dit was een van de grote onderwijskundige doelen van de jaren 2016-2020. Het lukt niet om de DOT te koppelen aan de HRM module van Afas, dus deze ambitie is losgelaten.

Het taakbeleid is in 2016-2017 opnieuw geformuleerd en heeft de instemming van de MR gekregen. Ook hebben we een prachtig 65-jarig jubileumjaar achter de rug in 2017-2018.

Een belangrijk aandachtspunt is het werken binnen de LeerKRACHT methodiek. Dit is een scala aan activiteiten die kunnen dienen als middel om overleg en vergaderingen beter relevant te maken en te structureren. De scholingen zijn in de afdeling havo-vwo uitgevoerd. Vmbo is niet in de scholingen meegenomen. De meerwaarde wordt niet door alle medewerkers gezien, terwijl er ook een groep mensen is die zich bezig houdt met het door ontwikkelen van de methodiek en die zelfs gebruikt in overleg met leerlingen. Er is dus nogal wat diversiteit ontstaan op dit thema.

Wat niet is gebeurd is het maken van een scholingsplan. In de evaluatiegroep hebben we gesproken over de gewenste inhoud van zo'n plan. In de jaarlijkse schoolplannen wordt iedere jaar aandacht besteed aan de teambrede nascholingen die op het KWC georganiseerd worden. RTTI en LeerKRACHT. Daarnaast scholen docenten op individuele basis, vaak gerelateerd aan het vak dat ze geven of didactische specialisaties, bijvoorbeeld differentiëren in klassenverband. Wanneer we besluiten om inderdaad een scholingsplan op te stellen, verdient het aanbeveling om vast te leggen op welke wijze maatwerk voor de medewerkers georganiseerd kan worden.

De afdeling personeelszaken geeft aan dat wellicht onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de bij hun aanwezige expertise. Zij zouden veel meer ondersteunend kunnen en willen zijn aan de leidinggevendenden als het gaat om specifieke gesprekken met medewerkers. Ook kunnen zij een belangrijke rol spelen in het preventief communiceren met medewerkers ter voorkoming van uitval. Daarnaast zouden zij graag medewerkers begeleiden met zaken als carrièreplanning of oriëntatie op scholing.

Ook verdient het aanbeveling om de expertise die nu aanwezig is op de afdeling personeelszaken onder de loop te nemen en mogelijk uit te breiden. Tenslotte zou de afdeling personeelszaken graag betrokken willen worden bij de eerste bijeenkomst voor nieuwe medewerkers.

Bouwstenen voor de periode 20-24 voor hoofdstuk 6 Personeel

- De communicatie die samenhangt met de plattere organisatie is nog niet optimaal. Met name in de afdeling h/v. Wat we zouden moeten doen is: de behoeften helder in kaart brengen en daarop een structuur voor de toekomst afstemmen.
- Loket21 is niet in staat om ondersteuning aan docenten te geven. Zijn meer coördinatoren de oplossing?

- Het verdient aanbeveling om te evalueren hoe de samenwerking is tussen correctoren en coördinatoren.
Afstemming in de grote lijn wordt soms gemist. In iedere afdeling lijkt de verhouding tussen de corrector en de coördinator net iets anders te zijn. Dat schept onduidelijkheid. Is afstemming mogelijk?
- Levensfase bewust personeelsbeleid ontwikkelen. Het gaat dan echt om iedere levensfase. Van jong en beginnend tot oud en afbouwend en alles wat daar tussen zit.

Hoofdstuk 3, 16-20 Communicatie

Het evaluatiegesprek vond plaats met twee medewerkers en een corrector.

Communicatie is een doorlopend aandachtspunt, maar er zijn wel gegevens waaruit we kunnen afleiden dat er in de periode 2016-2020 progressie is geboekt ten aanzien van de tevredenheid over de communicatie op het KWC. De belangrijkste indicator hierbij is het medewerkerstevredenheidsonderzoek. In 2017 kwam naar voren dat de tevredenheid onder de medewerkers over de communicatie was toegenomen. De ambitie dat zowel de huisstijl als de kernwaarden voor alle medewerkers centraal zouden staan in de communicatie is zeker gehaald. Wat niet wil zeggen dat het altijd beter kan. Een aandachtspunt is het meenemen van nieuwe medewerkers waar het gaat om het uitdragen van de kernwaarden en het gebruik van de huisstijl. Maar ook voor de eigen medewerkers blijft een aandachtspunt dat mensen soms niet weten waar informatie te vinden is en bij wie zij terecht kunnen met bepaalde vragen. Kortom: we zijn eigenlijk nooit klaar met dit onderwerp. Daarom is het fijn dat het communicatieplan, een van de doelen, gemaakt is. Hierdoor komt dit thema in een goed verbetercyclus en blijven we aangehaakt op actuele ontwikkelingen op het gebied van communicatie.

Van ouders krijgen we regelmatig positieve feedback op de manier waarop de vrijwel uitsluitend digitale communicatie plaatsvindt. Ook weten ouders ons te vinden met suggesties voor verbetering en optimalisering, wat wij zien als een groot voordeel en waar we ook gebruik van maken. Wat beter kan is het stroomlijnen van afzonderlijke mailberichten en het werken met een duidelijke afzender vanuit het KWC. De klankbordgroepen van ouders blijven een aandachtspunt. Ze worden opgericht voor actuele thema's, zodat ouders vragen en opmerkingen in gesprek met KWC medewerkers kunnen delen. Voorbeelden van goed werkende klankbordgroepen zijn Agora, tto in bepaalde afdelingen en het vwo. De ouderraad functioneert goed. Evenals de oudervertegenwoordiging in de MR.

Social media blijken steeds meer van belang te worden in de communicatie en marketing. Het is een heel krachtig middel. Het bereik van advertenties blijkt enorm hoog te zijn, bijvoorbeeld de advertentie van het Open huis op Facebook is ruim 8000 keer bekeken. KWC heeft een facebook pagina en accounts op Twitter en Instagram, de laatste met 1572 volgers.

De social media zijn verbonden met de website. Ook in de marketing maken we fors meer gebruik van social media, bijvoorbeeld met bannering campagnes en advertenties op Facebook. Ook LinkedIn is toegevoegd.

Tenslotte wordt gewerkt aan het ontwerpen van een vernieuwde website en het invoeren van de AVG. Beide processen verlopen volgens plan.

Bouwstenen komen voor de periode 20-24 in de hoofdstukken 2 of 3, KWC en de samenleving of kwaliteit en identiteit.

Hoofdstuk 4, 16-20 Bedrijfsvoering

Het evaluatiegesprek vond plaats met een medewerker en de directeur bedrijfsvoering.

Veel van de zaken die in de vorige periode geïmplementeerd moesten worden hadden te maken met ICT. De implementatie van BYOD (Bring Your Own Device) is volgens plan in gang gezet, maar nog niet afgerond op het moment van schrijven. Het gebruik van de devices, vooral Chromebooks, verloopt goed. Wel is het van belang dat het Wifi-netwerk constant wordt gemonitord en waar nodig steeds uitgebreid. Dit laatste is een kritische succesfactor in de implementatie van BYOD. Voor de aanschaf van devices voor leerlingen wordt samen gewerkt met de Rent Company. Deze samenwerking verloopt naar tevredenheid.

Daarnaast is de keuze gemaakt voor het Microsoft office pakket (Office 365) als platform voor samenwerking in the cloud op het KWC. Intern is gewerkt met een pilotgroep, genaamd expertgroep, die een wat moeizame start kende. Vervolgens is ondersteuning gezocht bij het bedrijf IT Workz. Hiermee komt een goede samenwerking op gang die een boost heeft aan de implementatie van Office 365. De expertgroep speelt hierin ook een belangrijke rol.

Bij het maken van keuzes voor de verschillende systemen moet zoveel mogelijk eenheid en afstemming centraal staan. In het kader van duurzaamheid is het van belang te melden dat de afgeschreven computers worden doorgesluisd voor recycling. Het bedrijf waarmee we samenwerken is 2Recycle (www.2recycle.com). Dit bedrijf beschikt over de benodigde ISO certificaties. Er wordt gewerkt met een aparte container voor elektronisch afval.

Het weerstandsvermogen is goed op weg naar 20% in 2020. Daarna moeten we zorgvuldig de risico's monitoren ten aanzien van krimp in leerlingenaantal en personeel. Op basis daarvan worden de doelen ten aanzien van het weerstandsvermogen jaarlijks bijgesteld.

In het algemeen kunnen we stellen dat de doelen uit het SBP 16-20 gehaald zijn.

- 20-21 BYOD voortzetten. De vervanging van de hardware wordt verminderd door verlenging van de afschrijvingstermijnen. Het weerstandsvermogen is op/dichtbij de 20 %. De risico's ten aanzien van de gevolgen van krimp voor de personele situatie worden scherp gemonitord.
- 21-22 concretiseren nieuwe huisvesting, dan wel renovatie van de Beethovenlaan. Daarbij staat klimaatneutraal centraal. Binnen eventuele renovatieplannen wordt ook gekeken naar de ontmanteling van gebouwdelen in geval van krimp. Volledig werken met Office 365. Dit houdt in dat iedereen zijn bestanden heeft overgezet. De fileservers worden uit gefaseerd. Iedereen werkt in de cloud.
- 22-23 het werken met devices door leerlingen is helemaal ingevoerd in alle afdelingen.
- 23-24 huisvestingsplannen worden geëffectueerd. Aandacht voor het klimaatneutraal maken van de Gershwinhof. Dit gebouw is dan 20 jaar oud.

HKJ 11 september 2019