

Schoolplan 2017-2021

Segbroek College

samen leren

zelf denken

Inhoud

Voorwoord 5

De opbrengst van de periode 2012-2016 9

Het Segbroek College en zijn omgeving 17

Het Segbroek College in 2021 25

Voorwoord

Waarom een Schoolplan?

Het lijkt zo vanzelfsprekend maar toch is het goed om nog eens te verwoorden waarom een Schoolplan zo belangrijk is. Los van dat het een wettelijke verplichting is:

- geeft het de richting van de ontwikkeling van de school op de middellange termijn aan;
- helpt het om de neuzen zoveel mogelijk dezelfde kant op te laten staan;
- maakt het dat we ons steeds bewust zijn van onze opdracht en onderwijsvisie: alleen dan blijven we ons in denken en doen ontwikkelen;
- geeft het houvast om ontwikkeling en vernieuwing te toetsen aan waar we voor staan;
- is het de basis voor onze dialoog met de buitenwereld en voor de verantwoording van elk resultaat dat we behalen.

Schoolplan 2017-2021

Het Schoolplan 2017-2021 is een vervolg op het Schoolplan 2012-2016 "Versterkt Talent". De kernwaarden en ambities die daarin staan beschreven zijn nog altijd van kracht. Echter met de zichtbare opbrengst van de afgelopen vier jaar, hebben we nu beter beeld welke idealen we voor ons onderwijs hebben en hoe we die de komende jaren op het Segbroek College willen verwezenlijken.

Dit Schoolplan sluit ook aan op het Strategisch Beleidsplan 2016-2020 "(Nog) beter onderwijs in (nog) betere scholen" van VO Haaglanden, het bevoegd gezag van het Segbroek College. Hierin heeft de Raad van Bestuur onder andere de opbrengsten verwerkt uit "Onderwijs 2032", het Sectorakkoord VO, het advies van de Onderwijsraad "Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs" en "Twee werelden, twee werkelijkheden", een onderzoek van het ministerie van Onderwijs naar de culturele tweedeling in het Nederlands voortgezet- en vervolgonderwijs.

Op basis van deze verkenning heeft de Raad van Bestuur een 15-tal beleidsambities geformuleerd. Deze beleidsambities en de missie en visie van VO Haaglanden (zie bijlagen 2 en 3) vormen één geheel met de missie en visie van het Segbroek College en onze eigen beleidsambities voor de komende vier kalenderjaren.

Wanneer kunnen we in juli 2021 zeggen dat dit Schoolplan heeft bijgedragen aan een (nog) betere school? In ieder geval als we steeds benieuwd blijven naar wie de jonge mensen van nu (en straks) zijn, met welke bagage ze de school binnenkomen en als we ons altijd bewust blijven op wat voor wereld we ze voorbereiden.

En als leerlingen zeggen …
dat elke les ertoe doet, dat zij betrokken worden bij veranderingen en verbeteringen in de school, dat ze binnen grenzen keuzes kunnen maken om hun sterke kanten te benutten en hun zwakke te verbeteren, dat ze ervaren dat docenten een voorbeeld zijn van hoe je je in een ingewikkelde samenleving oordelen vormt en blijft leren, dat onze gebouwen (nog) meer voorzieningen bieden en vooral dat onze school een school is waar je samen leert, zelf leert denken en samen leeft;

als het personeel aangeeft …
dat het Segbroek een school is waar het goed werken is en vanuit een gedeelde opvatting onderwijs wordt gegeven, waar elke dag door iedereen geleerd wordt en samenwerking loont;

als de buitenwereld en met name de ouders van onze leerlingen zeggen dat …
het Segbroek gewoon een heel goede school is, die goed luistert naar wat leerlingen, ouders en de samenleving van hedendaags onderwijs vragen en waar elke leerling de aandacht en hulp krijgt die hij of zij nodig heeft om een zelfbewust en waardevol medeburger te worden.

Het Schoolplan 2017-2021 is in de maanden januari, februari en maart ter consultatie voorgelegd aan het personeel en de verschillende geledingen van de MR.

Na instemming van de MR op …
is het Schoolplan ter goedkeuring voorgelegd aan de de Raad van Bestuur.
Daarna is het Schoolplan toegezonden aan de Inspectie van het Onderwijs en in een publieksversie gepubliceerd op de website van de school met een aparte samenvatting voor de leerlingen.

Het Schoolplan bestaat eigenlijk uit drie documenten: deel één is de publieksversie waarin we kort de context beschrijven waarvan de school onderdeel uitmaakt, welke thema's nu aan de orde zijn en hoe we de school in 2021 zien.

In deel twee beschrijven we de opbrengst van de afgelopen vier jaar: wat hebben we geleerd, wat hebben we gerealiseerd. Daarna beschrijven we die context uitgebreider en gaan we dieper in op de ontwikkelingen in de school en op onze visie op onderwijs. Tot slot formuleren we onze beleidsvoornemens voor 2017-2021.

Deel drie bestaat uit een aantal bijlagen waarin de bouwstenen voor het schoolplan staan. Deze zijn ieder voor zich een belangrijke toevoeging om te kunnen begrijpen waarom we bepaalde keuzes gemaakt hebben. Eigenlijk zou het Schoolplan dus "omgekeerd" gelezen moeten worden!

Op basis van dit Schoolplan maken de verschillende teams, de vaksecties en de stafdiensten in de aanloop naar het schooljaar 2017-2018 hun jaarplannen met concrete voorstellen voor continue verbetering van onderwijs en organisatie.

Den Haag, 14 maart 2017

Martien Korsten
rector Segbroek College
Den Haag

De opbrengst van de periode 2012-2016

Normaal gesproken begint een schoolplan met de nodige zakelijke gegevens en de beschrijving van de identiteit voor de school. Daarover later. Eerst beschrijven we wat we de afgelopen schoolplanperiode hebben gerealiseerd en wat we hebben geleerd.

1.1 2012-2016: wat hebben we geleerd?

Wat hebben we geleerd over ons type onderwijs, passend bij onze leerlingen en gegeven door onze docenten in de afgelopen vier jaar.

We hebben gezien dat het werken met een Schoolplan werkt. Door steeds te blijven benoemen waarom we nieuwe initiatieven ontplooien, waarom we zaken ter verbetering aanpakken en daarbij consequent verwijzen naar het Schoolplan, blijf je op koers. Dat gaat niet altijd voor de volle 100% bewust. Maar zeker wanneer je over een langere periode van tijd kijkt, dan heeft het Schoolplan 2012-2016 veel opgeleverd. Natuurlijk kun je op wat bereikt is het nodige afdingen: geldt het bereikte voor iedereen. Is er veelal niet sprake van een aanzet en nog niet van een borging van verbetering. We hebben er echter voor gekozen om niet tot in den treure te relativeren omdat dat tekort zou doen aan de enorme inspanningen die heel velen zich de afgelopen vier jaar hebben getroost.

We hebben aan de hand van het verbeterplan voor het vwo geleerd wat het oplevert als je de resultaten van leerlingen niet ziet als de optelsom van resultaten van individuele docenten, maar als het resultaat van de school. We hebben ervaren dat het loont om leerlingen mee te nemen en beredeneerd kansen te geven dan ze af te rekenen op hun tekort. Daarmee keert de school terug naar waar het Segbroek traditioneel sterk was: leerlingen ècht kansen bieden. Een mooi voorbeeld: het overgrote deel van de leerlingen die we aan het einde van 4 havo in 2015 via de zomerschool mee namen naar het examenjaar, slaagde in 2016.

We hebben gemerkt wat het resultaat is als in de klas gewerkt wordt met verlengde instructie: met regelmaat binnen de structuur van de les aandacht geven aan de zwakke èn de goede leerling. Zorg en aandacht geven en kansen op herstel of groei: care&repair heeft als begrip zijn intrede gedaan in de school. De levendige discussies over vorm en inhoud daarvan maken duidelijk hoe we zoekende zijn naar een juiste vorm van continue inhoudelijke begeleiding van onze leerlingen.

Het werken met de uitgangspunten van leerKRACHT heeft ons doen inzien dat samenwerken loont net zoals het maken van concrete, haalbare afspraken en het consequent geven van feedback. Dat blijven volhouden, het uitbreiden naar alle vormen van overleg is een uitdaging en een proces van vallen en opstaan. In het voetspoor van leerKRACHT hebben we gemerkt hoe belangrijk het is leerlingen te betrekken bij de ontwikkeling van ons onderwijs: hun ideeën en ervaringen doen ertoe. De inbreng vanuit leerlingarenas, de input van leerlingen voor het schoolplan zijn daar mooie voorbeelden van.

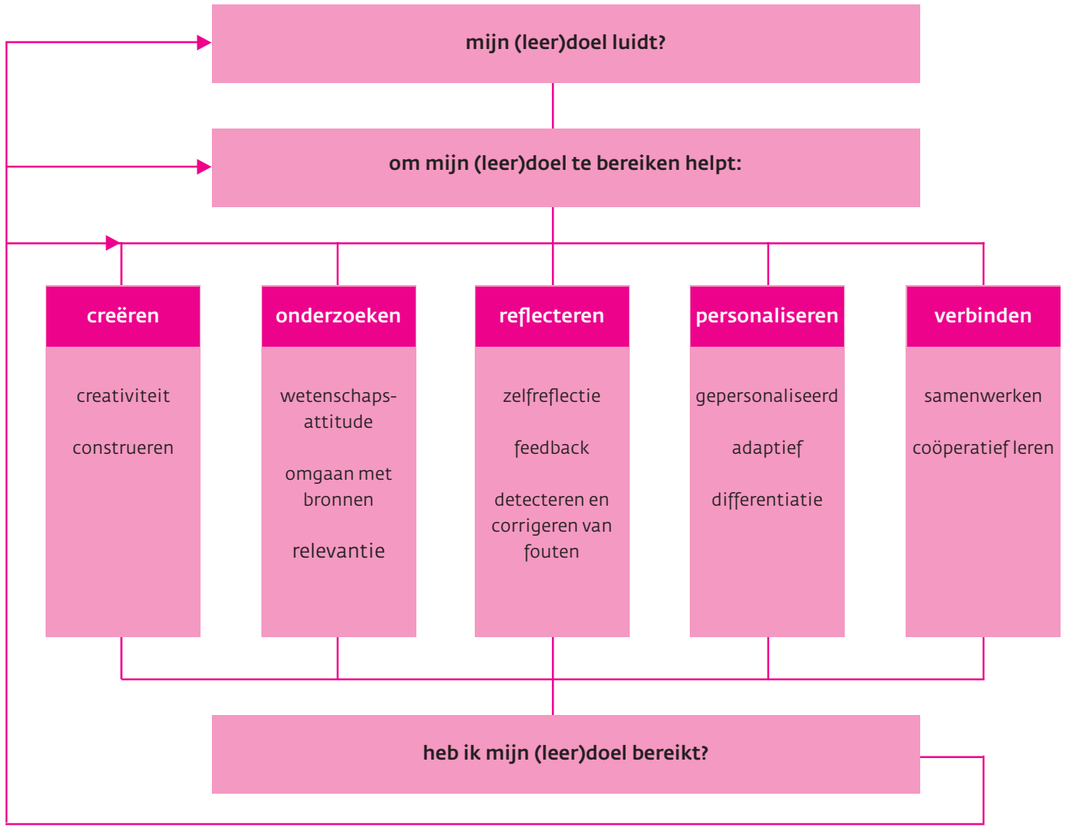
We hebben ingezien dat we ànders moeten kijken naar wat een groep leerlingen nodig heeft om zich te kunnen ontwikkelen, namelijk een groep docenten die vanuit dezelfde pedagogische aanpak leerlingen tot leren stimuleert. Daarom zijn we in 2016-2017 gestart met het werken in afdelingsteams als platform voor het gesprek over onderwijs.
Twee jaar eerder al zetten we de stap naar een andere verdeling van de afdelingen over de twee gebouwen, de mavo op de Goudsbloemlaan en havo en vwo op de Klaverstraat. Daarin hebben we ervaren wat dat kan betekenen voor het gezamenlijk denken over het onderwijs aan een specifieke groep leerlingen of wat het betekent voor de onderlinge samenhang van de groep docenten die op een locatie werkt. Hierin is de mavo-afdeling al verder op weg dan havo of vwo door de kortere duur van de opleiding en de kleinschaligheid van de locatie. Zo zien we steeds meer dat de afdelingsteams leidend moeten zijn in de onderwijskundige ontwikkeling van de school, zonder daarmee de onderwijsinhoudelijke rol van de afzonderlijke secties tekort te willen doen.

Bijkomend gevolg van de herindeling is ook dat de beide locaties steeds meer een eigen identiteit ontwikkelen. Het is de vraag of dat erg is en of dat per definitie ten koste gaat van het gevoel één school te zijn.

We hebben ook gemerkt dat nieuwe kennis ertoe doet, willen we blijven leren: het onderwijskundig gesprek is de laatste jaren weer op gang gekomen, meer mensen zijn gaan studeren om een hogere lesbevoegdheid te halen. We hebben kennis gemaakt met de denkbeelden van wetenschappers als John Hattie, Robert Marzano, met de ideeën van Gert Biesta, Luc Stevens, Ton Roumen en Jelle Jolles: het draait om aandacht, relatie, competentie, autonomie, kennis en kunde, hoge en realistische verwachtingen, reflectie en de sturende rol van de docent.
We zijn druk doende deze vorm te geven in onze lespraktijk. Ze hebben we ervaren dat wetenschap en onderzoeksresultaten ertoe doen.

In bijlage 6 beschrijven we als opfrisser voor het geheugen kort de kern van het werk van deze wetenschappers.

Combineren we al deze nieuwe kennis en ervaring dan kunnen we die herleiden tot vijf pijlers van ons onderwijs. Zij vormen het fundament en moeten dientengevolge steeds meer zichtbaar zijn in elke les en in de begeleiding van onze leerlingen. We hebben het dan over vijf principes die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn: **Onderzoeken, Creëren, Reflecteren, Verbinden** en **Personaliseren.**



1.2 2012-2016: Wat hebben we gerealiseerd?

Wat opvalt als we kijken naar wat we op basis van het oude Schoolplan hebben verwezenlijkt of wat we al jaren doen in de school, is dat heel veel opbrengst moeiteloos te verbinden is met de hierboven genoemde vijf pijlers (zie kader).

creëren	onderzoeken	reflecteren	personaliseren	verbinden
cultuur-programma's,	WON	LeerKRACHT	talent-programma's	mentoraat
Technologisch Design	Noordpool Academie,	formatief toetsen	careq-repair	vakoverstijgende projecten
NLT	Cambridge Certificate	leerlingarena's	flex- en kwt-uren	leerlingarena's
Onderzoeken, Ontwerpen en Ondernemen	Goethe			elke afdeling in een eigen gebouw
	Global Perspectives			
	Verbeterplan vwo			

Kort samengevat de opbrengst van het Schoolplan 2012-2016 op basis van de daarin geformuleerde zes ambities.

Ambitie 1: Professionele ontwikkeling

We investeren in professionele en persoonlijke ontwikkeling van alle personeel, nieuw en zittend, om zo de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. Speerpunt is het bevorderen van een cultuur van samenwerken. We zien de secties apart èn gezamenlijk als motor van onze onderwijsontwikkeling.

De cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken is in 2012-2013 weer opgestart. Binnen de huidige structuur van de school worden de gesprekken met name gevoerd door de leerjaarcoördinatoren (met ingang van schooljaar 2016-2017 de teamleiders). Na afronding en evaluatie van de eerste cyclus is de doelstelling geformuleerd om de gesprekken inhoudelijk meer te laten aansluiten bij de competenties voor docenten en de verschillende niveaus die op LB, LC en LD niveau verlangd worden.

De studiedagen en studiemiddagen van de school worden in toenemende mate verzorgd door eigen personeel. Daarnaast is er gerichte aandacht voor het bevoegd raken van onbevoegde docenten en het verwerven van een eerstegraads bevoegdheid naast een tweedegraads bevoegdheid.

Op managementniveau volgt een aantal teamleiders een studie (TIAS, OU); één teamleider is aan het promoveren; een aantal docenten heeft aanvullend een eerstegraads bevoegdheid gehaald en alle docenten die nog niet bevoegd zijn, zijn intensief bezig met de studie.

De begeleiding van nieuwe docenten heeft een verdere professionaliseringsslag gemaakt en is uitgebreid naar docenten in de eerste jaren van hun werk op het Segbroek in de vorm van het driejarig inductieprogramma i.s.m. het ICLON.
De school is met ingang van het schooljaar 2014-2015 gestart met leerKRACHT. In deze aanpak is het de bedoeling dat docenten in de secties aan gezamenlijke lesvoorbereiding werken, wederzijds lesbezoek afleggen en werken met een planbord. Hierboven hebben we al gemeld dat deze manier van werken aanleren en borgen een intensief proces van vallen en opstaan is. Alle secties werken twee van de drie weken op hetzelfde moment anderhalf uur aan sectieontwikkeling. De andere week is met ingang van 2016-2017 gereserveerd voor teamoverleg.

Ambitie 2: Aandacht voor verschillen

We zorgen er voor dat elke leerling zo snel mogelijk op de juiste plaats zit door gerichte aandacht van kwaliteit van toetsen, voor determinatie, voor de interne doorstroom en door betere samenwerking binnen en tussen secties. We dagen elke leerling uit om op eigen niveau de grenzen te verleggen. We bieden leerlingen maatwerk.

Met ingang van het schooljaar 2014-2015 is de mavo-afdeling in zijn geheel gehuisvest aan de Goudsbloemlaan en zijn de havo- en vwo-afdelingen herenigd aan de Klaverstraat. Deze uitsplitsing van mavo-, respectievelijk havo- en vwo-opleidingen was noodzakelijk om een basis te leggen voor een duidelijke profilering van de drie afdelingen die recht doet aan de specifieke kenmerken van de leerlingen op de verschillende opleidingen. Voor alle drie de afdelingen is bijstelling van de lessentabel in gang gezet.

In het schooljaar 2016-2017 is in de brugklas gestart met flexuren voor de drie kernvakken: aandacht voor de zwakke èn de goede leerling; daarnaast een eerste proef met keuzewerktijd (KWT) voor Nederlands en Engels in 4 vwo.

We hebben verder geïnvesteerd in onze zorgstructuur: met name de functie van de zorgcoördinator is opgewaardeerd in tijd.

Ambitie 3: Een transparante organisatie

We zijn open en eerlijk in onze communicatie. Wij richten de organisatie van de school zó in dat taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn, dat elke afdeling een eigen gezicht krijgt en dat doorlopende leerlijnen zichtbaar worden. Kenmerk van onze organisatie moet kleinschaligheid zijn van waaruit we oog hebben voor wat de individuele leerling nodig heeft om zich te ontwikkelendat betekent onder andere dat verdere groei van de school niet aan de orde is.

In de school zijn vanaf het najaar van 2014 tot het voorjaar van 2016 intensieve gesprekken gevoerd over invoering van leerjaren- of afdelingsteams. Een van de belangrijke redenen voor de invoering van de nieuwe organisatiestructuur is dat de schoolleiding (directie en teamleiders) in kleinere teams een meer diepgaande interactie kan opbouwen met de docenten over de richting, inrichting en de uitvoering van het onderwijs. Kleinere teams geven de teamleider meer ruimte voor het invullen van het onderwijskundig leiderschap. Bij aanvang van het schooljaar 2016-2017 heeft de school de overgang gemaakt naar 10 teams, nog gebaseerd op de bestaande indeling van jaarlagen. Gegeven het uitgangspunt dat verticale teams de voorkeur hebben boven horizontale, is de afspraak dat in het schooljaar 2016-2017 een besluit valt over het aantal teams.

De directie is verkleind van vier (rector en drie conrectoren) naar drie (rector en twee conrectoren) waarbij elk van de leden van de directie eindverantwoordelijkheid heeft voor een aantal portefeuilles. Beide conrectoren zijn verantwoordelijk voor een aantal vaksecties.

De staf is uitgebreid met een personeelsfunctionaris.

Waar we echt stappen te zetten hebben: de communicatie. Het Segbroek is een complexe school waar heel veel gebeurt. We slagen er nog te weinig in om tijdig en doelgericht zowel intern (personeel, leerlingen) en extern (ouders) te delen wat voor specifieke groepen van belang is. We benutten daarbij nog onvoldoende eigentijdse vormen van communiceren.

Ambitie 4: Bevorderen van leerprestaties en excellentie

We bevorderen een mentaliteit in de school die presteren in de school in alle verscheidenheid honoreert. We bieden kansen aan de zwakke leerling en we dagen goede of bijzonder begaafde leerlingen uit. Uitblinken mag op alle terreinen. We versterken het profiel van talentschool met als basis de topsport- en cultuurplannen.

De banden met de Rijksuniversiteit Leiden zijn aangehaald, dat heeft geresulteerd in een sterke toename van het aantal leerlingen in de bovenbouw van het vwo dat deelneemt aan het Pre-University programma en het Lapptop-project.

Sinds het schooljaar 2013-14 maakt de school deel uit van het netwerk van WON-scholen (Wetenschaps Oriëntatie Nederland), gericht op het vergroten van de onderzoeksvaardigheid en wetenschappelijke belangstelling van onze vwo-ers. Inmiddels zijn acht docenten intensief door de Rijksuniversiteit Utrecht geschoold in onderzoeksvaardigheid.

Op de vwo afdeling is in het schooljaar 2016-2017 gestart met een drietal groepen voor het Cambridge-programma, twee groepen in 4 vwo, één groep in 5 vwo. In het kader van versterkt talenonderwijs is in 2016-2017 gestart met een groep leerlingen van 6 vwo voor een aanvullend Goethe examen voor het vak Duits; na een jaar van voorbereiding start in 2017-2018 het Delf-examenprogramma, het versterkt programma voor Frans.

Care-repair in verschillende vormen waaronder de zomerschool: aan de hand van tussentijdse risico-analyses gerichte aandacht en zorg binnen en buiten de les voor de zwakkere leerling, de leerling die om welke reden dan ook achterstanden heeft opgelopen of de leerling die kans maakt op te stromen.

Het rekenbeleid van de school is op orde; wat betreft het taalbeleid worden schoolbreed grote stappen gezet. Een mooi voorbeeld daarvan is de scholing van alle docenten in de Tovani-leesmethode.

Wat betreft het profiel van de school als talentschool is er sprake van een gemengd beeld. Het Topsportprogramma is in kwantitatief opzicht onveranderd succesvol. De visitaties van de laatste jaren door de Stichting LOOT spreken van een sterke groei in kwaliteit van de begeleiding met alle lof voor de school. Technologisch design zit ook in de lift. De cultuur-programma's daarentegen zijn nog altijd kwetsbaar in de concurrentie met andere scholen omdat we de grote inhoudelijke kwaliteit van die programma's onvoldoende over het voetlicht krijgen.

Ambitie 5: Focus op kwaliteit en rendement

We bevorderen een cultuur van onderzoek, evaluatie en elkaar aanspreken met als doel om op basis van betrouwbare cijfers en concrete ervaringen onderwijs en organisatie verder te verbeteren.

De kwaliteit van het onderwijs is voor zowel mavo, havo als vwo op orde. Het Segbroek College heeft wat betreft het inspectietoezicht voor alle afdelingen een basisarrangement. Na de inspectiebeoordeling van het vwo met "zwak" is in de afgelopen twee jaar erg hard gewerkt aan het realiseren van een opbrengstgerichte cultuur in de school. Het succes dat na één jaar de inspectie het vwo opnieuw een basisarrangement verleende, betekent niet dat de school hierin uit ontwikkeld is. De doorvertaling van opbrengstgericht werken naar het handelen van docenten in de les, naar een systematisch kwaliteitsbeleid en naar de manier van leidinggeven vormt ook de komende jaren een belangrijk onderdeel van de beleidsagenda van het Segbroek College.

Waar we voor moeten waken is dat we in de gerichtheid op cijfers niet doorslaan en resultaten van de school vooral ook blijven definiëren in termen van groei van leerlingen in de breedste zin.

Ambitie 6: Inspirerende leeromgeving

De gebouwen aan de Klaverstraat en Goudsbloemlaan krijgen in inrichting en voorzieningen een eigentijdse uitstraling, waarin de clusters van verwante vakken (faculteiten) Taal, Maatschappij, Exact en Kunst&Bewegen een herkenbare plek hebben.

In de afgelopen twee jaar is veel geld, tijd en energie gestopt in de eerste fase van het moderniseren en gedeeltelijk vernieuwen van de gebouwen aan de Klaverstraat en de Goudsbloemlaan. Aan de Goudsbloemlaan een volledig gerenoveerde vleugel voor de bèta- faculteit, een moderne studieruimte, een gerenoveerde personeelskamer; het schoolplein is weer teruggegeven aan de leerlingen. Aan de Klaverstraat: een nieuwe vleugel voor sport, muziek, theater en dans, een nieuwe leerling-ingang, een gerenoveerde personeelskamer en een opnieuw ingericht schoolplein;

in beide gebouwen hebben nu alle lokalen de beschikking over interactieve beamers en een vernieuwd computernetwerk.

De wereld van het Segbroek College

2.1 De maatschappelijke context

In het post-industriële tijdperk moeten scholen acteren in een complexe, snel veranderende maatschappij. Trends volgen elkaar sneller op dan jaren geleden, bedrijven die het ene jaar nog marktleider zijn, gaan het volgende jaar ten onder. Mondiale problemen worden voelbaar in ieders achtertuin en doen hun invloed in toenemende mate gelden in de scholen. Er wordt zo een steeds groter beroep gedaan op ons aanpassingsvermogen hoe om te gaan met deze complexiteit, hoe de hieruit voortkomende problemen het hoofd te bieden en hoe voor bijbehorende vraagstukken antwoorden te bedenken, zowel in ons persoonlijk leven als in het onderwijs. Deze ontwikkelingen zijn op school het sterkst voelbaar waar het gaat over thema's als burgerschap of de tweedeling in de maatschappij. Ze zijn direct verbonden met thema's van gelijke kansen en het inhoud geven aan en beschermen van de basisprincipes van onze democratische samenleving. In een wereld waar globalisering de wereld kleiner maakt maar de afstand tussen mensen groter, zijn het juist die principes die maken dat we pluriformiteit en ánders zijn kunnen zien en waarderen.

Een uitdaging is ook hoe om te gaan met een samenleving die in toenemende mate beïnvloed en gestuurd wordt door digitale ontwikkelingen. Deze bieden kansen maar stellen ook de uitdaging de juiste toepassingen en een nieuwe sociale etiquette te vinden.

Een begrip als 'een leven lang leren' is inmiddels gemeengoed geworden maar krijgt een extra lading nu duidelijk is geworden dat de pensioengerechtigde leeftijd zal blijven stijgen. Voor wie werkt in de dynamische wereld van het onderwijs is heel relevant hoe dat langer werken ook gezond werken kan betekenen. Daarnaast bereikt dit decennium een groot deel van de babyboomgeneratie de pensioengerechtigde leeftijd. Het vraagstuk van de kwantitatieve en kwalitatieve vervulling van vacatures in het onderwijs doet zich meer dan ooit gelden.

2.2 De stad Den Haag

Kijken we naar de stad Den Haag dan springen twee zaken in het oog. Allereerst Den Haag, als zetel van regering en parlement, de stad van Vrede en Recht met een internationale uitstraling. Een stad met een breed aanbod aan scholen, opleidingen en voorzieningen.
Maar Den Haag scoort ook het hoogst op de segregatie-index. Gezien de bevolkingssamenstelling en de verwachte bevolkingsgroei (rapport gemeente Den Haag: Kenniswijzer, bevolkingsprognose 2016-2040) kunnen we gerust stellen dat Den Haag een dynamische stad is in een grootstedelijke context met alle rijkdom, kansen, uitdagingen en problemen die daarbij horen (zie ook Iliass El Hadioui en Baukje Prins in hun de laatste jaren verschenen publicaties over diversiteit, straatcultuur en burgerschap).

Dit is de fysieke en sociale omgeving waarin onze leerlingen opgroeien.

Het voortgezet onderwijs in de stad is sterk in beweging: veel scholen profileren zich in toenemende mate op gebieden waar het Segbroek College traditioneel sterk in was en is: sport, cultuur, techniek. Veel scholen beschikken over ingrijpend gerenoveerde of nieuwe gebouwen. De concurrentie voor een school als het Segbroek is dientengevolge hevig: in aantrekkelijkheid van de gebouwen, in het onderwijsprogramma en in de soms erg uniforme samenstelling van de leerlingpopulatie van concurrerende scholen.
Spraken we hierboven al over het tekort aan gekwalificeerde docenten in het algemeen: in de Randstad is al duidelijk merkbaar hoe nijpend dat tekort is.

2.3 Onderwijs van de 21e eeuw

Wanneer een samenleving verandert, moet ook het onderwijs zich de vraag stellen hoe het op die veranderingen reageert. Direct resultaat van die vraag is het accent dat we als school dienen te leggen op de 21e eeuwse vaardigheden in relatie tot een gedegen kerncurriculum.



Tegelijkertijd is er de laatste jaren een stortvloed van onderzoeken en publicaties over onderwijs geweest, die enerzijds onze kennis over de ontwikkeling van jonge mensen en onderwijs heeft vergroot, maar het anderzijds lastig maakt door de bomen het bos te blijven zien.
De neiging bestaat soms om die overweldigende hoeveelheid dan maar te negeren dan wel aan te klampen aan één onderzoeker met één theorie.
Maar leg de ideeën van John Hattie, Robert Marzano, Ton Roumen, Jelle Jolles en Gert Biesta op een rij, steek er een cocktailprikker doorheen en je ziet de grote lijn: de nadruk op structuur, hoge en realistische verwachtingen, persoonlijk aandacht, variatie in werkvormen, reflectie en feedback, het belang van burgerschap, maatschappelijke veerkracht, brede algemene ontwikkeling en persoonlijkheidsvorming. Dit stemt overeen met de eerder besproken vijf pijlers.
Hun onderzoek heeft ook het belang van taalvaardigheid aangetoond als een doorslaggevende factor voor succes op school en in de maatschappij. Verder signaleren zij hoe het op zich vanzelfsprekende "meten is weten" is ontaard in een afrekencultuur waar docenten veel last van hebben en waar leerlingen niet beter van worden.

2.4 Het Segbroek College: identiteit en kernwaarden

Het Segbroek College is de grootste openbare school voor voortgezet onderwijs in de stad Den Haag en de regio Haaglanden. Maatschappelijke diversiteit is al 35 jaar onze kracht en ons kenmerk. Onze opdracht is leerlingen voorbereiden op een zinvol leven in onze samenleving, ze kennis en vaardigheden aanreiken die ze nodig hebben om zich vrij en veerkrachtig te kunnen bewegen in een steeds veranderende wereld. Wij zien onszelf als de samenleving in wording. Onze leidraad is: iedereen anders, iedereen gelijk …

Het Segbroek ligt met zijn twee gebouwen stevig verankerd op het "zand", maar het is een school van en voor héél Den Haag, van het zand én van het veen. De mavo-afdeling is gehuisvest in een karakteristiek rijksmonument aan de Goudsbloemlaan. De havo- en vwo- afdeling zijn ondergebracht in een ander rijksmonument aan de Klaverstraat. De school maakt onlosmakelijk deel uit van de omgeving en werkt in het kader van het "gewone" onderwijs en de verschillende talentprogramma's nauw samen met verschillende culturele en maatschappelijke instellingen, met de instellingen voor MBO en HBO in de stad, de faculteit Global Affairs & Governance en in het algemeen met de universiteiten van Leiden en Delft (o.a. masterclasses, het pré-university college en de pré-university classes - het voormalig Lapptop programma).

Wat zit er in de genen van het Segbroek College, wat is de achterliggende kracht? Leerlingen zeggen dat je op het Segbroek veel persoonlijke aandacht en daardoor veel kansen krijgt. Ze noemen het een veilige school waar iedereen voor je klaar staat. De kernwaarden van de school laten zich misschien het beste vertalen in de volgende begrippen, die we door een groot aantal medewerkers en een groep leerlingen hebben laten scoren op volgorde van belangrijkheid:



Deze zeggen eigenlijk waar de school voor staat: hierin schuilt onze kracht. We zijn er ten diepste van overtuigd dat het gaat om de verbinding met elkaar: de school als vrijplaats waar ieder zijn eigen plek heeft, waar van iedereen de achtergrond en zijn of haar perspectief op de samenleving relevant zijn, waar we kansen bieden, waar we ieder in zijn of haar eigenheid zien. De school als mini maatschappij waar je in een veilige omgeving leert hoe je later kunt meebewegen met de snelle veranderingen die onze maatschappij nu eenmaal kenmerkt. Daarom is het vermogen je te verwonderen, nieuwsgierig te blijven en niet terug te schrikken voor vernieuwing zo belangrijk.
Deze begrippen vormen ook de kern van die andere dan de meetbare kwaliteit: dat wat zich niet op papier of een indicator laat vatten. Het gaat dan om het wezen van onderwijs: persoonlijke aandacht, die maakt dat je je gezien voelt en die uitnodigt tot groei. En die aandacht kan variëren van de docent die een leerling inspireert om naar een theatervoorstelling te gaan tot de conciërge die een teamleider inseint dat een leerling thuis problemen heeft.

Het Segbroek is in de Haagse context om meerdere redenen een bijzondere school, in de eerste plaats door de aandacht voor talent op het gebied van topsport, cultuur en technologisch design. Meer nog is een bijzonder kenmerk de leerlingpopulatie. Opnieuw de leerlingen aan het woord: het Segbroek is een kleurrijke school met veel mogelijkheden, die open staat voor nieuwe ideeën. Impliciet verwijzen de leerlingen daarbij naar het karakter van de school en de samenstelling van de leerlingpopulatie. Onze school is een afspiegeling van de Haagse samenleving, de maatschappij in het klein. Onze grote rijkdom is de diversiteit aan talent en aan sociale en culturele achtergrond. Behalve daar waar het écht noodzakelijk is zijn we wars van uniformiteit. We zijn een school die iets te bieden heeft welke je achtergrond of je intellectuele bagage is of waar je ook vandaan komt.
Dit alles maakt wel dat de school, ook nog eens verdeeld over twee gebouwen, een dynamische en ook complexe school is.

2.5 Resultaten en onderwijsprogramma

Eén van de belangrijke prestaties van de school was het formuleren en uitvoeren van het verbeterplan voor het vwo. In oktober 2014 kreeg de afdeling het oordeel “zwak” van de onderwijsinspectie. In september 2015 kon de inspectie constateren dat de school voor het vwo de zaakjes weer op orde had en ging het licht weer op groen. Dat neemt niet weg dat we met volle aandacht moeten werken aan bestendiging van dit resultaat.
De resultaten op de havo-afdeling vragen extra zorg en aandacht: vergelijkbare scholen in Nederland slagen erin hun resultaten sneller te verbeteren dan op het Segbroek.
De resultaten voor de mavo-afdeling zijn onverminderd goed. Inhoudelijk is de afdeling gestart met het vormgeven aan een uitdagend programma: Onderzoeken, Ontwerpen en Ondernemen.

De inzet van digitale leermiddelen in de reguliere lessen, lessen op afstand of steun en verrijking staat buiten kijf. De afgelopen jaren heeft de school ervaring opgedaan met het lesgeven in klassen waarvan alle leerlingen zijn voorzien van een iPad. De wijze waarop we dat deden is niet langer vol te houden: de school kan binnen de huidige financiering van leermiddelen door de overheid niet verantwoordelijk zijn voor het verstrekken van devices van welke aard dan ook aan alle of groepen van leerlingen. Los van dat het onmogelijk is dit financieel vol te houden, zouden we een onderscheid gaan maken tussen klassen of afdelingen met of zonder iPads.
De ervaring heeft intussen wel geleerd dat in heel veel klassen de smartphone een belangrijke rol kan spelen in het didactisch proces. De school blijft er echter verantwoordelijk voor dat alle leerlingen, ongeacht de dikte van de portemonnee van de ouders, toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van digitale leermiddelen. Dat vraagt van de school een andere visie op de inzet en gebruik daarvan. Daarbij zijn alle mengvormen mogelijk qua leren (“blended learning”) en qua organisatie (BYOD: Bring Your Own Device). Bij dit laatste dienen we te waken voor een tweedeling tussen leerlingen mét en leerlingen zonder.

Een apart woord van aandacht verdient de taalvaardigheid van veel van onze leerlingen. We moeten constateren dat nogal wat leerlingen met een taalachterstand de school binnenkomen, terwijl zij wel de intelligentie hebben om een mavo-, havo of vwo-diploma te halen. De misvatting is dat dat alleen de leerlingen zouden zijn met een niet-westerse achtergrond. Structurele aandacht en hulp is geboden, voor sommige leerlingen zelfs tot in de eindexamenklas.

Tot slot de positie van de Talentprogramma’s: nog altijd neemt meer dan een kwart van onze leerlingen deel aan één van de Talentprogramma’s voor Topsport, Sportplus, Cultuur en Technologisch Design. Echter, wat de Cultuurprogramma’s en Sportplus betreft zijn we in de ogen van de buitenwereld zowel inhoudelijk als financieel niet langer concurrerend met wat andere scholen doen. Dat vraagt om een fundamentele heroriëntatie hoe de talentprogramma’s meer te verbinden met het reguliere programma van de school, omdat zij een heel waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het anders kijken naar hoe leerlingen leren. Eén ding staat als een paal boven water: het cultuurprofiel van de school staat niet ter discussie. De school heeft alle creativiteit en capaciteiten in huis om een omslag in de uitvoering te maken en het cultuurprofiel ook uit te breiden naar andere dan de kunstvakken. Denk daarbij aan de mogelijkheden die een vak als Global Perspectives biedt.

2.6 Personeel

Kijken we naar de opbouw in leeftijd, de verdeling man-vrouw, fulltime-parttime, bevoegd, onbevoegd, dan zien we het volgende beeld (zie ook bijlage 7).

De verdeling tussen mannen en vrouwen op het Segbroek is mooi in evenwicht.
Wel is het zo dat meer vrouwen dan mannen een parttime baan hebben.
In het licht van de discussie rond de feminisering van het onderwijs scoort het Segbroek qua personeelssamenstelling dus goed.

Het aantal fulltimers en parttimers is ook in balans. Dat is gunstig voor de schoolorganisatie waar het gaat om inzetbaarheid, roosters etc.

Het aantal personeelsleden tussen de 35-45 en 55-65 is groeiende. De groep tussen de 45-55 blijft min of meer stabiel. Dat betekent dat in de komende jaren een aantal zaken aandacht vraagt: hoe gaan we om met een ouder wordend personeelsbestand in de wetenschap dat de overheid wil dat we langer doorwerken. En wat betekent de te verwachten uitstroom met het voorspelde docententekort in de Randstad.

Wat betreft de verhouding bevoegd-onbevoegd zien we dat er sprake is van een lichte afname van het aantal onbevoegde docenten (van 13% in 2013-14 naar 10% in 2016-17). Daarover zijn twee opmerkingen te maken: op het Segbroek is elke onbevoegde docent per definitie in opleiding. De laatste jaren zijn heel veel onbevoegde docenten afgestudeerd of hebben tweedegraads bevoegde docenten een eerstegraads bevoegdheid gehaald. Dat er toch nog steeds sprake is van ca. 10% aan onbevoegde docenten heeft te maken met het feit dat we jaarlijks bij vacatures onbevoegde docenten in opleiding in tijdelijke dienst benoemen. De school zal altijd blijven streven naar een zo hoog mogelijk percentage bevoegde docenten, maar het is een illusie te denken dat er ooit een stabiele situatie van 100% bevoegde docenten zal ontstaan. Integendeel: de rol van de school als opleider van docenten zal, in het licht van het docententekort, alleen maar groter worden.
Daaraan gekoppeld: de afgelopen jaren heeft de school stevig geïnvesteerd in de begeleiding van startende docenten. We hebben gemerkt wat die aandacht en coaching kan betekenen voor de ontwikkeling van docenten. In het kader van teamvorming en de veranderende rol van de docent is de vraag gerechtvaardigd hoe "coaching on the job" een (nog) belangrijker rol gaat spelen.

Een bijzonder punt van aandacht is de concurrentiepositie van de school als brede scholengemeenschap ten opzichte van de "smalle" havo-vwo scholen. Omdat, zoals we elders in dit Schoolplan zeggen, de ogenschijnlijke rust van smalle scholen met een uniformer leerlingpopulatie heel aantrekkelijk kan zijn.

2.7 Conclusie

Een school in een complexe omgeving, in een snel veranderende wereld en zelf ook nog eens heel divers qua programma en populatie: dat vraagt de komende jaren om een frisse kijk op het soort onderwijs dat we willen geven, wie en wat daarvoor nodig is en de wijze waarop we dat alles organiseren.

Het Segbroek College in 2021

3.1 Schoolplan 2017-2021, de bronnen

Bij het opstellen van dit Schoolplan hebben we gebruik gemaakt van de volgende bronnen en input:



Met die informatie hebben we gekeken naar wat er vanuit welke context en belanghebbende groep gevraagd wordt van onderwijs en school:

onderwijs

Onderzoek	Samenleving	Leerlingen	Personeel	Ouders
pedagogisch aspect = aandacht voor de individuele leerling	burgerschap	flexibiliteit en keuzemogelijkheden	teamvorming	eigentijds onderwijs en zelfwerkzaamheid
aandacht voor verschillen	moderne bildung	goede leraren	aandacht voor werkdruk en piekbelasting	elke les telt
structuur en hoge verwachtingen	21e eeuwse vaardigheden	ict	goede faciliteiten en goede leiding	docentgedrag
brede maatschappelijke vorming	gepersonaliseerd leren	gebouw met alle faciliteiten	afrekenen met de afrekencultuur	ouderparticipatie
taal en rekenen	gelijke kansen	inspraak		talentontwikkeling
		persoonlijke aandacht		
		vermindering van de toetsdruk		
		leren leren		

Wat willen we in het licht van wat hierboven gezegd is in de komende vier jaar leren en realiseren?

Het Segbroek in 2021: een paar beelden ...

Een "schoolvoorbeeld" voor Haagse scholen waar het gaat om samen werken, samen leren en samen leven. Hier vind je de Haagse samenleving in het klein; kleurrijk, verdraagzaam en verrijkend. Een school waar een leerling als het niet strikt noodzakelijk of nuttig is, niet meer blijft zitten. En huiswerk maken? Het Segbroek is een school waar huiswerk onlosmakelijk verbonden is met wat er in de les gebeurt: leerlingen zijn de hele dag op school en hoeven thuis alleen nog te werken als dat ècht nodig is om bijvoorbeeld een deadline te halen voor het inleveren van een werkstuk, extra te oefenen voor een toets of voor het wegwerken van achterstanden.

De dag start met een huiswerkuur voor alle leerlingen, ter voorbereiding op de lessen of toetsen van de dag. Vast onderdeel van de les is verwerken van behandelde stof. En snap je iets niet dan kun je dat later op de dag nog eens navragen omdat naast lessen de dag gevuld is met uren voor hulp, ondersteuning of het volgen van bijzondere programma's. Dan zie je ook in verschillende hoeken van de gebouwen oudere leerlingen kinderen uit lagere klassen helpen, terwijl leerlingen uit het muziek-, theater- of dansprogramma oefenen voor een optreden later die maand.....

Het Segbroek is een school waar burgerschap geen theoretisch begrip is. Later vol zelfvertrouwen kunnen deelnemen aan de wereld van volwassenen betekent op school veilig kunnen oefenen hoe het werkt in een democratische samenleving, kennis maken met die wereld van buiten.

Leerlingen leiden een bordsessie bij het vak Frans in 2M3, in een ander lokaal heeft de teamleider van de bovenbouw vwo een leerlingarena georganiseerd met als thema "de ideale mentor". De leerlingen uit de MR schuiven aan bij het directie-overleg om te praten over het scholingsprogramma voor docenten van het komend jaar.
Op een andere plek in de school is een gastspreker aan het woord over energie en klimaat.
Een grote groep leerlingen is niet eens in huis: ze zijn op stage, zijn op bedrijfsbezoek samen met een docent en één van de conciërges; ze lopen mee in de programma's van de Leidse universiteit. Voor het vijfde achtereenvolgende jaar zijn bejaarden uit de buurt op bezoek, gehaald en gebracht door leerlingen, die met hen een levensboek gaan maken ...

Het Segbroek is een school met goede voorzieningen, waar de gebouwen inspirerende ontmoetingsplaatsen zijn voor leerlingen en personeel. Gebouwen die ons passen als een lievelingstrui.

De laatste fases van renovatie zijn afgerond. Eindelijk heeft de school voldoende werkplekken voor docenten. Voor leerlingen zijn eigen werkplekken, brainstormruimtes en ruimtes die door leerlingen zelf zijn aangekleed. En uniek voor Den Haag: in beide gebouwen is een LEESKAMER ("mobieltje bij de deur achterlaten s.v.p. en de jas ook, natuurlijk :)") waar je in alle rust liggend op een bank je favoriete boek of tijdschrift kunt lezen.

etc.
etc.
etc.

3.2 Onderwijs 2017-2021 "Samen leren, zelf denken"

Onze visie op onderwijs, begeleiden en leren hebben we verwoord in de vijf pijlers. We kijken consequent door de bril van de leerling: "wat heb jij van ons nodig om te leren". Zo stellen we de leerlingen stapsgewijs in staat steeds meer zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling. Dat vraagt van ons dat we door intensief met leerlingen in gesprek te gaan ervoor zorgen dat ze zicht krijgen op hun ambities en wensen, dat ze leren keuzes maken en leren daarvan de gevolgen te overzien.

Tussen 12 en 18 maken onze leerlingen fysiek -de puberteit- en mentaal -de adolescentie- een enorme ontwikkeling door. Die ontwikkeling verloopt voor elke leerling in het eigen tempo. Daarom zullen we meer kennis moeten nemen van wat het denken vanuit een "growth mindset" betekent: wat heb jij als leerling van mij als docent nodig om te groeien.
We benaderen leerlingen consequent vanuit een positieve grondhouding en waarderen elke stap vooruit. We zullen ons onderwijs in de les, op de dag en in het jaar zó gaan organiseren dat er meer tijd vrijkomt voor de op het Segbroek traditioneel toch al sterke band tussen docent en leerling. Groeien en leren vragen aandacht en aandacht vraagt tijd. Zeker waar het gaat om het ontwikkelen van een waarden- en normenpatroon dat ook in deze leeftijdsfase past. "Slow education" zou wel eens het onderwijsbegrip van de toekomst kunnen worden ...
Daarvoor zijn rust, regelmaat en ruimte nodig.

LOB
Oriëntatie op studie en beroep is op het Segbroek College vooral een aangelegenheid van de decanen. De mentoren van de verschillende jaarlagen spelen ook een belangrijke rol. Vakdocenten blijven relatief gezien te veel buiten beeld. Gegeven de grote aantallen leerlingen en de steeds complexere vraag hoe je voor te bereiden op een plek in de samenleving en een leven lang leren is het de vraag op welke wijze het LOB traject anders ingericht zou moeten worden, zeker als we LOB ook zouden willen verbinden met Levensvaardigheden, met elementen van burgerschap en nog meer in samenwerking met de vervolgopleidingen. Dat zou LOB maken tot een meer in het onderwijsprogramma geïntegreerde activiteit.

Zorg
Het Segbroek geldt terecht binnen het Haagse als een school die door de jaren heen een uitstekend functionerend zorgsysteem heeft ontwikkeld. De school investeert uitgebreid op het gebied van zorgcoördinatie en schoolmaatschappelijk werk en in de contacten met alle mogelijke hulpverlenende instanties.

Beleidsvoornemens Onderwijs

We bouwen het systeem van care&repair uit. Concreet: elke leerling bepaalt samen met de mentor aan het begin van het jaar de persoonlijke doelen; elke leerlingbespreking kan aanleiding zijn voor het formuleren van plan van aanpak bij achterstanden of mogelijkheid van opstroom; binnen klassenverband en door middel van steun- en verrijkingslessen differentiëren docenten steeds meer naar leerinhoud en leertempo.

Het bestaand taalbeleid wordt verder uitgebreid met waar mogelijk integratie van en afstemming tussen reken- en taalbeleid met speciale aandacht voor leerlingen met achterstanden. Versterkt talenonderwijs (Cambridge, Goethe, DELF) krijgt een plek op alle afdelingen.

Onderzoek naar een andere indeling van de les, de dag en het jaar die meer ruimte biedt voor persoonlijke aandacht, variatie van didactische werkvormen, keuzevrijheid van leerlingen waar het gaat om hulp, bijspijkeren, verrijking of het volgen van bijzondere programma's en ook: voorkomen van uitval of zittenblijven.

Speerpunten per sectie: per kwartaal evaluatie van de behaalde resultaten en op basis daarvan vertaling naar ondersteuning van de leerling op individueel cq klas of afdeling; ontwikkelen van een doorlopende leerlijn wat betreft de basisstof vergezeld van herhalingsstof en verrijkingsstof.

Ontwikkelen en implementeren van een schoolbreed toetsbeleid met nadrukkelijke aandacht voor formatief toetsen (onderdeel van care&repair).

Uitbouwen en zichtbaar maken van ons programma van Burgerschap: gedurende de reguliere lessen, de buitenschoolse activiteiten en onderdelen van ons lesprogramma als Levensvaardigheden, Kennis van de Wereld en Global Perspectives.

Uitbouwen van de onderzoeksprogramma's op de mavo en het vwo en implementatie van de havo-variant daarvan.

Onderzoek naar de meest geëigende wijze voor het verzorgen van het LOB programma.

Ontwikkelen van een schoolbrede visie op de inzet van digitale leermiddelen bij de reguliere lessen en de steun- en verrijkingslessen.

Voor alle afdelingen: gemiddelde van het CE voor alle kernvakken op of boven het landelijke gemiddelde; de andere vakken gemiddeld op of boven het landelijk gemiddelde

Voor alle afdelingen: het doorstroompercentage op of boven het landelijk gemiddelde.

Ontwikkelen van een nieuwe visie op inhoud, organisatie van de Cultuurprogramma's in het bijzonder en het cultuurprofiel van de school in het algemeen.

3.3 Personeel 2017-2021 "Samen leren, zelf denken"

Als de vijf pijlers de basis voor onderwijs en begeleiding van leerlingen vormen, dan kunnen die niet anders dan ook gelden voor personeelsontwikkeling en personeelszorg. Sterker nog: in de wijze waarop we daar als personeel uitvoering aan geven zijn we een voorbeeld voor leerlingen. Die functie van rolmodel is er niet door die op papier te zetten: die zien we vooral in ons denken, doen (en laten…).
Onderzoeken, creëren, reflecteren, personaliseren en verbinden vragen om samenwerken, om aandacht voor elkaar en om het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden. Net als bij leerlingen vraagt ontwikkeling van de individuele personeelsleden aandacht en tijd. Dat is mede de reden geweest voor de invoering van afdelingsteams.

Van iedereen die werkt in de school mogen we verwachten dat hij of zij opbrengstgericht werkt, in de breedste zin van het woord. Dus niet alleen resultaten in cijfers, nee juist in de al eerder genoemde zichtbare persoonlijke groei van leerlingen.
Van professionals in het onderwijs verwachten we initiatief, zelfstandig kunnen denken en handelen, reflecteren en openstaan voor feedback. Dat we daarbij oog hebben voor het kunnen groeien in het docentschap spreekt eigenlijk voor zich: een ervaren professional wordt je niet vanzelf. Dat vraagt investeren en onderhoud.
Het Segbroek College is gebaat bij bevoegd, bekwaam en gekwalificeerd personeel (resp. schoolleiding/OP en OOP). Dat vraagt van de medewerkers het benutten van de professionele ruimte in relatie tot de eigen ontwikkeling en die van de school. Het vraagt van de school het vrijmaken van ruimte, tijd en geld voor een breed scala aan ontwikkelmogelijkheden, kortom zich te profileren als een aantrekkelijk en goed werkgever.

Gegeven wat we eerder al schreven over de grootstedelijke en specifiek Haagse context is de wijze waarop de school personeel kan binden en boeien van groot belang. Daarbij gaan het verzorgen en ontwikkelen van uitdagend onderwijs hand in hand met aandacht voor de werkomstandigheden, werkdruk en piekbelasting. De vraag is ook hier gerechtvaardigd of het huidige systeem van werken dat mogelijk maakt en wat we zelf kunnen doen door op een andere manier naar de indeling van de dag en de wijze van werk verdelen te kijken.
Belangrijk element is ook de wijze waarop we onze pedagogische aanpak afstemmen op de samenstelling van de leerlingpopulatie en de verschillen in culturele en sociale achtergrond van onze leerlingen. Daarin spelen niet alleen docenten een rol: ons OOP heeft al bewezen daar een belangrijke dragende rol in te kunnen en willen vervullen. Maar ook voor hen geldt dat bij veranderende omstandigheden verbreding van het pedagogisch repertoire noodzakelijk is.

Beleidsvoornemens Personeelsontwikkeling

Formuleren van een aan de ontwikkelagenda van de school gekoppeld meerjaren scholingsbeleid

Ontwikkelen van een actief loopbaanbeleid: individuele scholing, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden voor OP en OOP, coaching on the job met name voor de startende docent

Scholing op het gebied van samenwerken in teams, pedagogiek van de grote stad (zowel voor OP als OOP), ict en toetsing, differentiatie binnen de les, resultaatanalyses, onderzoeksvaardigheid en gespreksvaardigheid.

Onder de noemer "elke docent een taal-docent" scholing op het gebied van taalgericht onderwijs (inclusief toetsing).

Evaluatie en herijking van het instrumentarium in de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Beleidsvoornemens Personeelszorg

Ontwikkelen van een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid, gevoed door "denktanks" van diverse leeftijdsgroepen.

Voortzetting van het onderzoek naar werkdruk, piekbelasting en werkomstandigheden en ontwikkelen van beleid op basis van de uitkomsten.

Ontwikkelen van een taak- en werkverdelingsbeleid: rekening houdend met fase van professionele ontwikkeling, leeftijd (zowel OP als OOP).

Verlaging van de meldingsfrequentie tot het landelijk gemiddelde: toerusting van de teamleider in het voeren van verzuimgesprekken.

Evaluatie van de bestaande RI&E en het daarop gebaseerde Plan van Aanpak.

3.4 Organisatie 2017-2021 "Samen leren, zelf denken"

Werken in teams
Met ingang van het schooljaar 2016-2017 werkt de school met afdelingsteams. Doel: docenten bij elkaar brengen die structureel aandacht geven aan een specifieke groep leerlingen wat betreft inhoud van het onderwijsprogramma en pedagogische benadering.
De teams vormen het meest geschikte podium waar schoolleiding en docenten met elkaar in gesprek gaan over het onderwijs op het Segbroek.
Met de invoering van teams is de rol van de leerjaarcoördinator overgegaan naar de rol van teamleider. Vandaar dat we hier kort aandacht besteden aan het begrip leiding geven, iets wat natuurlijk tot op het niveau van de les en zelfs van het individu (hoe geef ik leiding aan mijn eigen ontwikkeling) aan de orde is.
Ook bij het OOP zijn teamontwikkeling en leidinggeven thema's die volop aandacht verdienen.

Paul Schnabel heeft gepubliceerd over het 4R model, Management viermaal R; richting, ruimte, resultaat en rekenschap.
Ruimte geven levert ideeën op, werkplezier, stimuleert, honoreert kennis en kunde; richting kadert in "dit is waar we voor staan" maar houdt rekening met diversiteit en talent; resultaat is wat we willen bereiken in sfeer, in beleving, in cijfers en in de niet zo meetbare resultaten; rekenschap betekent aanspreekbaar zijn op je wijze van werken, op wat je bereikt hebt.

Leiding kunnen geven, op welk niveau of binnen welke context dan ook, impliceert inspireren, aan het werk gaan, waarderen en nagaan hoe het een volgende keer (nog) beter kan. Ook betekent het: waar laat ik los en waar houd ik vast, waar stuur ik impliciet en waar expliciet.

Beleidsvoornemens werken in teams

Verdere verticalisering van de teams en nadere uitwerking van de verantwoordelijkheden van elk team ten aanzien van de praktische uitwerking van de onderwijsvisie van de school

Aanvullende scholing op het gebied van doelen stellen, implementeren van de PDCA-cyclus als hoeksteen van de continue zorg voor kwaliteit

Formuleren van een stappenplan richting zelfsturende teams waarin zij in toenemende mate de beschikking krijgen over een budget aan geld en tijd (en op termijn formatie)

Bevorderen van betrokkenheid van het OOP op de verschillende teams

Ontwikkelen van beleid ten aanzien van het leiding geven aan het OOP op de Klaverstraat resp. Goudsbloemlaan

Verder uitbouwen en bekrachtigen van de uitgangspunten van LeerKRACHT: in elke vorm van overleg een planbord, werken aan de hand van concrete, haalbare doelen etc.

Gebouwen en voorzieningen
Gebouwen: het Segbroek College beschikt over twee karakteristieke schoolgebouwen, beide rijksmonumenten. Hoewel de afgelopen drie jaar op beide locaties intensief verbouwd is, zijn met name aan de Goudsbloemlaan ingrijpende aanpassingen nodig om de onderwijskundige ambities te verwezenlijken en te kunnen concurreren met de voorzieningen van andere scholen.

Beleidsvoornemens Gebouwen en voorzieningen

In kaart brengen van de gewenste eindsituatie in beide gebouwen.

Grondige revitalisatie van met name het gebouw aan de Goudsbloemlaan.

Verbetering van het binnenklimaat in beide gebouwen.

Verdere versterking van de ICT-infrastructuur.

Grotere verscheidenheid aan werkplekken voor leerlingen en docenten.

Financiën
De school voert onder eindverantwoordelijkheid en controle van het bestuur van VO Haaglanden een zelfstandig financieel beleid. Volgens het door VO Haaglanden gehuldigd principe van het "Haags Model" hebben de verschillende scholen grote vrijheid in het inzetten van de gelden van de rijksoverheid dan wel gemeentelijke subsidies of projectgelden.
Uitgangspunt is steeds een sluitende meerjarenbegroting. In de situatie waarin het Segbroek verkeert, namelijk na een paar jaar van lichte groei een terugloop van het aantal leerlingen, vraagt dat extra aandacht voor de cyclus van begroten, budgetteren en inzet van de formatie. De inzet van projectformatie vraagt bijzondere aandacht om te voorkomen dat incidentele geldstromen gaan interfereren met de reguliere inkomsten van de school. Punt van zorg is hierbij de positie van de verschillende talentprogramma's: in het kader van de profilering van de school investeren we jaarlijks een aanzienlijk bedrag. Zelfs bij een stabiel blijvend aantal deelnemers lopen de kosten, met name die van personeel, jaarlijks verder op.

Op het Segbroek College begint de cyclus van begroten bij aanvang van het kalenderjaar met het inventariseren van de begrotingswensen van afdelingen, vaksecties etc. De grootste posten zijn echter onderhoud van de gebouwen en de personele inzet.
Een grote rol in het proces van formatie en begroting spelen de personeelsfunctionaris en het hoofd Financiën van de school. De eerste maakt in samenspraak met de afdeling planning en organisatie de prognose van de benodigde (meerjaren)formatie. Het hoofd Financiën bepaalt de financiële kaders.

Tot nu toe is de rol van de verschillende directieleden en leden van het MT een beperkte geweest. Het ligt in de lijn van de ontwikkeling van de school dat met de introductie van afdelingsteams en een duidelijker portefeuilleverdeling binnen de directie van de teamleiders en conrectoren een grotere inbreng gevraagd wordt met daaraan uiteraard gekoppeld een grotere budgetverantwoordelijkheid.

Ook na de ingrijpende verbouwingen op de Klaverstraat en aan de Goudsbloemlaan beschikt de school nog altijd over stevige voorzieningen en een buffer die hoger is dan het wettelijk voorgeschreven percentage van 15%.

Beleidsvoornemens financiën

Evaluatie van de cyclus van formatie en begroting en bijstelling daarvan op grond van de resultaten.

Formuleren van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden wat betreft begroten en budgetteren van conrectoren en teamleiders.

Bepalen van de financiële kaders waarbinnen het Topsport- en de talentprogramma's opereren.

Terugdringen van de formatieve verplichtingen in lijn met afname aantal leerlingen.

Kwaliteitsontwikkeling
Kwaliteit is geen statisch gegeven. Het is een onderdeel van de school dat voortdurend in ontwikkeling is, zowel waar het gaat om de harde cijfers als de andere aspecten van kwaliteit.

In de laatste twee jaren van het Schoolplan 2012-2016 heeft de school "Schoolvensters VO" gevuld. Naast de informatie vanuit het toezichtkader van de inspectie vormen de "Pasfoto" van de stichting VO Haaglanden, de tweejaarlijks tevredenheidsenquêtes van de stichting en de managementtool van Magister, de uitkomsten van visitatietrajecten vanuit de stichting LOOT of de Cultuurprofielscholen een belangrijke bron van informatie.

Daarnaast vormt natuurlijk het schoolplan een belangrijk richtsnoer om na te gaan of aan gestelde doelen gewerkt wordt en het resultaat af te zetten tegen het beleidsvoornemen.
Een punt van aandacht is het verzamelen op schoolniveau van de uitkomsten van de gesprekscyclus van functioneren.

Meten is weten
Met ingang van het schooljaar 2014-2015 werkt de school met een datagroep, die aan de hand van een data-agenda structureel vaksecties, afdelingen en directie van informatie voorziet. In deze data-agenda maken we onderscheid tussen analyses die meerdere keren per jaar worden gemaakt (bijvoorbeeld risico-leerlingen per klas, resultaten van SE-weken) dan wel jaarlijks (bijvoorbeeld doorstroom, uitstroom, examenresultaten) of tweejaarlijks (zoals de tevredenheidsenquêtes onder leerlingen, ouders en personeel).
Waar de school vooralsnog te weinig gebruik van maakt is de "critical friend" bijvoorbeeld in de vorm van een visitatie door collega's van andere scholen binnen de stichting.

Bovengenoemde aspecten gaan met name over de meer "harde" aspecten van kwaliteit. Waar voor de school een uitdaging ligt is het onderzoeken en benoemen van de minstens zo belangrijke aspecten van "zachte" kwaliteit: sfeer, klimaat, cultuur, de wijze waarop elementen van burgerschap zichtbaar zijn in de manier waarop de school reilt en zeilt.

Beleidsvoornemens kwaliteitsontwikkeling

Voor de komende schoolplanperiode verdient met name het cyclisch aspect van het systematisch evalueren van opbrengsten en resultaten aandacht op alle niveau's: sectie, afdeling, MT en bedrijfsvoering. Met een bijzondere voorbeeldrol van de directie.

Jaarlijks op schoolniveau genereren van informatie (geanonimiseerd) uit de functioneringsen beoordelingsgesprekken.

Organisatie van een visitatie door een afvaardiging van directie en personeel van één of meerdere scholen van de stichting VO Haaglanden.

In kaart brengen welke verschillende aspecten van kwaliteit de school belangrijk vindt en de wijze waarop die kwaliteit zichtbaar en voelbaar gemaakt kan worden.

Betrokkenheid
Een belangrijke rol in verbetering van en onderzoek naar de kwaliteit van ons onderwijs is de komende vier jaar weggelegd voor de ouders en leerlingen.

Beleidsvoornemens betrokkenheid

Inrichten van ouder-klankbordgroepen per leerjaar en afdeling met tweemaal per jaar een bijeenkomst aan de hand van tevoren vastgestelde thema's.

Structureel organiseren van leerlingarena's in alle klassen, leerjaren en afdelingen, thema's afhankelijk van wat speelt in de klas, bij een vak etc.

Organiseren van een jaarlijkse leerling-conferentie ter inspiratie en evaluatie van beleid.

In kaart brengen op welke wijze oud-leerlingen een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van ons onderwijs.

Communicatie
In het schooljaar 2015-2016 heeft de directie het communicatiebeleidsplan vastgesteld. Dit vraagt om nadere concretisering en implementatie. Daarnaast is aan de orde het in kaart brengen welke personele inzet en kwaliteiten nodig zijn voor verdere verbetering van communicatie en PR (en wie welke rol speelt in de interne en externe communicatie). De school maakt vergeleken met andere scholen in de regio relatief weinig gebruik van social media zoals Twitter en Facebook.

Beleidsvoornemens communicatie

Concretisering en waar nodig aanpassing van het bestaande communicatieplan.

Vaststellen welke formatieve ruimte nodig is voor uitvoering van het communicatieplan van de school.

Formuleren van beleid ten aanzien van de communicatie over resultaten, visie en beleid.

Formuleren van de uitgangspunten voor gebruik en inzet van de social media en daar concreet uitvoering aan geven.



Segbroek College

Klaverstraat 7
2565 BT Den Haag
t 070 - 363 49 40

Goudsbloemlaan 131
2565 CR Den Haag
t 070 - 363 34 39

www.segbroek.nl