



Schoolplan VC

Walterbosch 2020 – 2024

Leren doe je samen

Versie 3.1 (herijkte versie)

Versiebeheer

14 sept	Instemming MR en vastgesteld
7 sept	Stukken versturen MR
22 feb	DV-versie 3.2 vaststellen
11 feb	DTL-vergadering – versie 3.2 voorbereiden
9 feb	Oriëntatie MR - concept 3.1 verkennen
25 jan	Stukken versturen
21 jan	Bespreking op Heidag MT
11 jan	Besluit over de laatste versie in DO
14 dec	Bespreking over de voorlaatste versie in DO – voorstel aanpassingen
30 nov	Werkverdeling – start schrijven in DO
26 nov	DTL – opzet schoolplan bespreken inbreng vanuit teamplannen
19 nov	Hoofdpijnengesprek in BOT

Inhoud

Inhoud

Inleiding.....	3
Hoofdstuk 1 – Missie, visie en kernwaarden van VC Walterbosch	4
1.1 Missie.....	4
1.2 Visie– Waartoe en hoe geven we onderwijs?	4
1.3 Pedagogisch en didactische kaders – <i>Hoe geven wij onderwijs?</i>	4
1.4 Hoe organiseren we ons onderwijs en hoe geven we het vorm? -	5
1.5 Kernwaarden	6
Hoofdstuk 2 – Onderwijs, begeleiding en schoolklimaat	7
2.1 Inleiding met relatie strategisch perspectief, beleidsagenda VOG	7
2.2 Korte schets waar de school staat.....	7
2.3 Onderwijskundig beleid.....	7
2.4 Pedagogisch-didactisch beleid	8
2.5 Fysieke leeromgeving – inrichting gebouw, functionaliteit	10
2.6 Zicht op ontwikkeling en begeleiding - passend onderwijs en ondersteuning van leerlingen	11
Hoofdstuk 3 – Strategisch HRM	14
3.1 Inleiding	14
3.2 Situatie 2021.....	14
3.3 Lerende organisatie en SHRM	15
3.4 Inrichting organisatie – rollen, taken en structuur – hoe willen we werken?.....	15
3.5 Ontwikkeling en bekwaamheid medewerkers.....	16
3.7 Scholing en professionalisering	18
3.8 Speerpunten.....	18
Hoofdstuk 4 – Financieel en materieel beleid –	19
4.2 Leerlingen	19
4.3 Personeel.....	20
Hoofdstuk 5 – Kwaliteitszorg.....	21
Hoofdstuk 6 – PR en communicatie	22

Inleiding

Dit schoolplan is een herijkte versie van het eerdere schoolplan 2020-2024. De herijking heeft plaatsgehad in het schooljaar 2021-2022. Op grote lijnen gaan we door met de ingeslagen weg, maar de onderwijsontwikkeling vraagt om een aanpak, waarin de verschillende uitwerkingen bij Erasmus (vwo-plus onderbouw), vernieuwd vwo (bovenbouw), ha-plan (onderbouw atheneum en havo) en havo bovenbouwplan in lijn met elkaar gebracht worden. Walterbosch is geen verzameling van vier losse onderdelen, maar een school werkend vanuit één visie. De visie zelf is niet veranderd (zie hoofdstuk 1), alleen de uitwerkingen in de verschillende afdelingen worden in samenhang gebracht en verder ontwikkeld. Die samenhang vergemakkelijkt de samenwerking tussen de verschillende afdelingen voor leerlingen en docenten. Het geeft een leidraad voor de ontwikkeling van de school. Daarmee zorgt voor een duidelijk verhaal naar het eigen team en onze externe stakeholders, om te beginnen de ouders.

In de visie ligt de nadruk op aandacht voor de leerlingen, wat vertaald is in coaching. Daarbij wordt gebruik gemaakt van formatief evalueren met feedback, feed up en feed forward en het aanleren van executieve en andere vaardigheden. We leggen een stevig fundament aan kennis, waarop leerlingen zelf hun verdere leerproces vormgeven, binnen de kaders van de leerdoelen die in modules zijn georganiseerd. We bewegen ons van klassikaal frontaal onderwijs naar maatwerk voor groepen leerlingen, waarbij zelfstandigheid en eigenaarschap belangrijke elementen zijn. Leerlingen worden niet alleen cognitief inhoudelijk voorbereid op de volgende stap in hun menswording (kwalificatie), maar ook sociaal-emotioneel. Socialisatie en persoonsvorming staan naast kwalificatie. Coaches begeleiden dit proces, als vakcoach in de vaklessen en domeinen of als coach in klassenwerk, expertpleinen, flexuren, challenges en projecten. De pedagogische relatie staat voorop. Leerlingen worden erkend in hun kwaliteiten, worden uitgedaagd en bevraagd op hun leerproces in een gelijkwaardige dialoog met docenten.

Dat vraagt vaardigheden van ons allen, die we ons geleidelijk gaan eigen maken. Professionaliseringstrajecten zijn hierbij van groot belang. We wachten niet met de verandering tot iedereen geschoold is. De verandering groeit in de school en we evalueren regelmatig, opdat we al lerende ons onderwijs verbeteren. We kijken naar buiten om ook van anderen goede voorbeelden te krijgen, waarmee we onze eigen werkwijze verrijken. Het faalplezier dat we onze leerlingen gunnen, geldt ook voor de medewerkers. De boodschap is: Het is niet erg als je het nog niet kan of weet, als je maar openstaat voor de verandering, die kritisch volgt en betrokken inzet toont om je nieuwe manieren en kennis eigen te maken. We kunnen ons onderwijs niet als individuen veranderen. We hebben elkaar nodig en geven elkaar de ruimte om te leren. Iedereen wordt gecoacht, niet alleen de leerlingen. Leren doe je samen.

Marie-Trees Meereboer
Directeur

Hoofdstuk 1 – Missie, visie¹ en kernwaarden van VC Walterbosch

1.1 Missie

Wij willen het beste uit de leerling en uit onszelf halen. Daarbij staan we als school in verbinding met de maatschappij. Met een eigentijds en aantrekkelijk aanbod laten we leerlingen zich ontwikkelen om een positieve rol in de samenleving te kunnen spelen. Walterbosch wil daarbij een lerende organisatie zijn, in al haar geledingen, waarbij we uitgaan van talentontwikkeling.

1.2 Visie– Waartoe en hoe geven we onderwijs?

1. Wij willen leerlingen ontwikkelen tot zelfbewuste en zelfstandige aanstaande HBO- of WO-studenten. Dat betekent dat in de onderbouw de volgende vragen centraal staan: “Wie ben ik?” en “wat kan ik (goed)?” In de bovenbouw staan daarnaast de volgende vragen centraal: “Hoe verhoud ik mij tot de echte wereld?” en “hoe oriënteer ik mij op studie en beroep?”
2. Leerlingen en docenten communiceren vanuit een *authentieke* en *gelijkwaardige* dialoog, waarin persoonlijke aandacht en tijd voor elkaar nemen de basis is.
3. Wij gaan uit van een constructivistische leertheorie; we sluiten aan bij waar leerlingen al zijn qua kennis en vaardigheden of bieden juist geheel nieuwe kennis en vaardigheden aan. We laten leerlingen actief kennis construeren door hen te laten denken en reflecteren vanuit hun nieuwsgierigheid.
4. Leerlingen onderling van en met elkaar laten leren is de basis van veel leeractiviteiten omdat dit minstens zo effectief is als leren van de docent die instructie geeft.
5. Docenten zijn nieuwsgierig naar het leerproces van de leerlingen en hun leerstrategie en zijn in staat om hun leerproces te verbeteren.
6. Leerlingen worden met behulp van een bekwame ander tot leren gebracht die hen prikkelt, stimuleert en uitdaagt.

1.3 Pedagogisch en didactische kaders – *Hoe geven wij onderwijs?*

1. Docenten nemen leerlingen zichtbaar mee in het leerproces (van de leerling).
2. We geven leerlingen autonomie door hun ruimte te bieden in tempo, plaats, tijd, vorm, werkwijze, inhoud en/of doel en hen daarbij te begeleiden waar nodig. Het is onderdeel van het zelfregulerend leren, waarin de leerling verantwoordelijkheid neemt voor het eigen leerproces.
3. Leerlingen onderling van en met elkaar laten leren is de meest krachtige vorm van leren en daarom de basis (het jaarklassensysteem of leerniveau is daarbij niet altijd leidend) (*2).
4. Ontwikkelingsgerichte feedback is essentieel om tot leren te komen - zowel de docent als de leerling geeft en vraagt om feedback en laat zien hoe hij leert.
5. Leer- en ontwikkeldoelen zijn leidend voor ons onderwijs. Bij elk aanbod zijn de leerdoelen door de sectie vastgesteld. Als leermateriaal kan een methode ondersteunend werken. De te kiezen vorm volgt uit/moet passen bij de leerdoelen.
6. Doelen worden expliciet genoemd en nagestreefd:
 - a. gedrag: leerhouding, je kunnen verhouden tot anderen, je kunnen inleven, etc.
 - b. denken: oplossingsgericht, creatief, inhoudelijk, kritisch en analytisch.

¹ Visie op goed Walterbosch onderwijs 2016-2022. De looptijd van dit stuk wordt gelijk getrokken met die van het schoolplan (2024). In 2023-2024 wordt gewerkt aan een nieuw schoolplan voor de periode 2025-2029.

- c. inhoud: wat moet de leerling kunnen en kennen en wanneer is het goed.
- 7. Problemen of kwesties gerelateerd aan de werkelijkheid zijn de basis voor dat wat we leerlingen leren.
- 8. Fouten maken hoort bij het leren; faalplezier aankweken evenals leer- en nieuwsgierigheid is een aanwijsbaar onderdeel van ieders leerproces (leerling en docent).
- 9. We hebben scherp wat leerlingen zelfstandig kunnen leren en wat ze in contacttijd nodig hebben van ons. We zijn daarover ook regelmatig in gesprekken op zoek naar verbeteringen van onze kennis hierover. Dit opdat we de contacttijden zo effectief mogelijk gebruiken.
- 10. Leerlingen en docenten zijn systematisch in gesprek over hoe ze ieder voor zich en samen het leerproces verder kunnen verbeteren.
- 11. We leren leerlingen om een vraagstuk vanuit perspectieven van verschillende vakken te benaderen.

1.4 Hoe organiseren we ons onderwijs en hoe geven we het vorm? -

- A. Het 'rooster' bestaat uit lesblokken van verschillende lengte (tijdsduur) en met verschillende vormen (bijvoorbeeld klassikaal les, verwerkingsuren, etc.). De lengte en vorm van de leeractiviteit zijn afhankelijk van de leerdoelen.
- B. Als een leerling bepaalde leerdoelen bewezen behaald heeft, hoeft hij dit niet nogmaals te doen (tenzij in een andere of complexere context of op een ander niveau). Te denken valt aan kleinere leereenheden die afgerond kunnen worden (modules). Het jaarklassensysteem of leerniveau is daarbij niet altijd leidend.
- C. De leeractiviteiten zijn zo ingericht dat leerlingen de vragen, die relevant zijn voor de te behalen leerdoelen, kwijt kunnen bij de docenten die aanspreekbaar zijn en hier tijd voor maken (laagdrempelig contact).
- D. De wijze waarop je het leren organiseert, kan diverse vormen aannemen, zoals:
 - a. kennisoverdracht in grotere groepen
 - b. toepassing en verwerking in werkgroepen (zelfstandig of gezamenlijk)
 - c. zelfwerkruimte voor leerlingen in de diverse vakken
 - d. begeleiding van groepjes leerlingen (twee tot vijf leerlingen)
 - e. het leren buiten contacttijd
- E. Er komt een basisrooster voor een leerling met een bepaald vakkenpakket dat voldoet aan de onderwijstijdnorm en daarbinnen heeft een leerling keuzemogelijkheden.
- F. Het curriculum wordt herontworpen, niet alleen op basis van de kerndoelen/eindtermen per vak, maar ook op basis van de bovengenoemde doelen en kaders.
- G. Samenwerken binnen de secties en breder in de onderwijseenheden is noodzakelijk om te komen tot een brede waaier van leermateriaal. Dat wordt gezamenlijk opgebouwd en gebruikt en sluit meer aan bij de verschillende behoeften van de leerlingen.
- H. Determinatie-eisen voor de indeling in niveau en overgangsnormen worden gebaseerd op feedback van de (vak)coach en zelfreflectie. Een beoordeling in OVGU werkt daaraan ondersteunend. Stap voor stap willen we de nadruk op cijfers loslaten om ruimte en aandacht te creëren voor gerichte feedback, die de leerling vertelt wat de leerling nog te leren heeft.

1.5 Kernwaarden

Aandacht

We geven aandacht aan elkaar, zien elkaar en zoeken de verbinding. Dat geldt voor leerlingen onderling, van leerling en docent en van medewerkers onderling. De aandacht tussen leerling en docent is vertaald in coaching in een pedagogische begeleidingsrelatie (bij het zelfstandig werken in klassenwerk en bij de begeleiding in de instructielessen (door vakcoaches bij vakken en domeinen). We zijn ervan overtuigd dat leerlingen het beste leren als ze in relatie zijn met de coach/vakcoach. Het werkt motiverend. Leerlingen zijn “aan”, omdat ze gerichte feedback krijgen, ervaren waar hun zwakke en sterke punten liggen en ze het gevoel hebben gezien te worden.

Nieuwsgierigheid

Deze waarde is zichtbaar in de houding van de leerling, die leerplezier heeft, wil ontdekken en ontwerpen, alleen en samen met anderen. Het is ook zichtbaar in de relatie van de docent met de leerling, omdat de docent op zoek is naar een passende manier om de leerling tot leren te brengen. Leren is de kern van onze school. Niet alleen omdat we leerlingen iets bij willen brengen, maar vooral vanuit de overtuiging dat het samen leren van ons allemaal het beste leerklimaat voor onze leerlingen creëert. Met ‘samen leren’ wordt hier bedoeld dat we als organisatie in verbinding met elkaar onze samenwerking en daarmee ons onderwijs versterken.

Reflectie

Fouten maken mag, en we zien dat ook als cruciaal onderdeel van het samen leren. Hierbij kijken we altijd naar ons eigen aandeel. We spreken anderen aan en zijn zelf aanspreekbaar. We luisteren naar elkaar, naar leerlingen en naar ouders. Het is onderdeel van onze professionele cultuur.

Wederkerigheid

We handelen vanuit het besef dat ons werk en ons gedrag invloed heeft op het geheel. We hanteren een balans tussen individuele en collectieve professionaliteit. We laten hierbij voorbeeldgedrag zien en nodigen daarmee elkaar en de leerlingen uit dat ook te doen.

Hoofdstuk 2 – Onderwijs, begeleiding en schoolklimaat

2.1 Inleiding met relatie strategisch perspectief, beleidsagenda VOG

Onze school maakt deel uit van de Veluwe Onderwijsgroep (VOG). In februari 2020 publiceerde de VOG de beleidsagenda 2020-2024 'Samen leren voor onze toekomst'. In deze beleidsagenda wordt de nadruk gelegd op het leren van zowel leerling, medewerkers als leidinggevenden. Uitgangspunt is de mens die zelf verantwoordelijkheid neemt en aan het roer staat van zijn ontwikkeling. Het gaat om een persoonlijk ontwikkelproces in relatie tot de context waarin hij leert en werkt. De kernwaarden, missie en visie van onze school passen binnen dit kader. Per februari 2021 zijn de diverse stichtingen die de VOG vormden samengevoegd tot één stichting. De visie blijft hetzelfde. Belangrijke veranderingen op HRM-gebied is het uitlijnen van taakbeleid en functiebouwwerk, waarmee de verschillen tussen de voormalige stichtingen worden gelijk getrokken. Tevens wordt de VOG-academie verder ingericht om het leren van en met elkaar verder vorm te geven.

In de stichting VOG wordt uitwerking gegeven aan het onderwijslandschap in Apeldoorn van de toekomst. Het vindt in samenspraak met andere stakeholders uit de regio plaats. Het zal diversiteit aan keuzes bieden voor leerlingen (en hun ouders). Scholen ontwikkelen hun eigen variant van goed onderwijs. Walterbosch wil hierin samen optrekken met Mheenpark, waardoor het vervolg voor de Mheenpark-leerlingen bij Walterbosch logisch aansluit.

2.2 Korte schets waar de school staat

Vanaf het moment dat de visie (2016-2022) (zie hoofdstuk 1) was geformuleerd is hard gewerkt aan het uitwerken van de visie. In eerste instantie is gestart met het ontwikkelen van onze stroming: "Erasmus", de onderbouw van vwo-plus. Op het moment van de herijking (nov 2021) is de eerste lichting Erasmus leerlingen ingestroomd in de tweede fase (bovenbouw VWO). Als voorbereiding hierop hebben we het onderwijs voor de bovenbouw drastisch herzien. Er wordt vanaf dit schooljaar in de bovenbouw van het VWO gewerkt met modules, challenges, proeven van bekwaamheid en expertpleinuren. Ook is een vernieuwingsplan voor de HA onderbouw goedgekeurd en wordt dit uitgewerkt. Het HAVO bovenbouw team is bezig met het ontwikkelen van vernieuwingsscenario's, die op dit HA-plan aansluiten vanuit dezelfde visie als de andere afdelingen hun plannen hebben ontwikkeld.

2.3 Onderwijskundig beleid

Zoals de stand van zaken in 2.2 al aangeeft werken we hard aan het ontwikkelen van toekomstgericht onderwijs. De bovenstaande visie leidt onvermijdelijke tot herziening van de rol van de docent. Een mentor wordt coach, een docent wordt vakcoach. Coaching staat bovenaan in onze aanpak en krijgt veel tijd en ruimte. Een professionaliseringsplan faciliteert de verandering in aanpak om deze ook in de toekomst te borgen. Alle docenten worden geschoold in coachingsvaardigheden, formatief evalueren, begeleiden van executieve vaardigheden, differentiëren, werken vanuit leerdoelen, bevorderen van zelfstandigheid en eigenaarschap van leerlingen bij hun leerproces. Niet alleen de leerlingen tonen eigenaarschap, ook docenten zijn actief betrokken bij de invulling van hun ontwikkeling. Gespreid leiderschap, zelfstandigheid en het tonen van initiatief, is het voorbeeld voor onze leerlingen.

2.4 Pedagogisch-didactisch beleid

Visie op LOB

Op het Veluws College Walterbosch helpen wij leerlingen zich te ontwikkelen tot zelfbewuste en zelfstandige aanstaande studenten. Dit betekent dat gedurende de hele schoolloopbaan de volgende vragen centraal staan: “Wie ben ik?” en “wat kan ik (goed)?”, “Hoe verhoud ik mij tot de wereld?” en “Hoe oriënteer ik mij op studie en beroep?”.

Wij vinden het belangrijk dat de leerlingen het beste uit zichzelf kunnen halen en daartoe hun talenten optimaal kunnen ontdekken en ontwikkelen. Wij bieden onze leerlingen daarom tijd en ruimte om nuttige activiteiten te kiezen en te ontplooien om op die manier zinvolle ervaringen op te doen van waaruit ze passende loopbaankeuzes kunnen maken. Wij begeleiden de leerlingen in dit proces voor een succesvolle doorstroming binnen onze school en naar het vervolgonderwijs.

Om ook na de opleiding sturing te kunnen geven aan de eigen loopbaan (een leven lang leren), vormt de ontwikkeling van de loopbaancompetenties (zie afbeelding) een wezenlijk onderdeel van ons LOB-programma. De wereld om ons heen verandert sneller dan we kunnen bijhouden. Juist de ontwikkeling van loopbaancompetenties stelt de leerlingen in staat om in die veranderende wereld voortdurend te kunnen beargumenteren wat bij hen past. In onze aanpak wordt van de volgende elementen gebruik gemaakt:



- Kwaliteitenreflectie: het vermogen om de eigen kwaliteiten en unieke talenten te ontdekken en waarderen – Waar ligt mijn kracht?
- Motievenreflectie: het vermogen om de eigen wensen en waarden te ontdekken en waarderen – Waar word ik enthousiast van?
- Werkexploratie: het vermogen om persoonlijke mogelijkheden en uitdagingen in studie en werk te onderzoeken – Waar vind ik wat ik zoek?
- Loopbaansturing: het vermogen om initiatief te nemen en in actie te komen bij het realiseren van ambities – Wat moet ik doen om mijn ambities te realiseren?
- Netwerken: het vermogen contacten aan te gaan en te onderhouden om ambities te realiseren – Wie kan mij helpen mijn ambities te realiseren?

Het verwerven van deze loopbaancompetenties brengt de leerling hogere motivatie, meer keuzezekerheid en kwalificatiewinst.

Om leerlingen optimaal te kunnen begeleiden bij het maken van loopbaankeuzes, passend bij hun kwaliteiten, motieven en interesses, faciliteren we op het Walterbosch de loopbaangerichte leeromgeving. De kenmerken van de loopbaangerichte leeromgeving op onze school zijn:

- Praktijkgerichtheid: onze school staat in verbinding met de maatschappij en binnen het onderwijsprogramma is er ruimte voor betekenisvolle en praktijkgerichte opdrachten.

- Dialoog: vanuit een gelijkwaardige dialoog gaan wij met de leerling (samen met zijn/haar ouders) in gesprek waarbij de leerling de kans krijgt om zijn ervaringen van persoonlijke zin en maatschappelijke betekenis te voorzien.
- Vraaggericht: Wij helpen onze leerlingen bij het maken van (kleine) onderbouwde keuzes binnen vakken en opdrachten.

De vwo-opleiding

De onderwijsvisie zoals beschreven in hoofdstuk 1 vormt het fundament waarop het onderwijs wordt gebouwd. In schooljaar 2018 – 2019 werd voor de vwo-plus leerlingen een start gemaakt met een nieuw onderwijsconcept ‘Erasmus’.

De vakkenstructuur in Erasmus is losgelaten en vervangen door het betekenisvol werken in domeinen met een weektaak. We werken in een structuur waarin vakdocenten en coaches hun leerlingen intensief begeleiden. Leerlingen werken in hun eigen tempo en kunnen op maat begeleiding vragen. Ze kunnen hun leerroute verrijken met onderwijs dat niet binnen het reguliere curriculum valt. Daarnaast kunnen ze op termijn versneld examen doen. Door de ontwikkeling van Erasmus is de hele vwo-afdeling in ontwikkeling gekomen en wordt er komende jaren gewerkt aan het door ontwikkelen van het onderwijs in de bovenbouw. Bij die doorontwikkeling is de constructivistische leertheorie het uitgangspunt. Dit betekent dat in de structuur van het onderwijs voldoende ruimte wordt geboden aan leerlingen om eigenaar te zijn van het leerproces en – binnen kaders – keuzes te kunnen maken. Begeleiding bij deze keuzes is cruciaal. De coachrol van docenten krijgt hierdoor een prominentere plek. In de bovenbouw vervangen we het werken in domeinen door het werken in de traditionele schoolvakken om leerlingen goed voor te bereiden op het school- en centraal examen.

De komende jaren wordt de ontwikkeling van dit nieuwe concept in de bovenbouw werkenderwijs verfijnd en krijgt het vorm in modules per vak met een programma van toetsing en afsluiting (PTA) dat recht doet aan de principes van het concept. Daarnaast is er sprake van vakoverstijgende challenges en een proeve van bekwaamheid. Ruimte voor versnellen, verrijken en formatieve toetsing wordt in relatie gebracht met de landelijk vastgestelde eindtermen die getoetst worden in een vooraf vastgesteld PTA. De komende jaren verschuift de nadruk op summatief toetsen naar meer formatief toetsen. In het overleg met externe partners als de Inspectie en intern met beleidsmakers binnen de VOG wordt ruimte bepleit voor meer maatwerk in het PTA.

Uit onderzoek uitgevoerd in schooljaar 2019-2020 onder leerlingen en ouders blijkt het Erasmusconcept op het gebied van kennen van de leerlingen en zicht hebben op de ontwikkeling dermate succesvol dat we deze aspecten ook in de HA onderbouw willen integreren. Daartoe is het plan: Ontwikkeling van de HA onderbouw” ontwikkeld. Vanaf schooljaar 2022-2023 zal vanaf de brugklas deze vernieuwing worden ingevoerd. Dat is een jaar later dan aanvankelijk gepland, want door corona is een vertraging van een jaar bij de implementatie ontstaan.

De beschreven ontwikkelingen vragen om een weloverwogen keuze in de inrichting van de opleidingen. We maken in schooljaar 2021 - 2022 een strategische keuze rondom de inrichting van de onderbouw. Nu nog is er sprake van gemengde havo-vwo klassen naast het ‘Erasmus’- onderwijs.

Het werken in de vernieuwde concepten (bij Erasmus, de vernieuwde bovenbouw VWO en de vernieuwde onderbouw H/A) legt andere accenten. Dit vergt anders denken en doen als het gaat om lesrooster en lestijden. We zien een ontwikkeling van lesdag met een rooster naar een werkdag voor de leerling. Dit heeft ook consequenties voor hoe we omgaan met absentie en presentie.

Deze onderwijsontwikkeling heeft invloed op de pedagogisch-didactische aanpak van docenten. Dat laatste komt in het strategische personeelsbeleidplan naar voren door te werken met een ontwikkelingsgerichte gesprekscyclus en ruimte voor gerichte collectieve ontwikkeling van docenten.

De havo-opleiding

De havo-opleiding is nog ingericht langs de lijnen van vakken en kent een traditionele lessentabel en lesrooster. Ook in deze opleiding is behoefte aan vernieuwing. Thema's als motivatie, betekenisvol onderwijs, verbinden en maatwerk spelen ook hier in toenemende mate een rol en vragen om een aanpak die ervoor zorgt dat leerlingen initiatief kunnen nemen en gericht aan het werk zijn. Op dit moment (november 2021) is het HAVO bovenbouwteam bezig met het ontwikkelen en bespreken van diverse scenario's die moeten leiden tot een vernieuwde HAVO bovenbouw, welke goed aansluit op het plan voor de HA-onderbouw.

In de onderbouw is sprake van combinatie brugklassen met de vwo-stroom. Gezien de ontwikkelingen binnen de vwo-opleiding is dit onderwerp van gesprek en wordt in 2022 een keuze gemaakt hoe de opleidingen in de toekomst in klas 1 worden ingericht. Ook in de havo-opleiding vormt de constructivistische leertheorie het uitgangspunt. Onderzocht wordt welke structuur en vorm recht doet aan de onderwijsbehoefte van de havo/atheneum leerlingen en hoe verschillende rollen van docenten – vakdocent, coach, mentor - en inrichting van het onderwijs – vakken, domeinen, versnellen, verrijken, verdiepen - hierin naar voren komen.

In beide opleidingen is het van belang om de aansluiting voor leerlingen die in de bovenbouw vanuit andere scholen instromen te borgen. Walterbosch heeft in de bovenbouw te maken met een substantiële instroom van buitenaf. Hier zal altijd rekening mee gehouden moeten worden in termen van aansluiting en warme overdracht.

2.5 Fysieke leeromgeving – inrichting gebouw, functionaliteit

Het werken met een concept waarin maatwerk en autonomie van leerlingen belangrijk is, vraagt om een gebouw waarin een diversiteit aan werkplekken is ingericht. De ruimte voor het inrichten van diverse soorten werkplek is beperkt, omdat we nu nog met een feitelijk te grote leerlingenpopulatie voor de huidige gebouwcapaciteit werken. Financiële en centrale afspraken van het bestuur met de gemeente (IHP) staan grote aanpassingen in de weg. Per jaar kunnen we als Walterbosch wel prioriteiten aangeven. Uitdaging hierbij is en blijft met onze beperkte beschikbare ruimte en dito financiën toch een goede leeromgeving te creëren. De teams zullen plannen maken om deze gedachten verder te concretiseren.

Uitgangspunt daarbij is steeds om het (samen) leren en (samen)werken van leerlingen en collega's optimaal te faciliteren. We willen dat men zich thuis voelt in het gebouw. Daarbij hoort een werkomgeving die uitnodigt om er te zijn – ook als er geen lessen zijn. Met dit in het achterhoofd zijn een aantal zaken gerealiseerd die verdere ontwikkeling behoeven:

- Passende leeromgeving onderbouw Erasmus en onderbouw havo-atheneum.
- Grote studieruimte met toezicht voor alle leerlingen (ruimte voor opvang tussenuren, verschillende begeleidingsvormen, etc).
- Hoorcollegefaciliteit (wellicht digitaal) met oog op vernieuwde bovenbouw. Bij voorkeur tevens inzetbaar als podium met tribune, 'hangplek'.
- Brede toegankelijkheid werkplaats Technasium (met toezicht).
- Brede toegankelijkheid Kunst & Media Plein (met toezicht).
- Mogelijkheden voor de leerlingen om te bewegen anders dan tijdens de lessen lichamelijke

opvoeding. Het domein: bewegen en sport vraagt om een andere blik op bewegen dan alleen het faciliteren van lessen lichamelijke opvoeding.

2.6 Zicht op ontwikkeling en begeleiding - passend onderwijs en ondersteuning van leerlingen

Zicht op ontwikkeling en begeleiding van reguliere leerlingen

- Het kennen van de leerling, zijn/haar onderwijsbehoeften, persoonsontwikkeling, talentontwikkeling, ontwikkeling van de executieve vaardigheden ligt voor het belangrijkste deel bij de coach. De coach ziet de leerling in ieder geval tijdens de klassenwerkuren en in veel gevallen ook tijdens vaklessen, en ondersteuningslessen die door leerlingen worden gekozen.
- Voor het kennen van de leerling zijn ook ouders een belangrijke schakel. Vandaar dat driehoeksgesprekken, aangevuld met coachingsgesprekken de ruggengraat in de begeleiding vormen.
- Voortgang van de leerling is onderdeel van het continue gesprek tussen leerling, coach en ouders waarbij de vakcoaches een adviserende rol hebben.
- Het streven is om de leerlingen gedurende hun schoolcarrière aan slechts twee coaches te koppelen. Eén coach tijdens de eerste fase en één coach gedurende de tweede fase.

Zicht op ontwikkeling en begeleiding van leerlingen die meer ondersteuning behoeven

Vanaf augustus 2014 is de wet Passend Onderwijs ingegaan. Om de doelstellingen uit deze wet te realiseren werken binnen regio Apeldoorn de VO- scholen voor regulier en speciaal onderwijs samen in het “Samenwerkingsverband 25-05”. Binnen het samenwerkingsverband is geregeld dat elke leerling met een ondersteuningsbehoefte ergens in de regio een passend aanbod vindt zodat er voor iedere leerling passend onderwijs is.

Het ondersteuningsteam

Het ondersteuningsteam (OT) bestaat uit diverse specialisten die ervaring hebben in het speciaal onderwijs, de (brede) jeugdzorg en coaching. Er is expertise en kennis aanwezig over hoogbegaafdheid, ad(h)d, autisme en overige gedrags- en leerproblemen. De ondersteuningscoördinator van school is - samen met de formeel verantwoordelijke functionaris uit de directie - verantwoordelijk voor het vormgeven van passend onderwijs in school. Hij/zij bewaakt de kwaliteit van de verleende zorg, monitort het gebruik en beheer van het leerlingdossier, -archief en -volgsysteem, organiseert en coördineert activiteiten met betrekking tot de leerlingenzorg en adviseert, coacht en ondersteunt betrokkenen in school en daarbuiten.

Naast de ondersteuningscoördinator is er expertise beschikbaar van een schoolmaatschappelijk werker (i.s.m. Stimenz), vier gespecialiseerd leerlingbegeleiders, drie reguliere leerlingbegeleiders (tevens vertrouwenspersoon), een studiebegeleider, een remedial teacher en een mediaal medewerker, drie docentencoaches en een antipest-coördinator.

Daarnaast hebben de toezichthouders (verzuimcoördinatoren) een spilfunctie in de monitoring van de aan- en afwezigheid van leerlingen. Het expertisepunt (ZON-lokaal) wordt bemand door de gespecialiseerde leerlingbegeleiders en eventueel stagiaires Social Work.

Basisondersteuning en extra ondersteuning

In ons Schoolondersteuningsprofiel beschrijven we de basis- en extra ondersteuning die geboden wordt op het Walterbosch. De ondersteuning wordt afgestemd op de leerling. We streven ernaar de leerling zo min mogelijk een uitzonderingspositie te laten zijn maar wel die hulp te geven die noodzakelijk is, zodat een leerling zijn schoolloopbaan goed kan afronden.

De basisondersteuning (door het regionale samenwerkingsverband afgesproken preventieve en licht curatieve interventies) bestaat uit interventies die binnen de school worden uitgevoerd. Vanuit het

basisarrangement wordt de volgende ondersteuning aangeboden: Begeleiding op ontwikkelingsbehoeften, planmomenten, faalangstreductietraining, examenstress-training, en studievaardighedenondersteuning.

De extra ondersteuning betreft 'zwaardere' ondersteuning die nodig is om de schoolvoortgang te waarborgen en beschrijft de arrangementen die wij als school dan bieden; vaak betekent dat dat we samen met deskundigen, bijvoorbeeld uit het speciaal onderwijs of psycholoog, een aanbod maken voor die specifieke leerling.

De criteria voor basis en extra ondersteuning zijn vastgesteld door het Samenwerkingsverband. Leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte worden, als het voor een mentor of coach een te grote zorgvraag is, gekoppeld aan een (gespecialiseerd) leerlingbegeleider. Bij ondersteuning van een gespecialiseerd leerlingbegeleider wordt altijd een Ontwikkelingsperspectiefplan (OPP) opgesteld of een plan van aanpak geschreven. Dit plan wordt gemaakt in samenspraak met ouders, mentor/coach en leerling en aan het eind van het jaar en eventueel tussentijds geëvalueerd.

Wij zien binnen onze school een groeiend aantal leerlingen dat behoefte heeft aan basis- of extra ondersteuning. Tegelijkertijd weten we dat onze lesgroepen in de afdelingen havo en vwo vaak groot zijn (gemiddeld 26-28 leerlingen). Dit heeft tot gevolg dat een groot deel van de begeleiding juist buiten de les plaats moet vinden. Interventies als het ZON-lokaal, planmomenten en studieondersteuning zijn hier voorbeelden van. Deze worden goed door leerlingen, docenten en mentoren/coaches ontvangen. Van oudsher hebben we naar onze inschatting, vergeleken met andere scholen, een hoog percentage leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte, zoals dyslexie, ADHD en autisme.

Ontwikkelagenda passend onderwijs - Wensen en ambities

De individuele begeleiding van leerlingen (en ouders), mentoren/coaches en docenten/vakcoaches verloopt over het algemeen naar ieders tevredenheid.

Evengoed blijven zaken ter verbetering op onze wensenlijst staan.

- Ten behoeve van een goede afstemming en monitoring van de ondersteuningsbehoefte binnen school willen we onderzoeken of SOM Today hiervoor ingericht kan worden;
- Het tijdig signaleren wat in groepen/klassen nodig is aan psycho-educatie of sturing op een goed leerklimaat en gezonde groepsdynamiek;
- Het bewustmaken van het docententeam dat we in school expertise hebben op terreinen als coachingsgericht werken en oplossingsgericht coachen en dat docenten eerst intern kijken, voordat ze een externe oplossing zoeken.
- Het doorontwikkelen van de ondersteuning binnen vwo-Erasmus en het vernieuwde vwo-bovenbouw. Met de komst van vwo-Erasmus is er ook een nieuwe doelgroep leerlingen met ondersteuningsvraag (hoogbegaafdheid) binnengekomen. Hierin willen we vanuit het ondersteuningsteam meer betekenen. We gaan een ondersteuningscoördinator of gespecialiseerd leerlingbegeleider die beschikt over specifieke hoogbegaafdheid-kennis opleiden, waarmee ook het ondersteuningsteam vanuit passend onderwijs aansluit op de onderwijsontwikkeling binnen school.
- De zelfvertrouwen bevorderende trainingen worden gegeven in de jaarlagen één, vier en in de examenklassen. We willen dit de komende schooljaren uitbreiden naar jaarlagen twee en drie.
- De druk op leerlingbegeleiders en ondersteuningscoördinator neemt toe door de eerder beschreven toename van leerlingen met een ondersteuningsbehoefte. De zorgvragen worden complexer, langduriger en vragen een steeds grotere inzet van het ondersteuningsteam. Walterbosch onderzoekt de wens van het zorgteam om meer capaciteit hiervoor vrij te maken. Mogelijke oplossingsrichtingen waaraan gedacht kunnen worden:
 - Het opzetten van een Buddy-systeem voor zorgleerlingen door hen te koppelen aan andere jongeren binnen school.
 - Uitbreiding van toezicht/ondersteuning ZON-lokaal door het inzetten van vrijwilligers en stagiaires.

- Schoolmaatschappelijk werk (SMW) uitbreiden. Beschikbaarheid is nu acht uur per week en zou ons inziens verdubbeld kunnen worden.
- Pedagogisch medewerkers ook inzetten als ondersteuners bij leerlingen met lichte ondersteuningsvragen en extra passende werkplekken zodat de druk op het ZON-lokaal daarin ook afneemt.
- Scholing voor het ondersteuningsteam, opdat de expertise wordt uitgebreid.

¹ <https://wij-leren.nl/hgw-handelingsgericht-werken.php>

Hoofdstuk 3 – Strategisch HRM

3.1 Inleiding

In januari 2020 heeft het MT de keuze gemaakt te willen werken volgens de principes van een lerende organisatie. Dit sluit volledig aan bij de strategische beleidsagenda van de VOG en bij landelijke ontwikkelingen in het VO-veld. Het zijn van een lerende organisatie houdt in dat de school bekwaam wordt en blijft vanuit een strategie van continue ontwikkeling. Kernwaarden, missie en visie zijn richtinggevend. Er is sprake van adaptief vermogen én van eigen richting en er wordt er continu geleerd in alle lagen van de organisatie. Jezelf ontwikkelen is jezelf aanpassen én jezelf blijven.

Uitgangspunt bij een lerende school is dat het gedrag van de mensen ervoor zorgt dat de school zich ontwikkelt. Dit vergt in alle lagen van de school een voortdurende alertheid op de effectiviteit van het eigen gedrag in relatie tot de doelstellingen en in relatie tot de ander. Feedback geven en ontvangen, dialoog, verantwoordelijkheid nemen, creatief en flexibel zijn, experimenteren, fouten maken en daarvan leren zijn sleutelwoorden.

3.2 Situatie 2021

In het medewerkersonderzoek uit 2019 komt naar voren dat er nog onvoldoende aandacht is voor bovengenoemde sleutelwoorden.

Het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling, het aanspreken op gedrag, de effectiviteit van het werkoverleg en de relatie tussen leidinggevend en werknemers kan verder worden ontwikkeld in de richting van een lerende school.

Ook is de organisatie-inrichting sinds 2020 onderwerp van gesprek. Door de complexe matrixorganisatie met teams, secties en ontwikkelgroepen verloopt ontwikkeling en besluitvorming vaak traag en is niet altijd helder wie voor wat verantwoordelijk is. We werken aan een verduidelijking van rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Op grond van het onderzoek naar de medewerkerstevredenheid, het gesprek met diverse geledingen daarover in 2019-2020 en vanuit de visie van de lerende school willen we een verbetering bewerkstelligen. Kernbegrippen daarin zijn:

- werken aan de collectieve bekwaamheid met aandacht voor professionele ontwikkeling als individu en als collectief;
- gebruikmaken van talenten van medewerkers;
- werken vanuit een breed waarderend perspectief;
- aandacht voor loopbaanontwikkeling van medewerkers;
- een sterke relatie tussen leidinggevende en medewerker;
- verantwoordelijkheid nemen voor de eigen rol en taak gericht op wat belangrijk is in het primaire proces.
- versterken van het oplossingsgericht werken, wat verplaatsen van werkdruk en vraagstukken naar de volgende in lijn zoveel mogelijk wordt voorkomen.

3.3 Lerende organisatie en SHRM

In het SHRM beleid wordt uitgegaan van een model waarbij geredeneerd wordt van ‘buiten naar binnen’. Bij de beleidsontwikkeling vertrekken we vanuit de opbrengsten die we beogen:

- voor de leerlingen/ de maatschappij (talentontwikkeling van leerlingen, ontplooiing, plezier).
- voor onze medewerkers (werkplezier, betrokkenheid, vertrouwen, ontwikkeling, energie);
- voor de school (bestaansrecht, innovatie, kwaliteit, financieel gezond);

Het professionele gedrag dat we in de school zien, draagt bij aan deze uitkomsten en vraagt om beleid en leiderschap dat stuurt op de bekwaamheid, de motivatie en het bieden van mogelijkheden aan medewerkers. We gaan daarbij uit van coachend leiderschap, in gesprek over willen en kunnen, gericht op groei en ontwikkeling. We willen werken in logische eenheden waarin halen en brengen, leren van en met elkaar en elkaar feedback geven de dagelijkse praktijk zijn.

De instrumenten die we daarvoor willen inzetten zijn:

- Een ontwikkelingsgerichte gesprekscyclus, waarvoor de bezoeken en gesprekken jaarlijks worden gepland, opdat iedere medewerker wordt gezien en gehoord;
- Een functiemix-beleid dat LB, LC en LD docenten in staat stelt hun kwaliteiten ten volle te exploreren, wat gekoppeld is aan het nieuwe functiehuis;
- Professionaliseringsmogelijkheden die bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de collectieve bekwaamheid zoals beschreven onder 3.5. Deze wordt in een professionaliseringsplan uitgewerkt.

3.4 Inrichting organisatie – rollen, taken en structuur – hoe willen we werken?

We willen de ontwikkeling van onze school zo organiseren dat de bekwaamheid en professionaliteit van het collectief zo goed mogelijk worden benut. Dit vraagt om een organisatiestructuur in logische eenheden die passen bij de huidige en beoogde ontwikkelingen binnen de school. De belangrijkste ontwikkelingen die leidend zijn voor de keuze van de organisatie-inrichting zijn:

- De opbrengsten voor leerlingen in de Erasmus-stroom en de doorontwikkeling daarvan in de gehele bovenbouw van het vwo;
- Het willen ontwikkelen van een échte havo-opleiding met een pedagogisch-didactische aanpak die aansluit bij de onderwijsbehoefte van de havoleerling en tegelijkertijd kansen biedt aan de talentontwikkeling van de havoleerlingen.
- De inrichting van een onderbouw waarin goed gedetermineerd kan worden zodat elke leerlingen op een plek komt die het beste bij hem/haar past.
- Het creëren van een doorgaande leerlijn per stroom (havo en vwo) met dwarsverbanden voor een goede samenwerking en soepele op- of afstroom.

Dit leidt tot een indeling in twee kolommen nu nog havo-vwo of in de toekomst mogelijk in een indeling naar zelfstandige leerstrategie (nu nog Erasmus) naast een meer gestructureerde, intensief-begeleide leerstrategie (voorlopig Linnaeus genoemd) met elk een indeling in onderbouw- en bovenbouw. Het is een matrix-indeling waarin onderbouw en bovenbouw verbonden zijn met die in de andere kolom. De samenhang in de pedagogisch-didactische aanpak in de school steunt op dezelfde principes uit de visie.

Verder zijn belangrijke uitgangspunten:

- Medewerkers hebben een thuisteam met een vaste leidinggevende;

- Binnen dit team zijn medewerkers zichtbaar, en is er ruimte voor eigen inbreng, initiatief, succes en glansrijk falen;
- Er zijn logische eenheden die issues en ontwikkelingen kunnen oppakken en verantwoordelijk zijn voor inrichting en opbrengsten van het onderwijs;

Mede naar aanleiding van deze uitgangspunten zal het managementteam de organisatiestructuur herzien. Vanaf het schooljaar (2021- 2022) zal in vier teams worden gewerkt, verantwoordelijkheid worden genomen voor de eigen resultaten en leerprocessen. Bezien wordt hoeveel managementlagen nodig zijn om aan de onderwijsvernieuwing leiding te geven. Van leerling tot directie wordt verantwoordelijkheid genomen voor het eigen leerproces en uitvoering. Dit zal in het formatieplan worden uitgewerkt.

3.5 Ontwikkeling en bekwaamheid medewerkers

Docenten, oop en leidinggevendenden hebben ieder hun eigen rol en verantwoordelijkheid. Als het gaat om ontwikkeling en bekwaamheid onderscheiden we bekwaamheid in relatie tot collega's, de omgeving (ouders en andere externe contacten) en leerlingen. Docenten vormen de spil in de schoolorganisatie. Hun kennis, bekwaamheid en ontwikkeling maken het onderwijs. Oop en leiding ondersteunen, scheppen voorwaarden en faciliteren.

Bekwaamheid in relatie tot collega's

In een lerende organisatie, die gedragen wordt door het lerend vermogen en de continue ontwikkeling van medewerkers en leidinggevendenden, is het reflecteren en het geven en krijgen van feedback op de effectiviteit van gedrag en (onderwijs)opbrengsten essentieel. We kunnen hierin nog groeien en dat vergt soms lef en moed. De professionele dialoog, het open gesprek en het elkaar geven van gerichte feedback in een veilige setting vinden we essentieel om de continue ontwikkeling van de school te borgen. Wat wij de leerling hierin willen leren, gaan we bij ons zelf ook verder ontwikkelen.

We verwachten van leden van de schoolgemeenschap dat ze vaardig worden en blijven in:

- het voeren van de professionele dialoog;
- het reflecteren op hun eigen handelen en op het handelen van het collectief;
- het geven en ontvangen van feedback;
- het verwerken van de uitkomsten van de dialoog, de reflectie en de feedback in nieuwe manieren van handelen.

Bekwaamheid in relatie tot de omgeving

We verwachten dat alle leden van de schoolgemeenschap professioneel kunnen handelen in contact met ouders, collega's uit toeleverend - en vervolgonderwijs en externe contacten waarmee de school samenwerkt. Ieder vanuit zijn eigen rol, scope en verantwoordelijkheid.

Bekwaamheid in relatie tot de leerlingen

Docenten

Van onze docenten verwachten we op het gebied van onderwijs een breed repertoire als het gaat om hun professionele expertise.

Als kennisdrager, regisseur en coach in leerprocessen van leerlingen beschikt de docent over een

groot aantal competenties. Traditioneel is de docent bekwaam en bevoegd in één van de schoolvakken die de school aanbiedt. Gezien de ontwikkelingen verwachten we van al onze docenten dat ze daarnaast:

- in staat zijn onderwijs te ontwerpen dat recht doet aan de onderwijskundige visie;
- in staat zijn als begeleider en coach van leerlingen te werken;
- kennis hebben van en vaardig worden en blijven in het toepassen van didactische principes die passen bij de constructivistische werkwijze;
- kennis hebben van en vaardig worden en blijven in het pedagogisch handelen dat geënt is op uitgangspunten van de positieve psychologie;
- verantwoordelijkheid nemen voor ontwikkelingen die essentieel zijn voor goed onderwijs en goede begeleiding.

Docenten geven bij hun leidinggevende aan in welke aspecten ze scholing, training of intervisie nodig hebben. Van alle docenten wordt verwacht dat ze binnen drie jaar over het vermogen beschikken om te coachen, feedback te geven en executieve vaardigheden aan te leren.

Ze tonen hierbij persoonlijke leiderschap en nemen initiatief.

OOP

Van onze oop-ers verwachten we dat ze pedagogisch vaardig zijn, constructief met leerlingen om kunnen gaan vanuit dezelfde coachende principes als ook in de klas worden toegepast.

Leidinggevend

Van leidinggevend verwachten we dat ze inzicht en overzicht hebben op datgene wat er speelt in hun verantwoordelijkheidsgebied en daarop acteren. We zien leidinggevend prioriteiten stellen, ontwikkelingen agenderen bij (groepen) medewerkers en hen motiveren om continu te reflecteren op en kritisch te kijken naar mogelijkheden onderwijs en begeleiding op een kwalitatief hoog niveau te houden. Daarnaast bewaken ze als team de samenhang in de school. In de notitie Organisatiestructuur Walterbosch wordt ingegaan op onze visie op leiding geven en wat hiervoor nodig is van de leidinggevend binnen de school.

3.6 Aannebeleid

Het aannebeleid van Walterbosch wordt deels bovenschols geformuleerd en bepaald. Omdat we als school staan voor innovatief onderwijs en omdat docenten daarmee in toenemende mate op een andere manier hun werk invullen, moeten we de komende jaren bij onze werving aandacht hebben voor een aantal zaken. Voor onze docenten zal in toenemende mate het volgende gelden:

- Is in staat om vanuit het totale curriculum te denken en te handelen;
- Weet zelf onderwijs te ontwikkelen vanuit kerndoelen en eindtermen en daarin een doorgaande leerlijn neer te zetten;
- Kan formatief evalueren;
- Heeft ervaring met innovatief onderwijs ingericht vanuit het sociaal constructivisme;
- Relatie, autonomie en competentie zijn kernwaarden voor denken en handelen;
- Lessen zijn zo ingericht dat het bevorderen van eigenaarschap bij de leerlingen wordt gestimuleerd;
- Is vaardig in het voeren van coaching gesprekken: actief luisteren, vragen stellen, samenvatten en confronteren en weet leerlingen te begeleiden naar zelfstandig werken binnen de gestelde leerdoelen;
- Is flexibel en sterk in communicatie en bevordert een gelijkwaardige dialoog.

3.7 Scholing en professionalisering

3.7.1 Ontwikkeling en bekwaamheid leiding

De organisatiestructuur verandert in 2022 en daarmee zal ook het leidinggeven gaan veranderen. Leidinggevendens laten de verantwoordelijkheid waar die thuishoort, nemen niet over en weten hoofdzaken goed van bijzaken te scheiden. Leidinggevendens kunnen hun tijd goed managen, prioriteiten stellen en voorbeeldgedrag laten zien bij het nemen van verantwoordelijkheid. Ze geven ruimte daarvoor aan hun teamleden. Ook gaan we in 2022 vaststellen welke structuur van leidinggeven past bij onze veranderde teamindeling en teamopvatting.

Elke leidinggevende stuurt een team aan van ca. 20 personen. Het is een compact team, waarvan de leden waar nodig taken van elkaar overnemen. Ze zijn op elkaar ingespeeld en werken mee aan de ontwikkeling van de onderwijsvernieuwing van hun afdeling. De coaches vormen de kern van dit team.

3.7.2 Ontwikkeling OP

De eigenschappen zoals omschreven bij 3.6 zullen in toenemende mate ook gaan gelden voor het zittend personeel. Via een schoolbreed scholingsplan zal hier komende jaren invulling aan gegeven worden.

3.7.3 Formatie- en taakbeleid

Het huidige taakbeleid laat weinig ruimte tot vernieuwing en flexibilisering. Het is dan ook de ambitie van Walterbosch om dit taakbeleid te moderniseren. Hierin gaan we samen optrekken met de andere VOG-scholen. Het taakbeleid wordt ontwikkeld door een werkgroep en aan de (G)MR voorgelegd na consultatie van de medewerkers.

3.8 Speerpunten

Samengevat zetten we in op negen speerpunten. De eerste vier worden als belangrijkste gezien in het kader van de schoolontwikkeling.

- a. Verandering rol docent -> (vak)coach (professionaliseringsplan);
- b. Curriculum ontwerp -> feedback/coachingsuren, LOB, domeinen, modules;
- c. Lerende organisatie -> onderzoeks- en evaluatieprogramma (strategisch/tactisch);
- d. Professionele cultuur (persoonlijk leiderschap, dialoog, reflectie, feedback, uitwisseling, teambuilding);
- e. Ondersteuning (zorg)-> delen en uitbreiden van expertise (operationeel);
- f. Relatie met omgeving -> ouderparticipatie, aansluiting PO-scholen, voorbereiding op hbo/wo;
- g. Kwaliteitszorg -> kwaliteitsagenda bij jaarplan en cyclisch evalueren;
- h. Financiën op orde;
- i. PR en communicatie -> Apeldoorns onderwijslandschap, heterogene onderbouw, visie bekend bij doelgroepen.

Hoofdstuk 4 – Financieel en materieel beleid –

4.1 Meerjarenbegroting Walterbosch (peildatum november 2021)

	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
3.1 Rijksbijdragen	13.669.346	12.616.792	11.972.659	11.856.078
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	7.500	7.500	7.500	7.500
3.5 Overige baten	126.800	120.000	119.000	119.000
3 Opbrengsten	13.803.646	12.744.292	12.099.159	11.982.578
4.1 Personeelslasten	11.922.981	11.145.411	10.510.628	10.459.851
4.2 Afschrijvingen	561.005	598.019	648.606	658.212
4.3 Huisvestingslasten	499.616	528.460	481.740	474.849
4.4 Overige lasten	1.162.921	1.092.138	1.043.927	1.014.230
4 Kosten	14.146.523	13.364.027	12.684.901	12.607.142
6.1 Financiële baten				
6.2 Financiële lasten	500	500	500	500
6 Financiële baten en lasten	-500	-500	-500	-500
1 Resultaat	-343.377	-620.235	-586.242	-625.065

Sinds 2021 is de bestuurs-GPL uit de begroting van de scholen en dus ook uit die van het Veluws College Walterbosch gehaald (besluit CMT juni 2020). Voorheen kon hiermee de topzware formatie worden bekostigd. Walterbosch had voor de functiemixverdeling binnen het Veluws College vrijwel alle LD-docenten in de formatie opgenomen (ruim 43%). Voor de jaren 2021 t/m 2023 waren deze reeds berekend en zouden positief op het resultaat hebben gedrukt voor ongeveer €500.000,- per jaar. Het zou irreëel zijn om van het Walterbosch te verwachten, dat die ook zonder bestuurs-GPL, een positief exploitatiesaldo kan behalen. Dit heeft vooral te maken met beleidsbeslissingen in het verleden op stichtingsniveau (SKVOAO). Deze informatie ontslaat ons niet van de verplichting om elk jaar te bepalen of ons onderwijs betaalbaar is en blijft. Onze leerlingenaantallen dalen licht in de prognoses, de formatie zal hier de komende jaren op aangepast worden.

4.2 Leerlingen

	LIn aantal 1-10 2022	LIn aantal 1-10 2023	LIn aantal 1-10 2024	LIn aantal 1-10 2025
Leerlingen PO				
Leerlingen VO	1.500	1.477	1.463	1.427
Totaal leerlingen				

4.3 Personeel

	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
FTE DIR	4,00	4,00	4,00	4,00
FTE OP	86,04	83,36	81,70	80,98
FTE OOP	25,01	24,50	23,34	22,33
FTE totaal	115,05	111,86	109,04	107,31

In de tabel met aantallen fte's is de extra formatie rondom het NPO en/of andere subsidies niet meegenomen. Hierboven gaat het om de reguliere bezetting. In deze cijfers is gestuurd om uit te komen op een ratio OP/leerlingen die niet boven de 18,1 komt.

Hoofdstuk 5 – Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg gaat over het bewaken en borgen van de kwaliteit van het onderwijs, de resultaten daarvan en processen in de schoolorganisatie. Onderzoek naar deze kwaliteit geeft input aan onze ontwikkeling. Evaluaties, analyses, intervisie, uitwisseling van kennis, besprekingen en enquêtes leveren verbeterpunten op, die de verdere ontwikkeling stimuleren.

Prioriteit heeft de kwaliteit van het primaire proces. Lessen van nieuwe en zittende docenten worden beoordeeld op pedagogisch en didactisch gebied. Het beoordelingsformulier voor lessen van de VOG wordt uitgebreid met elementen die passen bij de schoolontwikkeling. Naar aanleiding daarvan kunnen individuele of gezamenlijke scholingstrajecten plaatsvinden.

In het begin van de planperiode zal nog veel met cijfers worden gewerkt. Elk kwartaal wordt afgerond met een toetsweek. De resultaten worden verwerkt in een cijferanalyse die gedeeld wordt met de teamleiders en de sectiehoofden. Per toetsweek van de eindexamenklassen wordt van de summatieve toetsen een cijferanalyse op de SE- en CE-resultaten gemaakt. De teamleider kan op basis van de uitkomsten met de mentoren interventies plegen op leerlingenniveau. De directieleden bespreken de resultaten op vakniveau met de sectiehoofden om de kwaliteit te monitoren en indien nodig met een plan te verbeteren. De sectiehoofden delen en analyseren vervolgens de data met de leden van de sectie en ondernemen waar nodig actie. De nadruk wordt gelegd op het handelen van de docent. Het gedrag van leerlingen en de interactie met omgevingsfactoren kunnen als verklaring voor de resultaten worden aangevoerd. Belangrijker is echter de vraag: Wat betekent dit voor de lessen? Wat ga ik nu anders doen om meer effect te hebben?

Aanwezigheid bij de lessen is van cruciaal belang. Daarom wordt er veel energie gestoken in het bijhouden van de verzuimcijfers. Per kwartaal wordt door het infopunt de absentie van de leerlingen in les- en toetsweken in kaart gebracht en vergeleken met vergelijkbare kwartalen in voorgaande schooljaren. Het infopunt signaleert en attendeert welke leerlingen frequent verzuimen.

1. **Ambitie: Uitstroomprofielen en resultaten van oud-leerlingen**
Vanuit de Universiteiten en Hogescholen vindt er jaarlijks een terugkoppeling plaats van de resultaten en de uitstroom van onze oud-leerlingen. De conclusies van deze onderzoeken komen binnen bij de decaan. Deze resultaten gebruiken we vooral om de LOB-programma's te verbeteren, zodat onze leerlingen beter geïnformeerd kunnen starten met hun vervolgopleiding. Hierdoor is er minder kans op uitstroom en studievertraging.
2. **Ambitie: Tevredenheidsonderzoeken:**
Gedurende een leerjaar worden in verschillende gremia tevredenheidsonderzoeken uitgezet. Er volgt altijd een terugkoppeling met (een vertegenwoordiging van) de deelnemers. Verder zorgt de kwaliteitsmedewerker van Walterbosch voor een analyse van de resultaten en zet deze af tegen de resultaten van voorgaande jaren. Hierbij worden we ondersteund door de kwaliteitsadviseur van VOG. De uitkomsten vormen een belangrijke graadmeter voor het pedagogische klimaat op de school en worden meegenomen in de onderwijskundige plannen (het jaarplan) voor het volgende schooljaar. De onderzoeksresultaten worden afgenomen in Kwaliteitscholen en worden bekendgemaakt via Vensters voor verantwoording.

De volgende tevredenheidsonderzoeken nemen af:

- Leerling- en ouder-tevredenheidsonderzoeken: jaarlijks in februari/maart. We bevragen standaard de leerlingen van de brugklas en de vierde klassen. Periodiek ook de examenklassen. Vanuit de VOG wordt jaarlijks aangegeven welke specifieke jaarlaag bevraagd moet worden.
- Medewerker-tevredenheidsonderzoeken: tweejarige afname onder het personeel.

3. Ambitie: Informatie in Vensters over de school wordt jaarlijks in december-januari up to date gemaakt. Bij de voorlichting over onze school wordt gebruik gemaakt van de publicaties in Vensters voor verantwoording in de aanloop naar een nieuw schooljaar. Informatie rondom onder andere onderwijsaanbod en schoolorganisatie en het schoolveiligheidsplan (onderdeel daarvan is het antipestprotocol) staat ook in Vensters voor verantwoording en Scholen op de kaart verwerkt.

4. Ambitie: Lerende organisatie met eigen onderzoekscyclus

De evaluatie van het schoolplan staat jaarlijks opgenomen in een kwaliteitsagenda met een planning van mijlpalen, deadlines en evaluatiemomenten. De resultaten worden gebruikt ter verbetering van de plannen volgens de PDCA-cyclus.

Hoofdstuk 6 – PR en communicatie

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan zowel interne – als externe communicatie

Voor de communicatie worden diverse middelen ingezet:

- What's up. Dit is een wekelijks verschijnende nieuwsbrief voor het personeel van de vestiging Walterbosch;
- Mail: het aantal mails wordt zoveel mogelijk beperkt. We verzamelen zoveel mogelijk informatie voor de What's up/oudernieuwsbrief. Soms worden mails ingezet voor zeer dringende berichten;
- Somtoday en Zermelo worden gebruikt voor informatie over roosters en lesuitval;
- Berichten naar (groepen) leerlingen lopen via It's Learning (docenten maken hier in het kader van lessen gebruik van);
- Berichten via What's app (docenten/mentoren/coaches gebruiken dit om snel contact te leggen met leerlingen);
- Oudernieuwsbrief. De oudernieuwsbrief is een ongeveer vier keer per jaar verschijnende nieuwsbrief van de school voor alle ouders;
- Sociale media (Facebook/instagram) voor nieuwtjes die voor iedereen interessant kunnen zijn. Deze media zijn ondersteunend. Informatie zal nooit alleen via deze media worden verstuurd;
- De internetsite van Walterbosch;
- Brieven. Een ABC brief (stand van zaken brief in februari) is hiervan een voorbeeld.

Interne communicatie (tussen personeelsleden onderling en tussen ouders en leerlingen en de school) is een onderwerp dat doorlopend aandacht behoeft. De directie overlegt met de ouderraad over de gevoerde communicatie en hoe die verbeterd kan worden. Het spanningsveld tussen te uitgebreid en te weinig communiceren is een doorlopend discussiepunt.

De middelen die ingezet worden voor externe communicatie zijn, behalve de mogelijkheden die hierboven staan genoemd, flyers, informatieboekjes, voorlichtingsbijeenkomsten (zowel digitaal als fysiek)

Zaken die extra communicatie behoeven de komende tijd zijn de volgende:

Organisatorische veranderingen

- Binnen de Veluwe Onderwijsgroep is er een proces gaande waarin de diverse scholen zich gezamenlijk oriënteren op de Apeldoornse onderwijsmarkt en de positie van de diverse scholen hierin (Apeldoorns onderwijslandschap). Het uitgangspunt is dat de scholen elkaar niet beconcurreren, maar zich zo van elkaar onderscheiden dat er een echte keuze in conceptuele aanpak ontstaat voor leerlingen en ouders.
- Binnen het onderwijslandschap is afgesproken dat Veluws College Walterbosch zich niet profileert als 'gymnasium'-school en wel als bruisende school voor havo, atheneum en vwo-Erasmus.
- Walterbosch hanteert op dit moment een tweejarige brugperiode voor havo/atheneum leerlingen. Op dit moment wordt nagedacht over een verdere uitstel van de determinatie tot en met klas 3. Daarbij zal onderscheid worden gemaakt tussen de twee belangrijkste leerstrategieën (zelfstandig en begeleid).

Communicatiedoelgroepen

Extern

- Leerlingen uit groep 7/8 (basisonderwijs) en hun ouders/verzorgers;
- Leerkrachten groep 7/8;
- Bewoners in de directe omgeving van de school;
- Plaatselijke en regionale pers;
- Aspirant personeelsleden.

Intern

- Eigen leerlingen/ ouders;
- Eigen collega's;
- Personeelsleden.

Communicatiedoelen

- Walterbosch streeft ernaar dat bovenstaande doelgroepen de onderwijsvisie en onderwijsconcepten van de school opmerkt of kent.
- Walterbosch streeft naar een stabiele instroom van 185 leerlingen met de volgende verhouding: 60 leerlingen vwo-Erasmus en 125 leerlingen havo/atheneum.
- Walterbosch wil het huidige imago vasthouden.
Het huidige imago kan worden gekenschetst als een school met goede slagingskansen, die in ontwikkeling is naar onderwijs op maat, uitdagend en eigentijds. De motivatie voor leren wordt versterkt door gerichte coaching door aandacht en nieuwsgierigheid aan de leerlingen te geven.