



Schoolplan 2020-2024

## Voorwoord

SKILLS vmbo wil leerlingen - net afkomstig van de basisschool - hun eigen kwaliteiten laten ontdekken en ontwikkelen binnen een veilige schoolomgeving. Dit vraagt van alle medewerkers een professionele focus en houding, met alle aandacht voor de leerling maar ook voor de veranderende omgeving. Dus ook kritisch zijn op je eigen kwaliteiten en mogelijkheden.

De ervaringen van de afgelopen jaren met een – voor SKILLS vmbo – nieuw onderwijsconcept vroeg om een kritische heroriëntatie. Waar staan we nu en hoe gaan we verder. Sluiten gemaakte keuzes nog (steeds) aan bij de huidige tijd en vooral ook bij wat we voor de komende jaren kunnen verwachten. In dit plan blikken we terug en formuleren we onze nieuwe gemeenschappelijke uitgangspunten, die vervolgens zijn vertaald in concrete keuzes en actieplannen.

Dit schoolplan is gericht op onze leerlingen, ouders en samenwerkingspartners. Maar vooral ook op onze medewerkers die steeds elke dag onze beloftes moeten waarmaken. In het proces voorafgaande aan de totstandkoming van dit schoolplan zijn zij sterk betrokken bij de analyse en het terugkijken naar het verleden. Wat gaat goed, wat vraagt verdere ontwikkeling of aanpassing en wat zou anders kunnen. We hebben op diverse manieren (groepsessies, plenaire bijeenkomsten, individuele gesprekken) ruimte gegeven aan meedenken en het doen van suggesties voor de toekomst. Waar mogelijk is draagvlak gezocht maar ook gevonden. Een proces, dat tijd en aandacht vroeg maar tevens de voedingsbodem en inspiratie is geweest voor nieuwe keuzes.

Dit schoolplan sluit naadloos aan op de [schoolgids](#), die jaarlijks wordt geactualiseerd. Daar vindt u specifiekere informatie omtrent inrichting van de school en van ons onderwijs.

De basis voor onze schoolontwikkeling is het schoolplan. Met het schoolplan geven wij concreet gestalte aan de doelstellingen van onze Stichting van aantrekkelijk en modern onderwijs. Het gaat er daarbij om dat jongeren leren vanuit nieuwsgierigheid, plezier en betrokkenheid in een gevarieerde leeromgeving.

Namens het MT en alle medewerkers,

Jos Bart, directeur a.i.

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding.....</b>	<b>4</b>
1.1 Doel en functie van het schoolplan .....	4
1.2 Totstandkoming van het schoolplan .....	4
1.3 Uitgangspunten van het schoolplan .....	4
1.4 Opbouw van het schoolplan .....	4
1.5 Vaststelling van het schoolplan .....	4
<b>2. Onze ambitie .....</b>	<b>5</b>
2.1 Inrichting van ons onderwijs.....	5
2.2 Terugblik .....	5
2.3 Missie en visie.....	6
<b>3. Ons onderwijsbeleid .....</b>	<b>10</b>
3.1 Pedagogisch en didactisch klimaat.....	10
3.2 Beleidsontwerp.....	11
3.2.1 Toetsbeleid .....	11
3.2.2 Taal- en rekenbeleid .....	12
3.3 Profilering en samenwerking.....	12
3.4 Veiligheid, zorg en extra ondersteuning .....	12
<b>4. Ons personeelsbeleid .....</b>	<b>14</b>
4.1 Professionele ruimte volgens SVOK .....	14
4.2 Personeelsbeleid op schoolniveau .....	14
4.3 Professionele cultuur.....	15
4.4 Leiderschap en werkgeverschap .....	15
<b>5. Onze organisatie .....</b>	<b>17</b>
5.1 Financieel beleid .....	17
5.2 ICT .....	17
5.3 Schoolgebouw .....	18
<b>6. Onze kwaliteitszorg.....</b>	<b>19</b>
6.1 Kwaliteitsbeleid volgens SVOK .....	19
6.2 Kwaliteitsbeleid op schoolniveau .....	19
6.3 Communicatie binnen en buiten onze organisatie .....	19
6.4 PDCA-cyclus .....	20
6.5 Zelfevaluatie en visitaties .....	20

## 1. Inleiding

### 1.1 Doel en functie van het schoolplan

Dit is het schoolplan van SKILLS vmbo voor de jaren 2020-2024. Bij dit schoolplan hoort ook een poster die de ambities van de school grafisch weergeven. Deze poster is op meerdere plekken in de school terug te vinden. Het schoolplan, de poster en de jaarlijkse schoolgidsen vormen gezamenlijk het strategisch en operationeel beleidsplan van de school en geven aan waar de school in 2024 wil zijn. SKILLS vmbo spreekt in dit schoolplan op diverse gebieden ambities uit. Hieruit volgen concrete doelen en acties. De schoolleiding en verschillende werkgroepen zullen de komende jaren aan de slag gaan om de beoogde resultaten te behalen. Het schoolplan biedt houvast bij het maken van toekomstige keuzes. De ambities van de school zijn mede afgeleid van het strategische koersplan van Stichting voorgezet onderwijs Kennemerland (hierna te noemen: SVOK).

### 1.2 Totstandkoming van het schoolplan

Om tot een breed gedragen schoolplan te komen, is er met diverse geledingen uit de school nagedacht over dit schoolplan. Zo zijn bijna alle docenten individueel bevroegd en is er een gezamenlijke dag (OP en OOP) gewijd aan de ontwikkeling van dit plan. Een eerste concept versie is naar aanleiding daarvan geschreven. Vervolgens hebben medewerkers samen met de directeur in meerdere sessies het concept van feedback voorzien. Tot slot hebben ook het MT en de leerjaarcoördinatoren een kritische blik geworpen op het concept. Daaruit is deze definitieve versie tot stand gekomen.

### 1.3 Uitgangspunten van het schoolplan

Tijdens het ontwerp van het schoolplan is gekeken naar de criteria waaraan het nieuwe plan moet voldoen. Dit heeft geleid tot de volgende uitgangspunten:

- In het schoolplan formuleren we een stip op de horizon;
- In het proces is aandacht voor het herijken van de missie en visie;
- In het proces bouwen we door op wat goed is en wat we willen behouden;
- Iedere medewerker kent het nieuwe schoolplan;
- Uit het schoolplan volgen concrete actiepunten en tijdsplanningen;
- Het schoolplan draagt bij aan de professionalisering van medewerkers;
- Het schoolplan draagt bij aan gedegen kwaliteitszorg van het onderwijs.

### 1.4 Opbouw van het schoolplan

In dit schoolplan staat beschreven waar SKILLS vmbo voor staat, hoe wij ons onderwijs inrichten en hoe de leerlingen worden voorbereid op een kansrijke toekomst. In hoofdstuk 2 worden de ambities van de school en de missie, visie van de school beschreven. Hoofdstuk 3 beschrijft het onderwijsbeleid met daarin de vertaling naar concrete doelen en in hoofdstuk 4 maken we de verbinding met het personeelsbeleid. Daarna wordt in hoofdstuk 5 uiteengezet op welke wijze de school de organisatie vormgeeft. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 beschreven hoe de school de onderwijskwaliteit bewaakt, borgt en verbetert.

### 1.5 Vaststelling van het schoolplan

De medezeggenschapsraad van SKILLS vmbo heeft in januari 2020 ingestemd met dit schoolplan en de schoolplanposter. Het College van Bestuur heeft daarop volgend dit schoolplan vastgesteld.

## 2. Onze ambitie

### 2.1 Inrichting van ons onderwijs

SKILLS vmbo in Heemskerk is een vmbo-school met ongeveer 720 leerlingen in 2019 en maakt deel uit van SVOK. De school valt onder het samenwerkingsverband voortgezet onderwijs Midden-Kennemerland en biedt vmbo- onderwijs op basis- en kaderniveau. Leerlingen die extra hulp nodig hebben, krijgen leerwegondersteunend onderwijs. Daarnaast biedt SKILLS vmbo ISK- onderwijs. Leerlingen kunnen in 2019-2020 uit zeven examenprofielen kiezen. Omdat de school te maken heeft met een demografische krimp en een breed aanbod heeft, zal de school de komende jaren het aanbod kritisch onder de loep nemen. Daarnaast zal de school onderzoeken welke mogelijkheden tot samenwerking er zijn met externe onderwijsinstellingen. In 2019-2020 kunnen leerlingen uit de volgende beroepsrichtingen kiezen:

1. Horeca, Bakkerij en Recreatie
2. Zorg en Welzijn
3. Economie en Ondernemen
4. Dienstverlening en Producten
5. Bouwen, Wonen en Interieur
6. Produceren, Installeren en Energie
7. Mobiliteit en Transport

In het eerste en tweede leerjaar, de onderbouw, is het onderwijs gericht op het vergaren van basiskennis en vaardigheden. De leerlingen oriënteren zich op verschillende beroepsrichtingen en opleidingsmogelijkheden via het mentoraat en loopbaanoriëntatie-onderwijs. Er wordt gewerkt met verschillende niveau- en profielklassen. Zo kunnen leerlingen bijvoorbeeld in leerjaar 1 kiezen voor de techniekklas als voorloper op het Vakcollege techniek, de horecaklas of de sportklas. SKILLS vmbo zet op deze manier in op de brede talentontwikkeling van iedere leerling.

In het derde leerjaar maakt de leerling de definitieve keuze uit de profielen onder begeleiding van de mentor en de decaan. Tijdens de 'Praktische Profiel Oriëntatie' (PPO) maken de leerlingen in lessen kennis met de profielen van de bovenbouw, verzorgd door praktijkdocenten. Daarnaast doen ze een beroepeninteressesettest. De resultaten van deze test, de schoolprestaties en de belangstelling van de leerling vormen de basis van het leerroute-advies dat de leerling aan het einde van het tweede leerjaar ontvangt.

Vanaf januari 2020 krijgen regio's geld om te werken aan sterk, aantrekkelijk en innovatief techniekonderwijs dat leerling goed voorbereidt op een opleiding en werk in de regio. SKILLS vmbo neemt hier deel aan, net als verschillende andere scholen waarmee wij samen één regio vormen. In de komende jaren zal gewerkt worden aan de wijze waarop wij invulling geven aan de versterking van ons techniekonderwijs.

### 2.2 Terugblik

Alvorens we onze visie en missie kunnen formuleren, is het van belang om reflectief en kritisch stil te staan bij de processen die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden. Enkele jaren geleden werd namelijk gestart met een nieuw onderwijsconcept dat zich richtte op

gepersonaliseerd leren (GPL). De verwachte resultaten bleven uit. Daarnaast bestond er binnen het personeel en het managementteam verdeeldheid over de visie achter GPL en het bijbehorende lesmateriaal. Onvoldoende samenwerking was een ongewild effect. Daarom is het besluit genomen een andere koers te varen met een nieuw onderwijs concept en een nieuwe organisatiestructuur met één directeur en twee teamleiders.

Daarnaast is duidelijk zichtbaar geworden dat de docent veel positieve aandacht heeft voor de leerling, maar dat er ook nog didactische slagen gemaakt kunnen worden om de kwaliteit van het onderwijs te vergroten, zodat leerlingen meer uitgedaagd worden en de resultaten zullen verbeteren.

De onderwijsresultaten van SKILLS vmbo krijgen niet op alle vier de indicatoren van de inspectie de kwalificatie *boven de norm*. Voor een uitgebreider beeld, verwijzen wij naar [www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl). Voor de vakken wiskunde, natuurkunde, economie en Nederlands zijn in 2019 bij alle aangeboden niveaus geen goede resultaten behaald. Een verklaring zou kunnen liggen in het feit dat meerdere leerlingen naar een hoger leerwegaaniveau zijn opgestroomd en daardoor meer moeite kregen met deze vakken.

Sociale veiligheid is eveneens een belangrijk aandachtspunt. Binnen de school zijn hiervoor ondersteunende staffunctionarissen opgeleid die hierbij ondersteund worden door een veiligheidsfunctionaris. Goede samenwerking met de politie en gemeentelijke instanties is noodzakelijk om de problematiek die in de gemeentelijke context sterk aanwezig is te stroomlijnen. We merken hierin dat de rol van de school in deze samenwerking steeds belangrijker is geworden.

### **2.3 Missie en visie**

Een korte terugblik op de afgelopen jaren heeft duidelijk gemaakt dat een heroriëntatie op de uitgangspunten en doelen voor de toekomst nodig is. Vanuit diverse richtingen (ouders, leerlingen, personeel) kwam de behoefte naar voren om nieuwe keuzes te maken en gezamenlijk te werken aan verdere continuïteit en groei van de school.

SKILLS vmbo maakt deel uit van SVOK. Bij SVOK staat centraal dat iedere leerling leert vanuit nieuwsgierigheid, plezier en betrokkenheid in een gevarieerde leeromgeving. De volgende kernwaarden van SVOK horen hierbij:

- Wij zijn verbindend.
- Wij zijn aanspreekbaar.
- Wij zijn ambitieus.
- Wij zijn leergierig.

Met deze kernwaarden in ons achterhoofd proberen we ons te richten op de vijf pijlers van SVOK die zich richten op onze maatschappelijk opdracht:

1. Eigentijds, betekenisvol en grensverleggend onderwijs
2. Maatwerk in onderwijs en begeleiding
3. Professionele ruimte en inspirerend leiderschap
4. Samenwerken en samen leren
5. Effectieve en efficiënte ondersteuning

Op SKILLS vmbo bereiden we leerlingen voor op een kansrijke toekomst. Wij willen bijdragen aan de vorming van onze leerlingen tot mensen die verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf en voor anderen en zich daarnaast willen inzetten voor de leefbaarheid en duurzaamheid van de maatschappij. De nieuwe identiteit van de school en onze visie en missie hoeft niet onderscheidend te zijn, maar moet wel adequaat beschrijven waar wij voor staan:

**“Wij zijn de school waar je wilt zijn”**

Dit geldt zowel voor leerlingen als medewerkers. Wat betekent dit?

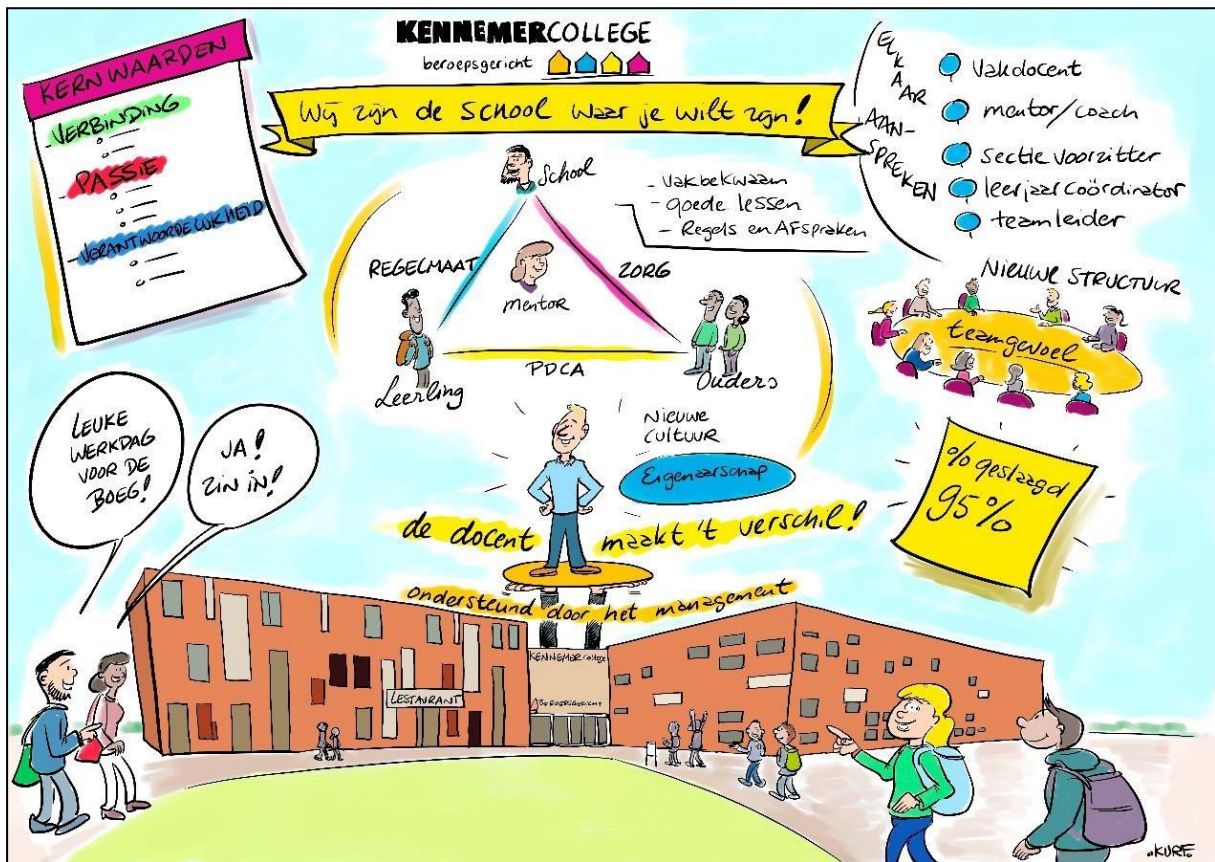
- Wij bieden kwalitatief hoogstaand onderwijs.
  - Onze docenten maken het verschil.
  - Wij dagen onszelf en elkaar uit.

**Kortom: Ons onderwijs leeft!**

Wij vonden dat we nieuwe afspraken moesten maken over de wijze waarop we met elkaar omgaan, hoe we ons gedragen en hoe we werken: onze cultuur dus. Hierin spelen onze eigen kernwaarden als aanvulling op die van SVOK een belangrijke rol. Zij geven richting aan concreet gedrag. Wij vinden dan ook dat leerlingen/ouders dit terug moeten zien in onze school, in hoe wij communiceren en in hoe wij zaken organiseren. Deze drie kernwaarden staan voor onze vernieuwde cultuur:

1. **Verbinding:** kernbegrippen hierin zijn betrokkenheid, respect voor elkaar, samenwerking en elkaar kennen. Deze aspecten komen expliciet naar voren in de verbinding binnen het team van medewerkers, in relatie tot de leerling, de ouders en onze externe partners. Dit betekent concreet dat:
  - onze relatie tot uiting komt in actief samenwerken in alle geledingen;
  - we altijd een gezamenlijk doel hebben;
  - we ervoor zorgen dat beslissingen breed gedragen zijn;
  - het voor iedereen duidelijk is welke overleggen plaatsvinden en waarom;
  - we elkaar kennen om te kunnen samenwerken.
2. **Passie:** kernbegrippen hierbij zijn authenticiteit, bekwaamheid, creativiteit en empathie. Dit betekent concreet dat:
  - we enthousiast ons werk doen;
  - we het beste in onszelf en bij de ander naar boven halen;
  - we buiten de kaders durven denken.
3. **Verantwoordelijkheid:** de kern hiervan is het wegnemen van vrijblijvendheid. Dit doen we door samen te leren, visies met elkaar te delen, doelgericht te werk gaan en elkaar feedback te geven. Dit betekent concreet dat:
  - we de wil tonen om onszelf te blijven ontwikkelen;
  - we met elkaar aan gezamenlijk doel werken;
  - iedereen weet wat er van hem/haar verwacht wordt;
  - we feedback geven en ontvangen;
  - we samen zorgen voor een veiligheid leerklimaat.

De onderstaande poster beschrijft goed hoe wij ons onderwijs zien, waarin we geloven en wat we belangrijk vinden. Wij leggen dit graag als volgt uit: *de docent staat centraal en maakt het verschil.*



Figuur 1. Poster die de visie en missie visueel maakt in aanvulling op het schoolplan

Goed onderwijs wordt sterk bepaald door de individuele kwaliteiten van de docent: de leerling die wordt geboeid door zijn docent én zin heeft om te leren, gaat met plezier naar school en behaalt goede resultaten. Het management ondersteunt de docent, zodat de docent optimaal het werk kan uitvoeren.

Op SKILLS vmbo vinden wij het belangrijk om uitdagend onderwijs aan te bieden, dat door een betekenisvolle inhoud en boeiende opdrachten de leerlingen stimuleert tot leren. Door onderwijs op maat aan te bieden, sluiten we aan bij de talenten van onze leerlingen. Onze leerlingen leren vooral door te doen. We geven leerlingen verantwoordelijkheid over hun eigen leerproces. Ons brede beroepsaanbod draagt bij aan brede talentontwikkeling en een kansrijke toekomst van leerlingen.

Wij werken en leren in een schoolklimaat dat gekenmerkt wordt door onderlinge verbinding, passie en verantwoordelijk om te leren. Dit stralen we niet alleen uit naar elkaar, maar ook naar leerlingen. Om onszelf te ontwikkelen in aansluiting op de kernwaarden van SVOK starten we daarom met een gesprekscyclus met de Digital Observation Tool (DOT) als middel waarmee wij docenten collegiaal consulteren en/of beoordelen. Daarnaast gaan we aan de slag met de digitale tool BOOT waarbij wij 360° feedback kunnen vragen aan onze omgeving en waarin wij ons eigen functioneren ook kunnen evalueren.



De visie heeft geresulteerd in een aantal ambities die centraal staan in het schoolplan en waar wij de komende jaren aan gaan werken. Daarbij is gekeken naar onze sterke punten en ontwikkelpunten en er is rekening gehouden met de kansen en bedreigingen voor de school.

In de komende vier jaar zijn dit de ambities van SKILLS vmbo:

- Versterking van het pedagogische klimaat;
- Vormgeven van gevarieerde en gedifferentieerde didactiek waar burgerschapsvorming een onderdeel van is;
- Ontwerpen van toets-, reken- en taalbeleid en de implementatie hiervan;
- Het versterken van de professionele cultuur;
- Een heldere profilering van de school en meer samenwerken met het externe partners;
- Het verbeteren van de onderwijsresultaten.

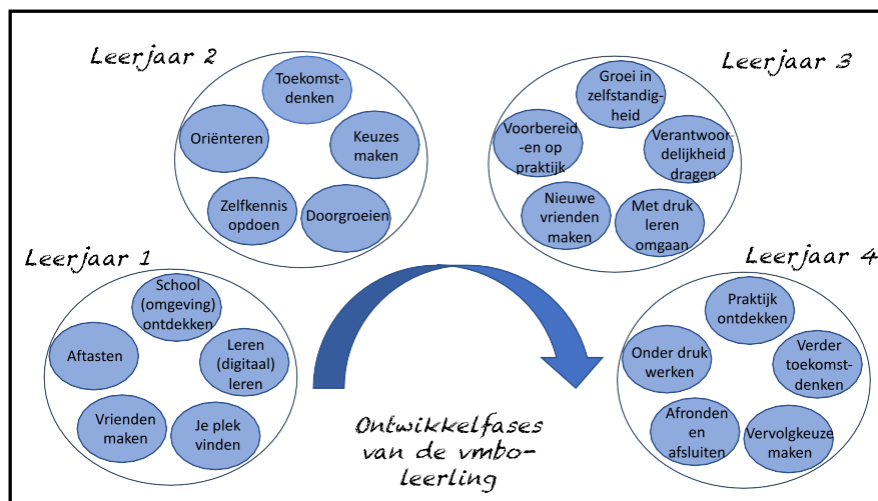
De ambities van SKILLS vmbo worden verder uitgewerkt in de volgende hoofdstukken over het onderwijsbeleid, personeelsbeleid, organisatie en kwaliteitszorg.

### 3. Ons onderwijsbeleid

#### 3.1 Pedagogisch en didactisch klimaat

De snel veranderende 21<sup>e</sup> eeuwse maatschappij vraagt veel van jong volwassenen, nu en straks in hun loopbaan. Dat houdt in dat we naast kennis veel aandacht besteden aan persoonlijkheidsontwikkeling, groepsontwikkeling, burgerschapsvorming en studievastigheden. Bij al deze aspecten is de doorlopende leerlijn van leerjaar 1 t/m 4 gewaarborgd. LOB, mentoraat, (didactische) coaching en een professionele zorgstructuur nemen hier een belangrijke plaats in. Onze ervaring is dat elke leerling in het vmbo om specifieke aandacht vraagt. Alléén aandacht besteden aan de hele groep is te weinig.

Onze school kent vier leerjaren waarin een doorlopende leerlijn zit voor de verschillende (kern)vakken. Persoonlijkheidsontwikkeling, groepsontwikkeling, burgerschapsvorming en studievastigheden maken uiteindelijk dat de leerling op het eind van het vierde jaar daadwerkelijk klaar is voor de volgende stap. We zien de leerling vier fasen doorlopen.



Figuur 2. Kernbegrippen die in elk leerjaar centraal staan in het mentoraat

Onze leerlingen leren wij kennis en (beroeps)vaardigheden om uiteindelijk door te stromen naar het middelbaar beroepsonderwijs of een baan. Wij sluiten aan bij het kennisniveau van de leerling (we hechten dus ook aan het advies van de basisschool) en bieden onderwijs op het niveau dat het beste bij de individuele leerling past. Wij denken dat we onze leerlingen verder kunnen brengen door kwalitatief hoogwaardig onderwijs te bieden. Methoden en werkvormen liggen niet vast. Gevarieerde en gedifferentieerde didactiek waarbij gebruik wordt gemaakt van zowel digitale als schriftelijke lesmaterialen staat centraal. Daarnaast hebben we aandacht voor de belevingswereld van leerlingen, we gebruiken bronnen uit onze leefomgeving en we zorgen ervoor dat onze lesmaterialen actueel zijn en de actualiteit behandelen.

Wij geven de leerlingen eigenaarschap over het eigen leren, ingebed in een strakke, heldere structuur waarbinnen zij keuzes kunnen maken. De inhoud van het leren bestaat uit een curriculum gebaseerd op cognitieve leerdoelen, inclusief ontwikkeling in sociaal-emotioneel opzicht (waaronder burgerschapsvorming, persoonsvorming, beroepshouding en studievastigheden).

Maatwerk en individuele aandacht voor passend gedrag vinden wij belangrijk. Onze medewerkers zijn hierop ook toegerust, zodat onze leerlingen zich op sociaal en emotioneel gebied kunnen ontwikkelen tot zelfbewuste burgers met waarden en normen die passen in onze Nederlandse cultuur.

We bieden kwalitatief hoogstaand onderwijs aan in een sociale en veilige, contextrijke leeromgeving, met een breed scala aan didactische werkvormen en coaching. Dat houdt in dat we leerlingen uitdagen om zichzelf te ontwikkelen en talenten te ontdekken. Om talenten van leerlingen zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen zorgen we ervoor dat er een pedagogisch-didactische omgeving is die passend is bij onze doelgroep. De docent en de mentor hebben een belangrijke rol bij de ondersteuning van leerlingen om hen voor te bereiden om de maatschappij. Om die reden is het belangrijk dat een leerling in een contextrijke omgeving leert en dat de leerling een positief zelfbeeld ontwikkelt.

De leerling start in de onderbouw op basis- en/of kaderniveau en maakt aan het eind van het tweede jaar een keuze voor een beroepsrichting. Dit bepaalt voor een groot deel het vakkenpakket. Cognitief gezien maakt de leerling een flinke ontwikkeling door. De aandacht voor persoonlijkheidsontwikkeling, groepsontwikkeling, burgerschapsvorming en studievoordigheden zorgt er uiteindelijk voor dat de leerling aan het einde van het vierde jaar klaar is voor de volgende stap.

Het mentoraat focust zich op de ontwikkeling zoals weergegeven in figuur 2 en kent de volgende thema's:

- Persoonlijkheidsontwikkeling;
- Groepsontwikkeling;
- Burgerschapsvorming;
- Kijk op de eigen toekomst / LOB;
- ICT-competenties;
- Studievoordigheden;
- Beroepshouding.

Uiteindelijk kunnen we zien of dit doel bereikt wordt door onze resultaten die we op of boven de inspectienorm willen krijgen. Daarnaast willen we zien dat de tevredenheid van ouders en leerlingen groeit en er een positieve waardering uit het beroepenveld geconstateerd worden, omdat stagebedrijven tevreden zijn over het werk en functioneren van onze leerlingen.

## **3.2 Beleidsontwerp**

### **3.2.1 Toetsbeleid**

In ons toekomstige toetsbeleid leggen we afspraken en keuzes vast die zijn gemaakt over:

- Het leveren en borgen van de toetskwaliteit;
- Hoe toetsen bijdraagt aan het realiseren van de visie op onderwijs;
- De facilitering van toetsen in tijd en middelen.

Het toetsbeleid vormt daarmee een samenhangend geheel van maatregelen en voorzieningen waarmee de toetskwaliteit en de visie op toetsen binnen een onze school gerealiseerd kunnen

worden. Om die reden zal er een PTO voor de onderbouw en leerjaar 3 gerealiseerd worden en zal het bestaande PTA in leerjaar 4 geëvalueerd worden en indien nodig aangepast worden.

### **3.2.2 Taal- en rekenbeleid**

Ons taal- en rekenbeleid is de structurele en strategische poging van onze school om de onderwijspraktijk aan te passen aan de taal- en rekenleerbehoeften van leerlingen, met het oog op het bevorderen van hun algemene ontwikkeling en het verbeteren van hun onderwijsresultaten. In het schooljaar 2019-2020 is er binnen SKILLS vmbo geen actief taal- en rekenbeleid. Dit is ook geconstateerd door de inspectie. Er zal daarom gestart worden met het ontwerp en de implementatie hiervan. Wij zullen ons zowel richten op smal taal- en rekenbeleid (wegwerken van deficiënties) als breed taal- en rekenbeleid (voor de ontwikkeling van elke leerling).

### **3.3 Profilering en samenwerking**

Onze school biedt onderwijs dat beroepsgericht is. We streven ernaar dat onze leerlingen er trots op zijn dat ze hier leren met hun hoofd én met hun handen. We dagen leerlingen uit binnen een beroeps- en/of praktische context en hiermee zetten we hen in hun kracht. Onze leerlingen zijn gebaat bij een doorlopende leerlijn en doorlopende begeleiding. We werken hiervoor intensief samen met het po, mbo en bedrijfsleven.

Om deze ambitie te verwezenlijken gaat de school het volgende doen:

- We communiceren meer naar buiten over wat we doen en welke activiteiten we ondernemen. Via verschillende kanalen (e-mail, social media, krant etc.) berichten we hierover. We stellen één of twee verantwoordelijke(n) aan om te communiceren over de school. De verantwoordelijke haalt informatie op bij vakgroepen. Iedere vakgroep inventariseert welke activiteiten gedeeld kunnen worden met anderen;
- We zetten in op nauwer contact met het bedrijfsleven waarbij we een plan maken om onze belangrijkste partner meer bij ons onderwijs te betrekken;
- We onderzoeken en houden zicht op de kwaliteit van stageplekken;
- Voor de opleidingen waar onze leerlingen naar uitstromen versterken we in samenwerking met het mbo de doorlopende leerlijn;
- We evalueren actief de zeven beroepsrichtingen die we aanbieden en acteren naar aanleiding van deze evaluatie.

### **3.4 Veiligheid, zorg en extra ondersteuning**

De populatie van onze school bestaat veelal uit leerlingen, die zeer praktisch en toepassingsgericht zijn. Zij zijn duidelijk de wereld aan het ontdekken en mede daardoor vaak erg gevoelig voor allerlei impulsen uit de omgeving. Onze school hanteert een preventief beleid waardoor veiligheid, structuur en rust gewaarborgd blijven. Alle medewerkers zijn erop gericht om hiervoor te zorgen. Zij worden hierbij ondersteund door de gemeente en politie.

Zo zorgen onze zorgprofessionals ervoor dat de juiste ondersteuning wordt geboden naar docenten en mentoren gericht op leerlingen met een extra vraag op sociaal-emotioneel gebied. Aan leerlingen, waarbij de thuissituatie niet stabiel is, wordt extra aandacht besteed. Waar nodig kunnen zij een beroep doen op specialisten bij onze externe samenwerkingspartners wanneer de school niet kan voorzien in een specifieke behoefte van een leerling. Er

wordt steeds in nauw overleg met de ouders gehandeld. De zorgprofessionals hebben ook een adviserende rol naar de directie.

Wat is de gewenste situatie als het om veiligheid gaat?

- Er is een veiligheidsbeleid, bestaande uit samenhangende maatregelen gericht op het voorkomen en afhandelen van incidenten, dat is ingebed in het pedagogische beleid van de school en stevig verankerd is in de dagelijkse praktijk.
- Er zijn geen onoverzichtelijke en onveilige situaties binnen het schoolgebouw;
- Tijdens de lessen is het in de overige schoolruimtes rustig (in principe lopen er geen leerlingen tijdens de lessen door het gebouw);
- Leerlingen en ouders waarderen de school jaarlijks op het aspect veiligheid met een cijfer van >7,5;
- Er wordt minimaal een voldoende gescoord op de jaarlijkse veiligheidsmonitor;
- Veiligheid wordt door de Inspectie als *voldoende/goed* beoordeeld.

Wat is voor ons de gewenste situatie als het om zorg gaat?

- Basisondersteuning (eerstelijns): 80 - 85%
- Extra ondersteuning (tweedelijns): 10 - 15%
- Specialistische ondersteuning (derdelijns): 1 - 5%

Wij bieden onze leerlingen een veilige en ordelijke omgeving met structuur, orde en regelmaat en duidelijke schoolregels. Zo is er maximale aandacht voor de leerlingen en kunnen ze ook tot maximale prestaties komen. Wij willen dat leerlingen en docenten zich thuis voelen. Ook hierin komen onze drie kernwaarden *verbinding*, *passie* en *verantwoordelijkheid* nadrukkelijk naar voren.

## 4. Ons personeelsbeleid

### 4.1 Professionele ruimte volgens SVOK

Zelfkennis, zelfsturing, eigenaarschap, verantwoordelijkheid en de (horizontale) dialoog zijn belangrijke ankerpunten op alle niveaus binnen SVOK. Het resultaat van de toepassing van deze beginselen door met name leraren, verwachten wij terug te zien bij leerlingen. We willen voortdurend weten wat de effecten van ons handelen op het leren en ontwikkelen van leerlingen zijn. We verzamelen daarom data en analyseren onderwijsprocessen en opbrengsten op verbeterpunten en stellen daarbij ambitieuze normen. We staan open voor de inzichten die de wetenschap ons aanreikt en gaan ons daarnaar gedragen. Van alle medewerkers verwachten we verantwoordelijkheidsgevoel en een aandeel in de kwaliteitsbewaking.

In onze besturingsfilosofie gaan we gezamenlijk uit van de volgende ankerpunten:

- De docent als professional;
- De school als lerende gemeenschap;
- Het professionele gesprek als middel om dagelijks met elkaar om te gaan, elkaar te motiveren en te versterken en om samen de koers te bepalen;
- De relatie als voorwaardelijk voor het leren van iedereen;
- De resultaatafspraken als middel voor verantwoording.

Vanuit SVOK wordt gestuurd op het behalen van lesbevoegdheden. Bovenschools is er zicht op mobiliteit binnen tekortvakken. Het aantrekken van mensen met een bevoegdheid in vakken waar tekorten ontstaan, heeft prioriteit.

### 4.2 Personeelsbeleid op schoolniveau

Vanuit de visie van SKILLS vmbo is er een aantal ambities geformuleerd die centraal staan de komende vier jaar. Vanuit één van die ambities, het versterken van de professionele cultuur, zetten wij sterk in op de talentontwikkeling en begeleiding van de medewerkers van onze school. Dit doen we door scholing te stimuleren en studiemiddagen op maat aan te bieden. Binnen onze school is *bevoegd voor de klas* de norm. Daar wordt alleen van afgeweken waar de CAO daar ruimte voor laat.

Op SKILLS vmbo zijn wij overtuigd dat medewerkers het verschil maken. Onze medewerkers willen het beste uit zichzelf halen en werken continu aan de eigen ontwikkeling. Dit leren gebeurt van en met elkaar. Nieuwe en beginnende docenten worden begeleid door ervaren docenten (het zogenaamde DOT-team).

Het is de bedoeling om afspraken te maken over zeggenschap en autonomie van individuele docenten, zodat zij de ruimte krijgen om zelf invulling te geven aan hun verantwoordelijkheden en werkzaamheden. Meer professionele ruimte kan helpen in het terugdringen van verzuim. Ook het nieuwe taakbeleid biedt al meer mogelijkheden door bijvoorbeeld de invoering van ontwikkeltijd en het expliciet aandacht geven aan werkdruk van parttimers. Door het opzetten en uitvoeren van een functionerings- en beoordelingsystematiek willen we in de persoonlijke gesprekken met de leidinggevende

apart aandacht besteden aan werkdruk. De inzet van bijvoorbeeld het persoonlijk budget en de ontwikkeltijd kan daarbij ook een rol spelen.

De man-vrouw-verdeling binnen het personeel is de laatste jaren stabiel. In de werving en selectie houden we geen rekening met dit aspect, maar kijken we primair naar beschikbaarheid en kwaliteit. We streven naar een 'normale' leeftijdsopbouw binnen onze school. Vooral de 'jongste' groep is ondervertegenwoordigd. Indien mogelijk kunnen we hier bij de werving en selectie rekening mee houden. Daarnaast zullen we de komende jaren waar mogelijk zorgen voor meer diversiteit binnen het personeelsbestand, zodat de medewerkers gezamenlijk meer de achtergrond en diversiteit van onze leerling doelgroep weerspiegelen.

#### **4.3 Professionele cultuur**

Onze school is een professionele leergemeenschap. Daar werken we dagelijks aan en dat stralen we als team uit. Elke medewerker draagt hieraan bij. Om onze missie waar te maken, willen we onszelf en elkaar voortdurend uitdagen om kwalitatief hoogstaand onderwijs te bieden. Wij vragen dan ook om een (zelf)kritische houding. Dit doen we door elkaar aan te spreken op ons doen en laten. Feedback van een leidinggevende, een collega of leerlingen is waardevol om hoogstaand onderwijs te bieden. Feedback is daarom gemeengoed in onze school.

We volgen waar nodig opleidingen en cursussen om onze kennis en vaardigheden op peil te houden. Dit doen we ook om bij te blijven bij de maatschappelijke ontwikkelingen en om ervoor te zorgen dat we blijven aansluiten bij de behoefte van onze leerlingen.

Voor docenten staan lesbezoeken en de gesprekkencyclus centraal: we zijn gewend dat de kwaliteit van de lessen wordt beoordeeld en besproken. Jaarlijks vindt een zogenaamde vlootshow plaats. Op basis hiervan wordt een personeelsplanning gemaakt voor de langere termijn, waarbij goed gekeken wordt naar medewerkers die op termijn (binnen eigen locatie of elders binnen de stichting) kans maken om een specifieke taak, een coördinerende taak of een leidinggevende functie. Met de digitale tool DOT/BOOT wordt het mogelijk om te analyseren waar docenten zich verder in kunnen ontwikkelen. Tevens is deze informatie van belang voor de functioneringsgesprekken in het kader van de Wet BIO.

Met elke individuele medewerker worden jaarlijks resultaatafspraken gemaakt, waarbij de medewerker eigenaar is van zijn eigen ontwikkeling. De bekwaamheid van docenten wordt hiermee bewaakt. Leidinggevendenden hebben naar docenten toe een coachende, begeleidende en beoordelende rol in het realiseren van de resultaatafspraken.

Intervisie wordt gezien als een belangrijke methode om ervaringen, successen en casuïstiek met elkaar te delen. Docenten stellen zich kwetsbaar op tijdens intervisiebijeenkomsten en leren optimaal. Intervisie maakt bij elke docent een wezenlijk deel uit van de individuele ontwikkeltijd.

#### **4.4 Leiderschap en werkgeverschap**

De school heeft een professionele cultuur waarbij professionalisering hoog in het vaandel staat. Dat vraagt om een passende invulling van leiderschap en werkgeverschap. Het personeelsbeleid draagt dit in sterke mate uit.

Effectief leiderschap houdt voor ons in dat de kwaliteiten van de leidinggevenden in lijn zijn met de behoeften binnen de school en naar de externe omgeving. Dit betekent dat leidinggevenden een boegbeeld van de organisatie zijn. Dit vraagt eenheid binnen de schoolleiding over gekozen beleid en te nemen acties. Het helder communiceren hierover is een randvoorwaarde, waarbij voldoende ruimte is voor kritisch meedenken. Sturen op resultaat met voldoende aandacht voor het proces, waarbij op basis van tussentijds monitoren er ruimte is voor aanscherping. Leidinggevenden hebben aandacht voor persoonlijke groei, zorgen voor verbinding en geven ook grenzen aan.

Overleg bij besluitvorming is van belang en vraagt om een professionele vergadercultuur. Vergaderingen zijn daarom doelgericht vormgegeven, zodat ze daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van ons onderwijs. In onze verdere communicatie zoeken we elkaar bij voorkeur op en maken we gedoseerd gebruik van e-mail. Daarnaast is ons intranet het ontmoetingsplatform om elkaar te informeren en om ervaringen en successen met elkaar te delen.

Verder zullen we de komende jaren onderzoeken of het mogelijk is om een opleidingsschool te worden. Als opleidingsschool kan een school bijdragen aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid om docenten op te leiden voor de toekomst van het onderwijs. Daarnaast halen we voor onszelf mogelijk talentvolle docenten binnen die werkzaam kunnen zijn in onze organisatie. Ook bieden studenten van een lerarenopleiding een innovatieve impuls voor de organisatie, omdat reeds bevoegde docenten ook weer van studenten kunnen leren over de meest recente ontwikkelingen op didactisch en pedagogisch vlak.



## 5. Onze organisatie

### 5.1 Financieel beleid

Modern onderwijs vraagt om moderne voorzieningen en een uitdagende leeromgeving. Goed geoutilleerde en veilige schoolgebouwen zijn voorwaardelijk voor het onderwijs dat wij willen bieden. Uiteraard hoort naast een moderne zogenoemde fysieke omgeving, een moderne virtuele omgeving. Een plek waar wij elkaar op elk willekeurig tijdstip kunnen ontmoeten en kennis kunnen delen. Ook als het gaat om het beheren van deze virtuele omgeving en het in stand houden van de fysieke omgeving, streven we steeds naar een hoge kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten (koersplan SVOK).

Voor SKILLS vmbo geldt dat we hard gewerkt hebben om de ratio's op orde te krijgen. De komende jaren is het van belang om de ratio's te blijven monitoren en indien nodig te acteren om de ratio's op orde te houden. Daarnaast zal er meer balans gebracht moeten worden in de verhouding tussen het leerlingaantal en het aantal OOP'ers binnen de organisatie. Hierbij moet er rekening gehouden worden met een mogelijke krimp van het leerlingaantal. We zorgen er daarom voor dat we bij het begroten van de financiën vooruit kijken en inspelen op gemaakte prognoses.

### 5.2 ICT

Onze school zorgt voor digitale tools die het de leerling en de medewerkers mogelijk maakt om primaire en ondersteunende processen optimaal uit te voeren. Hiervoor maken we gebruik van Office365. Een school is een complexe organisatie die vraagt om steeds bij te blijven bij de digitale ontwikkelingen. Om mee te kunnen doen vraagt dit een basis van digitale vaardigheden van medewerkers en leerlingen. Daarnaast biedt het inzetten van ICT ook mogelijkheden om onderwijs en kennis bereikbaarder, interessanter en persoonlijker te maken en daar bovenop: innovatiever.

Wat essentieel is bij het selecteren van de juiste ICT-oplossingen is dat deze zo goed mogelijk aansluiten op het werkveld in onze regio en de vervolopleidingen. Het is immers waardevol voor bedrijven om leerlingen stages of werk aan te bieden als die al grotendeels vertrouwd zijn met de systemen van de gebruikte software en hardware. Als we dit projecteren op het beroep van docent gaat het met name om software die het didactische proces kan ondersteunen. We zullen dan ook onderzoeken hoe het gesteld is met de ICT-vaardigheden van het personeel om op basis van de resultaten een plan te maken voor nadere ondersteuning.

Graag willen we de komende jaren bereiken dat elke medewerker kan werken met de tools die voorhanden zijn. De verschillende onderdelen van Office365, Zermelo, Magister en Cum Laude worden optimaal gebruikt. Niet alleen docenten moeten digitaal vaardig zijn, ook leerlingen moeten bewust worden gemaakt van de digitale wereld waarin zij leven. Het is dan ook van belang dat wij hen de basisvaardigheden leren en hen mediawijs maken. Daarnaast is het van belang dat we ervoor zorgen dat alle benodigde software die het didactische proces ondersteunt optimaal werkt.

### **5.3 Schoolgebouw**

De werk- en leefruimte voor medewerkers is essentieel om tot optimale prestaties te komen. Een centrale ontmoetingsplek is voorhanden en wordt gezien als dé plek voor ontmoeten, bijpraten en vieren. Daarom zal ook de komende jaren aandacht zijn voor het optimaliseren van ons schoolgebouw. Het realiseren van een nieuwe personeelsruimte was een mooie eerste stap. De komende jaren zullen we tussen deze ruimte en de rest van het gebouw opzoek gaan naar aansluiting voor een prettige en effectieve werkomgeving.

## **6. Onze kwaliteitszorg**

### **6.1 Kwaliteitsbeleid volgens SVOK**

Vanuit SVOK wordt gestuurd op een aantal organisatorische aspecten die bijdragen aan de kwaliteitszorg van het onderwijs (zie ook het koersplan van SVOK). Het doel is dat SVOK in 2021 een samenhangend geheel is. Binnen SVOK wordt regelmatig overlegd in verschillende geledingen over kwaliteitszorg. Een belangrijk onderdeel hiervan is de uitvoering van de PDCA-cyclus.

Verder stimuleert SVOK dat elke school het professionele gesprek als uitgangspunt neemt om met elkaar verbinding aan te gaan en samen de koers van de school te bepalen. Ook het verder ontwikkelen van de lerende organisatie is een belangrijk doel waarbij de SVOK Academie in 2021 voor alle SVOK-scholen een belangrijk middel is om de lerende cultuur verder invulling te geven. Bovendien heeft SVOK als doel gesteld dat alle leidinggevenden binnen SVOK in 2021 geregistreerd zijn in het schoolleidersregister. Zij hebben allemaal een masteropleiding, gericht op leidinggeven, met succes afgerond. Dit kan ook de SVOK-minimaster zijn.

### **6.2 Kwaliteitsbeleid op schoolniveau**

Ons streven is om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te bieden. We doelen hiermee op kwaliteit van het onderwijs in brede zin van het woord. De komende jaren worden alle procedures en processen tegen het licht gehouden en aangescherpt: beleidsstukken, plannings, draaiboeken, checklists etc. worden waar nodig opnieuw beschreven.

Om dit te bereiken zorgen we ervoor dat kwaliteit een periodiek terugkerend onderdeel op de agenda van het MT, de secties en de teams is. Ter ondersteuning hiervan zorgen we ervoor dat er een kwaliteitszorgkalender wordt gemaakt, oftewel een professionaliseringsplan dat jaarlijks wordt bijgesteld. Ook zal op deze agenda de vergaderefficiëntie komen te staan van elk (sub)team.

Kwaliteit van onderwijs vraagt aandacht voor kwaliteit in al zijn facetten. Informatie over resultaten, data en onderzoeken zijn nodig om de juiste conclusies te kunnen trekken en de juiste doelen te kunnen stellen. Het werken met kritische prestatie indicatoren (KPI) op organisatie-, team-, sectie- en individueel niveau zijn effectieve hulpmiddelen. We zijn gewend hiermee om te gaan en hierover te communiceren. Andere instrumenten die worden gehanteerd, zijn onder andere: het toezichtkader van de inspectie, MTO, PTO/PTD/PTA, trendanalyse van basisschooladviezen, vakwerkplannen en benchmarkgegevens van intern en/of extern aangeleverde data.

Docenten zullen worden opgeleid in het gebruik van Cum Laude en andere instrumenten die informatie verschaffen over het eigen handelen en het handelen van een (sub)team. Op deze manier wordt de reflectie op het eigen handelen bevorderd en kan elk individu gepast actie ondernemen in het kader van eigen kwaliteitszorg.

### **6.3 Communicatie binnen en buiten onze organisatie**

Het primaire proces in onze school is leidend, veel draait om de leerling. Vanaf het begin dat de leerling binnenkomt tot en met het moment dat de leerling het diploma krijgt overhandigd. De ondersteunende processen bepalen in hoeverre dit primaire proces vlot en soepel

verloopt. Belangrijk bij primaire en ondersteunende processen is dat gemaakte afspraken worden nagekomen. Dit vraagt nauwkeurigheid bij de communicatie en afstemming. Een organisatie is gebaat bij transparantie over de totstandkoming van beleid en genomen besluiten op alle niveaus in de organisatie.

Dit betekent dat afspraken die worden gemaakt en besluiten die worden genomen dienen te worden gecommuniceerd. Ongeacht het aantal personen dat hierbij betrokken is. Dit vraagt aandacht voor de wijze waarop besluiten en afspraken worden vastgelegd, hoe daarover wordt gecommuniceerd en wie vervolgens worden geïnformeerd.

We willen de komende jaren graag zien dat scores op specifieke vragen omtrent communicatie en informatie in het MTO een stijgende lijn tonen (streefcijfer >7,5). Daarnaast zal digitaal informatie uitwisselen meer onderdeel van onze cultuur worden. Om die reden zorgen we ervoor dat Teams binnen Office 365 een vaste structuur heeft en dat iedereen weet hoe informatie gevonden kan worden.

Het doel is om de volgende stakeholders mee te nemen in onze communicatie om de verbinding met de school te verstevigen: leerlingen, personeelsleden, schoolleiding, ouders, basisonderwijs, vervolgonderwijs en bedrijfsleven. Deze stakeholders willen we tussentijds op de hoogte stellen van belangrijke activiteiten of gebeurtenissen, maar we zorgen er ook voor dat deze stakeholders jaarlijks geïnformeerd worden over de laatste ontwikkelingen op school. Dit betekent logischerwijs dat we meer naar buiten treden en activiteiten en gebeurtenissen niet als vanzelfsprekend nemen. We laten zien wat we doen aan onze buiten- en binnenwereld en zorgen daarmee mede voor structurele communicatie, informatie en PR over onze school.

#### **6.4 PDCA-cyclus**

Het PDCA-model heeft een cyclisch karakter, waardoor er continu aandacht voor kwaliteitsverbetering is. De PDCA-cyclus staat voor de afkorting van de stappen in de cirkel: Plan, Do, Check en Act. Daarna begint het proces weer van voren af aan. Het model is op alle niveaus binnen de organisatie te gebruiken. Door de PDCA-cyclus zijn medewerkers goed in staat om hun eigen manier van werken te beoordelen en daar waar nodig, te verbeteren. Omdat iedereen op de werkvloer deel uitmaakt van het totale proces, heeft dat direct een positieve invloed op de gehele organisatie.

In onze complexe organisatie zijn processen nodig om alles efficiënt en effectief te laten functioneren. Ook hierbij zorgt het PDCA-denken en handelen ervoor dat we continu zoeken naar verbetering. Ook hier leggen we de lat hoog. Dit komt de kwaliteit van ons onderwijs ten goede. Draaiboeken, formats en beleidsnotities liggen (digitaal) voorhanden. Te denken valt aan draaiboeken voor terugkerende activiteiten zoals een jaarplanning, werkweek, introductieprogramma, toetsbeleid, excursies, leermiddelen en PR-activiteiten. Elk nieuw project omvat een projectplan, met heldere eindresultaten, planning, acties, benodigde middelen en (tussentijdse) evaluatiemomenten.

#### **6.5 Zelfevaluatie en visitaties**

We kijken met een kritische blik naar ons handelen, de bereikte resultaten en de plannen die we maken. Indien wij handelen binnen de PDCA-cyclus, dan vraagt de check ook om een

kritische (zelf)evaluatie alvorens we vervolgstappen zetten. Het doel is om dit onderdeel te laten worden van onze cultuur.

Een ander middel om de lerende organisatie te stimuleren is de interne visitatiecommissie. Het SVOK-visitatietraject is ontwikkeld om de scholen te ondersteunen in hun ontwikkeling en het waarmaken van de ambities uit het schoolplan c.q. koersplan. Bij de visitaties staan twee onderdelen centraal: als eerste de school-specifieke vragen waarbij de commissie gesprekken voert met verschillende belanghebbenden (bijvoorbeeld MT, collega's, leerlingen of ouders) en als tweede vinden er lesbezoeken plaats. De insteek van het uiteindelijke rapport is positief, maar opbouwend kritisch waar nodig. De functie van de commissie is de school een spiegel voor te houden, zodat er indien nodig verbeterplannen kunnen worden gemaakt.