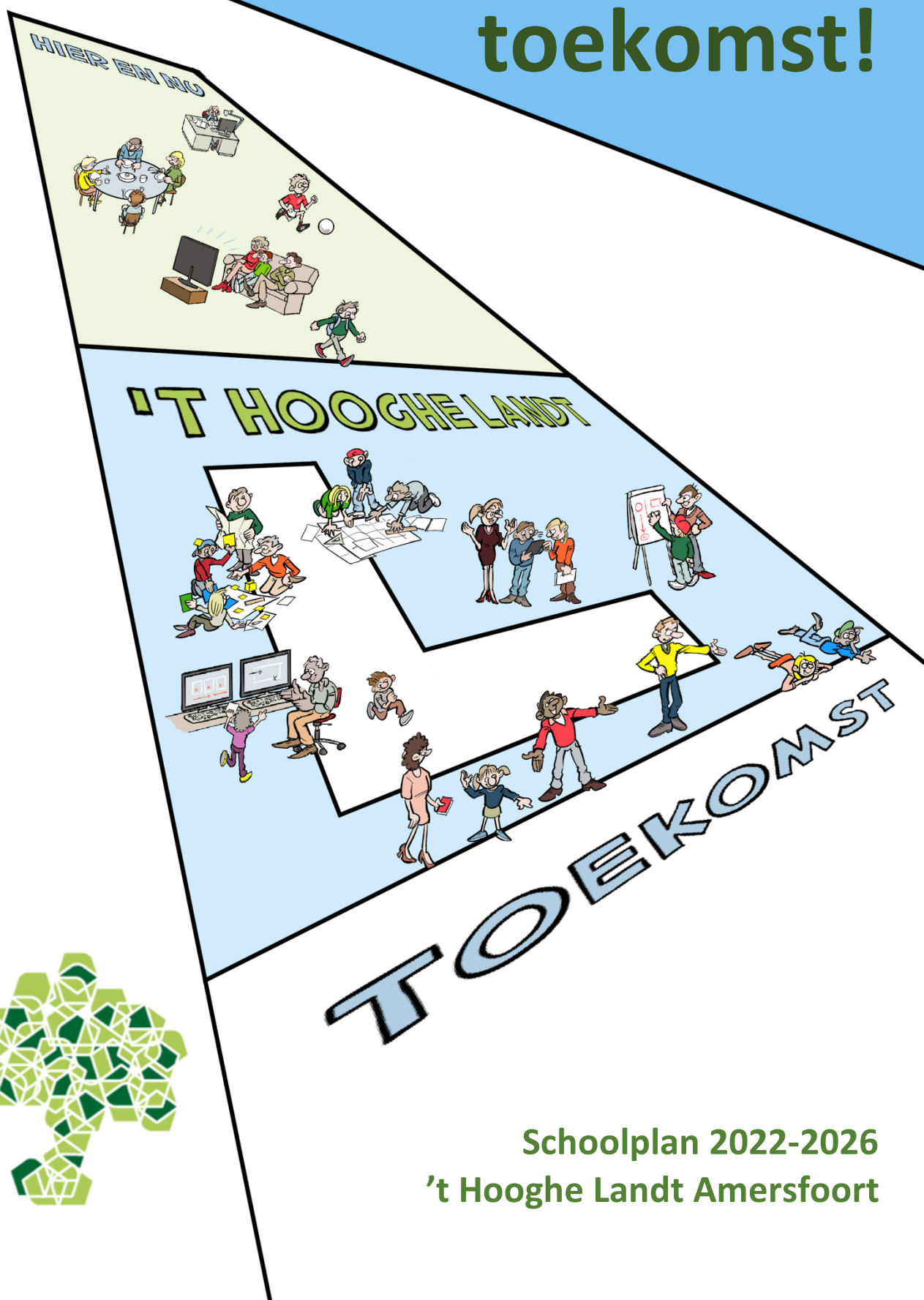


Ontwerp jouw toekomst!



Schoolplan 2022-2026
't Hooghe Landt Amersfoort

Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Omschrijving	Bladzijde
	Inleiding	03
	Schoolvisie	04
1	Organisatiecultuur	05
	1.1. Inleiding	05
	1.2. Huidige organisatiecultuur	05
	1.3. Gewenste organisatiecultuur	06
	1.4. Vervolgstappen	09
2	Pedagogisch klimaat in school en klas	10
	2.1. Inleiding	10
	2.2. Huidig pedagogisch klimaat in school en klas	10
	2.3. Gewenst pedagogisch klimaat in school en klas	11
	2.4. Vervolgstappen	12
3	Didactiek in de klas	15
	3.1. Inleiding	15
	3.2. Huidige didactiek in de klas	15
	3.3. Gewenste situatie in de zestigminutenles	16
	3.4. Vervolgstappen	17
4	Communicatie	20
	4.1. Inleiding	20
	4.2. Huidige interne communicatie	21
	4.3. Huidige externe communicatie	22
	4.4. Beoogde versterking en vervolgstappen	23
5	Professionalisering	24
	5.1. Inleiding	24
	5.2. Stand van zaken	25
	5.3. Periode van ontwikkeling	25
6	Profilering	30
	6.1. Huidig profiel van 't Hooghe Landt	30
	6.2. Profiel in de nabije toekomst	30

7	Ontwikkelingsrichting overige themavelden	31
	7.1. Inleiding	31
	7.2. Burgerschap	31
	7.3. Duurzaamheid	31
	7.4. Flex-uren	32
	7.5. Identiteit	32
	7.6. Internationalisering	32
	7.7. Kansengelijkheid	33
	7.8. Kwaliteitszorg	33
	7.9. Nationaal Plan Onderwijs	33
	7.10. Nieuwe leerweg mavo	34
	7.11. Passend Onderwijs	34
8	Tot slot	35
	Begrippenlijst als groeidocument en als bijlage	



Tekeningen: Tom van Dun

Inleiding

Het schoolplan van 't Hooghe Landt beschrijft de beleidsvoornemens voor de periode 2022-2026. In dit plan, met als ondertitel "Ontwerp jouw toekomst", ligt de nadruk op de onderwijskundige ontwikkelingsrichting van de school. Vanuit dat perspectief kan het schoolplan worden beschouwd als een belangrijke bijdrage en doorstart voor onze schoolontwikkeling. Ter voorbereiding op het schrijven van dit plan zijn veel gesprekken gevoerd met belanghebbende leerlingen, ouders en medewerkers. Helaas konden die gesprekken moeilijk of niet in brede zin worden gevoerd door de uiteenlopende maatregelen als gevolg van Corona. Toch is het gelukt om op deze manier veel informatie te verzamelen en deze te vertalen naar nieuw en gewenst beleid voor de komende jaren. Veel input van medewerkers is verzameld tijdens een studiedag in november 2021. De gegevens die verzameld zijn ten behoeve van de ontwikkeling van een schooleigen NPO-plan (Nationaal Plan Onderwijs als ondersteuning voor leef- en leerachterstanden als gevolg van Corona) bleken eveneens een goede aanvulling. Ook de resultaten van de tevredenheids-onderzoeken zijn een waardevolle informatiebron gebleken. Aan iedereen die daaraan heeft meegewerkt, zijn we een woord van dank verschuldigd.

Voor de komende vier jaren staan de doelen gerangschikt in een aantal herkenbare themavelden. Naast een zestal min of meer 'grote en fundamentele' thema's die worden besproken in de hoofdstukken één tot en met zes, zijn er meer belangrijke onderwerpen die om een duidelijke ontwikkelingsrichting vragen. Deze onderwerpen zijn paragraafsgewijs in hoofdstuk 7 opgenomen. In het laatste hoofdstuk wordt de relatie gelegd met de afdelingsplannen. Bij het schoolplan wordt geleidelijk aan een begrippenlijst vervaardigd. Die lijst kan als apart hoofdstuk later worden toegevoegd. Omdat het echter een groeiend werkdocument betreft, kan het ook separaat worden gelezen en gebruikt.

Het schoolplan van 't Hooghe Landt sluit aan bij de dialoog over het strategisch beleid van het Meridiaan College en bepleit dezelfde ontwikkelingsrichtingen. Een schoolplan maakt deel uit van een reeks beleidsdocumenten en is een -wettelijk- verplicht document waarvoor aan de Medezeggenschapsraad van de school instemming gevraagd dient te worden.

De aard van de beschrijvingen in het schoolplan is enigszins algemeen en soms wat abstract. Dat heeft een tweetal oorzaken. Het plan moet op de eerste plaats voldoende ruimte bieden aan de afdelingen om doelstellingen en werkwijzen te kunnen vertalen in concrete en operationele stappen. Die worden beschreven in jaarlijkse afdelingsplannen. De afdelingen krijgen de opdracht om een eigen afdelingsplan te schrijven ten behoeve van het nieuwe schooljaar 2022-2023. De tweede oorzaak ligt in het feit dat 't Hooghe Landt niet beschikt over een recent schoolplan en dat mede daardoor een evaluatie van een bestaand schoolplan en een beschrijving op grond van die evaluatie niet mogelijk bleek. De ondertitel van dit schoolplan is derhalve niet alleen een verwijzing naar eigenaarschap en toekomst. Het is ook een nieuwe start van een gezamenlijke schoolontwikkeling.

Schoolvisie

In de gesprekken over onze koers voor de komende vier jaren hebben we veel aandacht besteed aan onze visie en kernwaarden. Dat hebben we niet alleen gedaan binnen 't Hooghe Landt maar dat is ook uitgebreid gedaan in het Meridiaan College waar 't Hooghe Landt deel van uitmaakt. De ontwikkeling van een koersplan voor het Meridiaan College en het schoolplan van 't Hooghe Landt gaan in feite hand in hand. Het schoolplan bouwt verder op de doelen die we in het Meridiaan College samen voor ogen hebben.

Die gemeenschappelijke doelen kunnen we als volgt samenvatten; als onze leerlingen de school verlaten, zijn ze vaardig in leren en zijn ze 'klaar' voor een vervolg van hun gemaakte keuzes. Tijdens hun schoolloopbaan is hun zelfkennis en zelfvertrouwen toegenomen en zijn ze in staat, om met respect voor anderen, een waardevolle en verantwoordelijke bijdrage te leveren aan de samenleving.

Ons onderwijs wordt sterk bepaald door het bovenstaande en onze school dient een toegankelijke en veilige omgeving te zijn waarin leerlingen en medewerkers elkaar voortdurend inspireren. De school moet een leer- en werkplek zijn waar iedereen zich gezien en erkend weet en voelt. In onze school, waarin de onderlinge verbondenheid sterk is, staan we open voor verbetering van onze werkprocessen. Leerlingen en medewerkers moedigen elkaar aan zich voortdurend te blijven ontwikkelen.

Op onze kernwaarden, die de basis vormen van onze houding, ons gedrag en onze organisatiecultuur, zijn we aanspreekbaar. We ondersteunen elkaar in de verankering van onze kernwaarden.

- **Vertrouwen**

We hebben vertrouwen in elkaar; leerlingen, ouders en verzorgers en medewerkers. We gaan daarbij uit van een positieve mindset waarin groei en ontwikkeling vanzelfsprekend zijn. We bemoedigen elkaar en benadrukken onze mogelijkheden. We tonen eigenaarschap door verantwoordelijkheid te nemen voor onze eigen bijdragen aan die groei en ontwikkeling.

- **Verbinden**

We werken met elkaar samen in de school maar we doen dat ook met de omgeving. We werken in samenhang aan onderlinge en functionele betrokkenheid en we hebben oprechte belangstelling voor de ander waarbij gelijkwaardigheid en gastheerschap belangrijke pijlers zijn voor ons gedrag.

- **Versterken**

We vormen samen een professionele leergemeenschap waarin we continu de dagelijkse praktijk van leerlingen, medewerkers en schoolleiding verbeteren. We doen dat met als doel ons onderwijs aan leerlingen te versterken. Het is een cyclisch proces waarin we doelen stellen, onderzoeken, uitproberen, leren en opnieuw proberen. Iedereen neemt deel aan dat proces.

Hoofdstuk 1. Organisatiecultuur

1.1. Inleiding

De organisatiecultuur van 't Hooghe Landt kent een verzameling mooie en stevige eigenschappen. Daarnaast zijn er echter enkele eigenschappen in de huidige organisatiecultuur die we graag willen vervangen door andere of nieuwe kenmerken. In dit hoofdstuk van het schoolplan beschrijven we in onderstaande paragrafen de eigenschappen waar we trots op zijn en die we graag willen behouden. Die eigenschappen maken de school sterk en willen we graag doorgeven aan nieuwe medewerkers. In de paragraaf over de gewenste situatie voegen we eigenschappen en/of kenmerken toe waar we in de komende tijd gericht aan willen werken. Dat vinden we in veel gevallen dringend gewenst en in een aantal gevallen zelfs noodzakelijk.

1.2. Huidige organisatiecultuur

Een belangrijke eigenschap van de huidige organisatiecultuur van 't Hooghe Land is de grote mate van betrokkenheid en enthousiasme. Deze eigenschap brengt met zich mee dat veel medewerkers zich daadwerkelijk willen inzetten voor veel uiteenlopende activiteiten.

We zijn daar met recht trots op. Een kanttekening daarbij is dat we het prioriteren van deze activiteiten onvoldoende hebben vormgegeven. In dit verband kan dan ook worden gesproken over 'een school vol bruisballen' maar nog niet over 'een schuimend bad'.

Het script, het geheel van ongeschreven gewoontes en regels, van de schoolcultuur van 't Hooghe Landt brengt voor- en nadelen met zich mee voor de huidige en toekomstige ontwikkelingen van de school. De hierboven beschreven inzet en het enthousiasme, de enigszins gemoedelijke kijk op het schoolleven, de ruimte die je ontvangt en kunt innemen en het ruim aanwezige gevoel van 'er mogen zijn op jouw manier' brengt onmiskenbaar veel voordelen met zich mee voor zowel de leerlingen als de medewerkers.

Aan de andere kant van diezelfde medaille zijn andere schoolkenmerken te benoemen die minder bijdragen aan de ontwikkeling van de school als geheel. Het ontbreken van een cultuur van feedback geven en ontvangen, het moeizaam rechtstreeks aanspreken, het graag willen leren van elkaar en het in belangrijke mate ontbreken van voldoende functionele afhankelijkheid en samenhang zijn daar duidelijke voorbeelden van. Bovendien belemmert de individuele autonomie van de medewerkers de ontwikkeling van een gezamenlijke visie en het samen nakomen van gemaakte afspraken. Deze individuele vrijheid wordt soms bewust maar meestal onbewust gekoesterd en in stand gehouden.

Niet alleen een schoolplan maar ook de taakomschrijvingen voor functionarissen ontbreken soms of zijn gedateerd. Werkgroepen werken regelmatig zonder, van tevoren en samen vastgestelde, opdrachten en vakgroepen verschillen sterk van elkaar met betrekking tot de mate van professioneel handelen en het samen ontwikkelen van een doorlopende leerlijn. Ook met individuele medewerkers, ongeacht hun salarisschaal, is in de afgelopen periode betrekkelijk weinig gesproken over hun taak en taakopvatting. De nieuwe gesprekscyclus moet nog verder vorm krijgen en het gesprek over deskundigheidsbevordering moet gaan leiden tot een ontwikkel- of scholingsplan. Het is dan ook noodzakelijk planmatig aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de voor de school noodzakelijke kenmerken van de nieuwe schoolcultuur.

Verreweg de meeste medewerkers zijn enthousiast en veel medewerkers initiëren en participeren in diverse en uiteenlopende activiteiten ten behoeve van leerlingen. De sfeer is overwegend goed en de wil om eigenschappen en kenmerken van de school te verbeteren, is in voldoende mate aanwezig. De wens om gezamenlijk en professioneel te handelen in de school neemt toe. De weg daarnaartoe willen we graag samen bewandelen.



Figuur. Eerste contouren van een nieuwe cultuur.

1.3. Gewenste organisatiecultuur

We willen graag een cultuur bewerkstelligen waarin ons doen en laten op een mindset van 'groei en ontwikkeling' is gebaseerd. In die organisatiecultuur is een toenemend vertrouwen, in zowel onze eigen als in onze gezamenlijke mogelijkheden, zichtbaar in ons gedrag.

Bemoedigen, stimuleren, erkennen en waarderen zijn belangrijke woorden om aan en mee te werken. We vinden dit daarom belangrijke *werk-woorden*.

Verantwoordelijkheid, professionaliteit en reflectie noemen we belangrijke katalysatoren van de gewenste groei en ontwikkeling voor de leerlingen, voor onszelf en door de gehele (school-) organisatie. We willen ons in de komende jaren ontwikkelen tot professionals die niet hun eigen gelijk graag willen bevestigen maar juist samen op zoek willen gaan naar mogelijk fraaie en interessante alternatieven. Nieuwsgierigheid, verwondering en wellicht meer creativiteit dragen bij aan de gewenste groei en ontwikkeling.

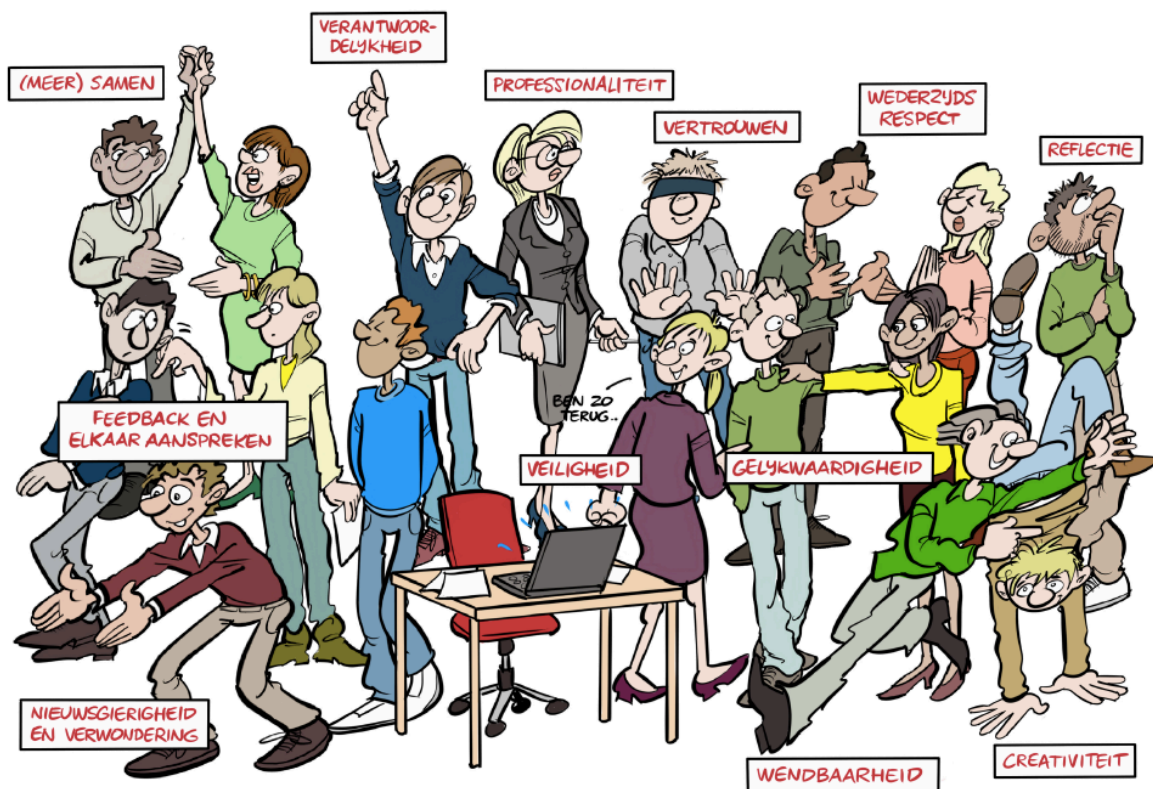
Om groei en ontwikkeling normaal te vinden en om daadwerkelijk mee te willen en kunnen doen, is het nodig dat wederzijds respect, vertrouwen, veiligheid en gelijkwaardigheid de vanzelfsprekende standaarden worden in onze communicatie en in ons handelen. Dat kan alleen als we individueel en samen reflecteren op ons eigen gedrag. Afrekenen en 'op zoek gaan naar de schuldigen' past niet in onze nieuwe cultuur. Elkaar aanspreken in een open dialoog, waarin fouten maken een volstrekt geaccepteerd onderdeel van onze ontwikkeling is, komt daarvoor in de plaats. Alleen dan maken we serieus werk van groei van ontwikkeling.

In die nieuwe gewenste cultuur functioneren we professioneel en wendbaar. We zijn samen beter dan ooit in staat om verantwoordelijkheid te geven en te nemen. We helpen elkaar bij het richting geven aan ontwikkelingen waardoor we ook het eigenaarschap bij onszelf en bij elkaar kunnen versterken. Onze belangstelling voor onze onderlinge verschillen maakt ons nieuwsgierig en versterkt onze professionele en coherente samenwerking op alle niveaus, in vakgroepen, teams, binnen- en buitenkringen. We hebben elkaar veel te bieden en we nodigen elkaar daarom expliciet uit om te delen, uit te wisselen en om samen te werken. We stellen elkaar goede vragen en willen eerst de ander begrijpen alvorens zelf begrepen te willen worden. We proberen elkaar daarom niet meteen te overtuigen en verstaan de kunst van het luisteren.

Onze professionaliteit kenmerkt zich eveneens door een voortdurende zoektocht naar oplossingen en verbeteringen. Afspraak is daarbij afspraak en 'commitment' is vanzelfsprekend. We zijn loyaal aan onze standaarden en evalueren die op regelmatige basis. We behouden wat we goed vinden en durven te benoemen en afscheid te nemen van wat we niet meer nodig achten. In ons contact met de ander expliciteren we onze (wederzijdse) verwachtingen.

Uitgangspunten in willekeurige volgorde:

- We baseren ons op een mindset van groei en ontwikkeling
- Bemoedigen, stimuleren, erkennen en waarderen vinden we belangrijk en dat laten we zien in ons gedrag
- Verantwoordelijkheid, professionaliteit en reflectie vormen belangrijke uitgangspunten voor de groei en ontwikkeling van zowel leerlingen als medewerkers
- Wederzijds respect, vertrouwen, veiligheid en gelijkwaardigheid vinden we belangrijke standaarden
- We delen, wisselen uit en we werken samen
- We leren van en met elkaar en stellen elkaar goede vragen
- We evalueren onze uitgangspunten en werkwijzen grondig en regelmatig
- We willen eerst de ander begrijpen alvorens zelf begrepen te willen worden
- We geven en ontvangen feedback en spreken elkaar rechtstreeks aan



Figuur. Gewenste cultuurkenmerken

1.4. Vervolgstappen

Wat we goed vinden, behouden we en we durven te benoemen en afscheid te nemen van wat we niet meer nodig achten. Dat proces vraagt niet alleen tijd maar ook moed. Een verandering van een organisatiecultuur is een proces, het is de brug verbouwen terwijl je er overheen loopt. Belangrijk voor dat proces is de aanwezigheid van enkele duidelijke voorwaarden of uitgangspunten. Om de cultuur positief te beïnvloeden, praat je met de ander en niet over de ander. In dat gesprek met de ander expliciteer je zo duidelijk mogelijk je verwachtingen. Een ander uitgangspunt is groei en ontwikkeling van zowel het persoonlijk als het gedeelde leiderschap.

Leiderschap vraagt, op zowel individueel als op gezamenlijk niveau, onze aandacht. Voor de docent 'begint' dat in de klas, in het contact met leerlingen. Gedeeld leiderschap in de klas vraagt van docenten een toepassing van werkwijzen en werkvormen die leerlingen motiveren meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces. Daarmee wordt eigenaarschap verkregen en dat versterkt het (zelf-) vertrouwen. Naast aandacht voor het proces in de 'eigen' klas, ligt het voor de hand dat eveneens een duidelijk appèl wordt gedaan op de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van de vakgroep. Hier is eveneens ruimte voor meer gedeeld leiderschap. Daarvoor is het noodzakelijk dat duidelijkheid wordt gecreëerd met betrekking tot de verwachtingen, de taken, het mandaat en de verantwoordelijkheid van de vakgroep. Een beschrijving van de taken van zowel de vakgroep als de voorzitter van de vakgroep maakt daar deel van uit.

Ook in de teams (het team van de schoolleiding en de afdelingsteams) en in de vakgroepen helpt gedeeld leiderschap de professionele ontwikkeling en het leren van en met elkaar. School maak je samen! De verschuiving van individuele autonomie naar meer functionele afhankelijkheid, krijgt vorm door bewust werkvormen te kiezen waarin de leden van een team in wisselende samenstelling kunnen werken aan de gezamenlijk vastgestelde doelen van het team. Ook dat is een vorm van gedeeld leiderschap. De effectiviteit van het functioneren van onze teams vraagt om een analyse en vervolgens om een op die analyse gebaseerde planmatige aanpak. Die aanpak krijgt een duidelijke plek in de plannen van onze afdelingen die worden gebaseerd op de ingeslagen wegen van dit schoolplan.

Voor het team van de schoolleiding is het eveneens noodzakelijk dat de hierboven beschreven gewenste cultuurkenmerken worden verankerd in de communicatie en in het handelen. Een voor iedereen duidelijke portfeuilleverdeling zal daarbij helpen. Door in wisselende samenstelling eigenaarschap te verbinden aan een of meerdere portefeuilles krijgt ook in het team van de schoolleiding het gedeelde leiderschap een duidelijke uitwerking. Door gedeeld leiderschap te markeren in de eigen werkwijzen, laat de schoolleiding in haar gedrag de collectieve en coherente visie doorklinken.

Tot slot van dit hoofdstuk benoemen we onze zorg om onze kwaliteit. Kwaliteitsbewustzijn en een systematische kwaliteitszorg moeten in de komende jaren worden versterkt. De jaarlijkse tevredenheidsonderzoeken geven ons natuurlijk wel enig inzicht maar het is de hoogste tijd om meer te bezien en te verbeteren. In de loop van dit schoolplan moet het een wenselijk onderdeel van ons natuurlijk streven worden om onze kwaliteiten op allerlei terreinen te evalueren en eventueel te versterken. Ambities, richting geven, eigenaarschap en een deugdelijke kwaliteitscyclus vormen een krachtig vierspan.

Hoofdstuk 2. Pedagogisch klimaat in school en klas

2.1. Inleiding

Naast het benoemen van didactische uitgangspunten voor ons onderwijs is het eveneens betekenisvol en gewenst om onze pedagogische uitgangspunten zorgvuldig te formuleren. Veelal wordt dat gedaan in vrij algemene termen als 'open' en 'veilig'. Op 't Hooghe Landt voelen we ons momenteel voldoende uitgedaagd om de gewenste pedagogische kenmerken van onze school nauwkeurig en richtinggevend te beschrijven. Het gaat daarbij om zowel het pedagogisch klimaat in de school als geheel als het pedagogisch klimaat in de klas. Het beschrijven van dat klimaat valt wellicht nog wel wat mee. Het daadwerkelijk vormgeven en het gezamenlijk naleven van die pedagogische uitgangspunten is waarschijnlijk een stuk moeilijker. Hierin ligt een duidelijke opdracht voor alle medewerkers besloten.

2.2. Huidige pedagogische klimaat in school en klas

Vooropgesteld kan worden dat leerlingen van 't Hooghe Landt zich overwegend prettig gedragen en dat de sfeer op school eigenlijk gewoon prima is. We vormen in het algemeen een 'open' en 'veilige' school. Leerlingen en ouders delen die mening, dat valt gelukkig op te maken uit de regelmatig gehouden tevredenheidsonderzoeken.

In 't Hooghe Landt van vandaag de dag zijn echter uiteenlopende visies op het pedagogisch klimaat te herkennen. In feite kunnen we globaal twee verschillende opvattingen over de pedagogische uitgangspunten onderscheiden. Zo bestaat er aan de ene kant de opvatting dat de school over een duidelijke set regels moet beschikken om gewenst gedrag van leerlingen te kunnen vragen of zelfs af te dwingen. In deze behoefte kan volgens de aanhangers van die visie goed worden voorzien door bijvoorbeeld duidelijke maatregelen te hanteren, een escalatieladder toe te passen en vervolgens zorgvuldig omschreven sancties voor alle leerlingen te publiceren en uit te voeren. Een lastig probleem hierbij is dat er uiteenlopende visies bestaan over welk gedrag gewenst is en welk gedrag als ongewenst wordt beschouwd. Naast een verschil in visie moeten we soms ook vormen van subjectiviteit en onvoorspelbaarheid onderkennen in onze school.

De wijze van toepassen en handhaven van die regels vraagt bovendien om veel surveillanten en functionarissen die er nauwgezet op toezien dat leerlingen zich gedragen naar die gewenste opvattingen. In de afgelopen jaren is ruimschoots gebleken dat de aanwezigheid van diverse regels niet heeft geleid tot een toename van gewenst gedrag. Het lukt onze medewerkers niet om er samen in voldoende mate op toe te zien dat leerlingen dat gewenste gedrag tonen. Wellicht wordt dat veroorzaakt doordat medewerkers niet samen dezelfde visie delen of uitdragen. Een andere oorzaak hangt mogelijk samen met een aanname dat voor het gedrag van leerlingen in de school niet alle medewerkers samen verantwoordelijk kunnen of willen zijn.

Leerlingen worden vaak, en soms te snel, op basis van ongewenst gedrag doorverwezen naar conciërges, schoolassistenten, functionarissen leerlingzaken, het interne ondersteuningsteam of naar de afdelingsleiders. Vraagstukken of problemen met betrekking tot de orde in klas en school worden regelmatig 'naar boven gedelegeerd'. Met betrekking tot die vorm van delegeren of afwentelen is er soms sprake van aangeleerde hulpeloosheid.

Met betrekking tot het schaalniveau kan nog worden opgemerkt dat er parallelle processen worden waargenomen tussen het ongewenste gedrag in de klas en het ongewenste gedrag in de school, bijvoorbeeld op de gangen of in de gemeenschappelijke ruimtes in de beide schoolgebouwen. Voor een deel van de medewerkers zijn gangen en gemeenschappelijke ruimtes vooral het terrein waar de schoolleiding de scepter behoort te zwaaien.

Aan de andere kant van het spectrum zien we medewerkers die duidelijk van mening zijn dat we juist geen school moeten zijn waarin een klimaat van straf en afrekening bestaat. Zij zijn voorstander van een ander en nieuw beleid in de school. Die manier van werken wordt vaak omschreven als een beleid waarin elkaar respecteren en waarderen gebaseerd is op onderlinge gelijkwaardigheid. Leerlingen en medewerkers trekken gezamenlijk op en in de dialoog worden eventuele misdragingen besproken en opgelost. Afspraken tussen de school en de leerling kunnen eventueel worden bekrachtigd in de driehoek leerlingen, ouders/verzorgers en school. In veel gevallen blijkt dat echter niet nodig. Elkaar aanspreken werkt volgens hen langdurig en vinden zij beter dan straffen.

Naast de beide hierboven beschreven uitersten is er ook een grote ‘middengroep’. Deze groep medewerkers kiest soms voor het een en soms voor het ander. Die keuze wordt mogelijk niet altijd bewust gemaakt en kan door allerlei factoren worden beïnvloed. Voorbeelden van mogelijke factoren zijn: de tijd van het jaar, de ervaren werkdruk, de eigen stemming of de kwaliteit van het contact met een bepaalde klas of leerling. Mogelijk zijn er ook nog andere oorzaken te onderscheiden. Doordat het voor leerlingen en andere medewerkers niet altijd even duidelijk is wat er van hen wordt verwacht, zijn interventies soms verrassend en misschien soms wel onvoorspelbaar of zelfs disproportioneel.

2.3. Gewenste pedagogische klimaat in school en klas

De belangrijkste vraag in dit hoofdstuk is misschien wel: “Wat voor een school willen we zijn?”. In de komende jaren willen we ons ontwikkelen tot een school met een duidelijk en eenduidig gezicht als het gaat om ons pedagogisch klimaat. We willen een school zijn waarin leerlingen en medewerkers voldoende ruimte ervaren om zichzelf te kunnen zijn. ‘t Hooghe Landt wil dat leerlingen en medewerkers zich niet alleen gezien en erkend *weten* maar dat zij zich ook gezien en erkend *voelen*! Dat vraagt om een klimaatverandering waarin we elkaar vol overgave helpen vorm en inhoud te geven aan gastheerschap en gelijkwaardigheid. We moeten nog beter leren omgaan met verschillen tussen leerlingen. Die verschillen vragen om een handige pedagogische reactie waarbij de relatie niet ter discussie staat. Het vraagt om kennis van die verschillen en het vraagt om wijze vormen van situationeel leiderschap in klas en school. Volwassen medewerkers dragen hierin een grote verantwoordelijkheid en van hen mag voldoende vakmanschap worden verwacht. Indien medewerkers tekorten ervaren in hun repertoire om dat vakmanschap vorm te geven, brengt dat ontwikkelingsvragen met zich mee.

Om die klimaatverandering vorm en inhoud te kunnen geven, is vanzelfsprekend richting en duidelijkheid nodig. Die nader te beschrijven richting en duidelijkheid brengt ook met zich mee dat we uiteenlopende opvattingen en verschillen van mening over deze klimaatverandering als onwenselijk beschouwen. Het betekent ook dat individuele medewerkers, vakgroepen en afdelingen moeten reflecteren op de wijze waarop gewenst gedrag wordt gestimuleerd. Het vaststellen van gemeenschappelijke kaders, waarbinnen we vervolgens maatwerk kunnen organiseren, wordt als een belangrijke en urgente stap gezien.

Het versterken en 'belonen' van gewenst gedrag vraagt om een expliciete aanpak die in beide gebouwen en in alle afdelingen op dezelfde uitgangspunten gebaseerd moet zijn. Het betekent niet dat voor overtredingen altijd dezelfde aanpak gekozen hoeft te worden. Het betekent evenmin dat er geen maatregelen kunnen worden genomen in de vorm van een sanctie. Wel vraagt het wijsheid en moed om vaker de dialoog met elkaar en met leerlingen aan te gaan. Maatwerk en ondersteuning kunnen per doelgroep verschillen. De kunst van het interveniëren vraagt inzet van ons allemaal. Ook hier geldt dat elkaar aanspreken en elkaar helpen de sleutel tot het succes is. 'Pedagogisch overmeesteren' is een vaardigheid die om permanente groei en ontwikkeling vraagt.

Naast de eerder benoemde begrippenparen 'open en veilig', 'zien en erkennen', 'gastheerschap en gelijkwaardigheid' benadrukken we ook het begrippenpaar 'relatie en verbinding'. We weten dat iedereen, leerlingen en medewerkers, 'relatie en verbinding' nodig hebben om goed te kunnen functioneren. Leerresultaten kunnen worden verbeterd indien de relatie tussen leerling en docent wordt versterkt. Aandacht voor de groepsdynamische processen in de klas of groep dragen bij aan de onderlinge binding, de sfeer en de resultaten.

2.4. Vervolgstappen

Het beschrijven van gewenst gedrag is niet eenvoudig. Het zichtbaar maken van gewenst gedrag is echter nog moeilijker. In de inleiding van dit hoofdstuk werd daar reeds aan gerefereerd. In een school met veel gezichten is het begrijpelijk dat elke medewerker een eigen kijk heeft op dat gewenste gedrag. Een begrip als gastheerschap of bijvoorbeeld gelijkwaardigheid kan dan ook gemakkelijk op verschillende manieren vorm krijgen. Het is een kwestie van interpretatie en beeldvorming. Vanuit dat perspectief is de inhoudelijke dialoog over het pedagogisch klimaat een belangrijke vervolgstap. We ontkomen er niet aan om het containerbegrip pedagogisch klimaat samen verder te ontrafelen. In de komende jaren agenderen we daarom ons pedagogisch klimaat. We doen dat niet aan de hand van een groot en abstract concept maar met behulp van concrete hulpvragen in afdelingen en teams. De vraag 'wat voor een school willen we zijn?' kan niet gemakkelijk en snel worden beantwoord. De vraag 'wat versta jij onder gelijkwaardigheid?' wordt al meer concreet. Indien je deze vraag stelt aan leerlingen, leden van het Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP) en aan docenten kunnen de ervaringen en antwoorden een goed gesprek opleveren.

Voorbeeld gelijkwaardigheid

In een dialoog over bijvoorbeeld gelijkwaardigheid worden inzichten, kennis en ervaringen bevraagd en gedeeld. Op die manier krijgt het begrip een gemeenschappelijke referentiekader dat kan leiden tot veranderingen die het gevoel van gelijkwaardigheid ondersteunen en versterken.



Gelijkwaardigheid hangt samen met de kennis over hiërarchieën. Zo onderscheiden we bijvoorbeeld de emotionele hiërarchie naast de zogenaamde deskundigheidshiërarchie. Met betrekking tot de emotionele hiërarchie vinden we gelijkwaardigheid normaal en vanzelfsprekend. Met betrekking tot de deskundigheid, bijvoorbeeld als het gaat om een bepaalde vakinhoud, krijgt gelijkwaardigheid een andere betekenis dan in de manier waarop we met elkaar communiceren.

Gelijkwaardigheid hangt ook samen met de ervaringen van leerlingen en medewerkers. Gelijkwaardigheid tussen medewerkers onderling, bijvoorbeeld tussen eerstegraders en tweedegraders maar ook bijvoorbeeld tussen onderwijspersoneel en onderwijsondersteunend personeel vinden we vanzelfsprekend. Wordt de hier bedoelde gelijkwaardigheid ook ervaren of voelen we die anders in de communicatie met of in het gedrag van de ander? Een eventuele ongelijkwaardigheid op dat niveau tolereren we niet. Dat geldt vanzelfsprekend ook met betrekking tot leerlingen. Met alle leerlingen, ongeacht hun geslacht, afkomst of op grond van andere verschillen, gaan we op een gelijkwaardige manier in gesprek en we behandelen hen ook volstrekt gelijkwaardig. Ook leerlingen onderling willen we helpen elkaar gelijkwaardig aan te spreken en te behandelen.

Op een vergelijkbare manier gaan we in gesprek met elkaar over 'verbinding, relatie en gastheerschap'. Waarschijnlijk ontdekken we meer themavelden die samen het pedagogisch klimaat bepalen. In een gesprek tijdens een studiedag over het schoolplan benoemde een medewerker het begrip 'warmte'. Hij was van mening dat de school weer 'warmer' moest worden. Tegelijkertijd vond hij het moeilijk die warmte vorm te geven omdat, naar zijn mening, de normen van fatsoen waren verslechterd. Daardoor was hij een deel van zijn eigen warmte verloren, zo stelde hij.

We moeten momenten organiseren waarin we met elkaar kunnen nadenken en het gesprek kunnen voeren hoe we er samen voor zorgen dat de school een hartelijke en veilige plek is voor iedereen. Hoe bezorgen we leerlingen en medewerkers een werkplek waarin we samen kunnen voldoen aan de basisvoorwaarden om gemotiveerd te leren en te werken? We kunnen daarbij goed gebruik maken van het fundament van de psychologische basisbehoeften (Deci & Ryan). Als aan die basisbehoeften wordt voldaan, is er sprake van welbevinden, motivatie, inzet en zin in leren. In het gewenste pedagogische klimaat werken we permanent aan het realiseren van die basisbehoeften zodat de intrinsieke motivatie van zowel leerlingen als medewerkers groeit en ontwikkelt.

Enkele hulpvragen voor leerlingen en medewerkers:

1	Hoe geven we onze communicatie vorm zodat de ander zich verbonden voelt?
2	Hoe bieden we onvoorwaardelijke steun en acceptatie?
3	Hoe tonen we vertrouwen in capaciteiten en ontwikkeling?
4	Hoe geven we, op basis van vertrouwen, ruimte aan de ander om verantwoordelijkheid te nemen?
5	Hoe erkennen we elkaar als gelijkwaardige partner in het leerproces?
6	Hoe erken ik de ander die anders doet?



VERTROUWEN

Om de gesprekken over de gewenste veranderingen van het pedagogisch klimaat betekenisvol te kunnen voeren, moeten we niet lang stilstaan bij de actuele situatie. De eerder benoemde verschillen in visie behoeven geen verduidelijking. De gesprekken worden niet georganiseerd om elkaar te overtuigen. Ze zijn bedoeld om samen nieuwe praktijken te ontwerpen. De ondertitel van dit schoolplan is ook hier van toepassing.

We willen die gesprekken allesbehalve vrijblijvend voeren en we weten dat de veranderingen niet voor iedereen gemakkelijk zijn. Toch willen we de transformatie in de komende periode van dit schoolplan vormgeven en verkleinen we de autonome ruimte van hen die niet willen. Voor degenen die niet kunnen veranderen, ontwerpen we een stappenplan waardoor ook zij mede vorm kunnen geven aan de gewenste klimaatverandering. Intervisie, trainingen en coaching maken deel uit van die strategie.

Vervolgstappen:

1	Scholing met betrekking tot intrinsieke motivatie voor alle medewerkers als middel van versterking van het pedagogisch klimaat
2	Scholing, training voor zowel OP als OOP met betrekking tot pedagogische uitgangspunten en gastheerschap
3	Pedagogisch klimaat en pedagogische uitgangspunten als regelmatig terugkerende onderwerpen tijdens bijeenkomsten en studiedagen
4	'Omgaan met verschillen' als theoretisch uitgangspunt voor versterking van het pedagogisch klimaat
5	Communicatie als middel van versterking van het pedagogisch klimaat
6	Coaching en intervisie als middel van versterking van het pedagogisch klimaat

Volledigheidshalve merken we op dat de relatie tussen het pedagogisch klimaat en de didactiek vanzelfsprekend is. We zien het pedagogisch klimaat als een voorwaardelijke basis voor onze didactiek.

Hoofdstuk 3. Didactiek in de klas

3.1. Inleiding

De verandering van de lesduur van vijfenveertig naar zestig minuten (besluit schooljaar 2019-2020) in combinatie met de vermindering van lestijd als gevolg van veranderingen van de lessentabel vraagt in de komende jaren veel aandacht voor de didactiek. Door de remmende werking van de actuele omstandigheden als gevolg van Corona is de gewenste en noodzakelijke transitie van die didactiek in veel van de lessen op 't Hooghe Landt achtergebleven bij onze eerder uitgesproken ambities. Veel zestigminutenlessen lijken op de lessen van voorheen en dan wat langer. Vanuit dat perspectief is het logisch dat de didactiek in onze lessen een belangrijke plaats inneemt in het schoolplan voor de komende jaren. Een ander belangrijk perspectief vloeit voort uit de beschrijving van het pedagogisch klimaat in het vorige hoofdstuk. Uit observaties, gesprekken en enquêtes ontstaat onderstaand actueel beeld van de didactiek op 't Hooghe Landt.

3.2. Huidige didactiek in de klas

Veel lessen worden momenteel gekenmerkt door een degelijke opbouw met een duidelijk herkenbaar docentgestuurd patroon. Lessen bestaan vaak uit een min of meer regelmatig terugkerende 'driedeling', bestaande uit een korte terugblik op de vorige les, gevolgd door een fase van uitleg door de docent. Dit gebeurt vooral aan de hand van het boek, een presentatie, demonstratie of een onderwijsleergesprek. Vervolgens is er in meer of mindere mate gelegenheid voor het maken van opdrachten of het oefenen met de lesstof. In deze, vaak laatste, fase van de les wordt eveneens regelmatig gelegenheid gegeven om met het huiswerk een aanvang te maken. In veel lessen wordt gemaakt huiswerk klassikaal nagekeken en besproken. Niet in alle gevallen leidt het nakijken tot nieuwe, herhalende of aanvullende stappen in het leerproces. Het lijkt soms belangrijker dat leerlingen hun huiswerk in orde hebben dan dat wordt onderzocht of de inhoud daadwerkelijk is of wordt begrepen. Docenten benadrukken regelmatig het belang van goed leren en waarschuwen leerlingen voor het eventueel achterop raken met het leren van de geplande lesstof. Docenten wijzen leerlingen duidelijk op eventuele leerachterstanden of tekorten en leggen expliciet het accent op het leren van en door de leerlingen. De verantwoordelijkheid voor zowel het leren als het begrijpen van de stof wordt veelal bij de leerlingen gelegd. Gelukkig zien we dat docenten in toenemende mate formatief evalueren en hun leerdoelen expliciteren tijdens hun lessen.

Uit de tevredenheidsonderzoeken blijkt dat leerlingen van mening zijn dat leraren weinig aandacht hebben voor de actualiteit. Ook de scores voor de afwisseling tijdens een les (de mate van uitdaging) en de mate van duidelijkheid hoe een opdracht of toets is gemaakt, laten te wensen over. Leerlingen zijn tevreden over de werking van de computers op school en het gebruik van digitale hulpmiddelen in de les. Ouders geven echter aan minder tevreden te zijn over de mate waarin de school er voor zorgt dat leerlingen geïnteresseerd zijn in de lesstof.

3.3. Gewenste situatie in de zestigminutenles

In de komende jaren is het wenselijk dat de rol van de docent verandert. In dit schoolplan maken we, hoe moeilijk soms, een onderscheid tussen de gewenste pedagogische en de gewenste didactische kenmerken van een les op 't Hooghe Landt. Zo'n onderscheid is nooit volledig en soms kan een kenmerk gemakkelijk in beide groepen worden geplaatst. In dit hoofdstuk leggen we de nadruk op didactische uitgangspunten, de versterking van te hanteren werkvormen en de werkwijzen van onze docenten.

We realiseren ons voldoende dat in de afgelopen jaren onze didactische vormgeving is achtergebleven bij eerder uitgesproken ambities. Op 't Hooghe Landt zien we de docent als regievoerder en bewaker van het onderwijsleerproces. De bedoelde verandering van de rol betreft dan ook niet dat fundamentele uitgangspunt maar de manier waarop de docent dat onderwijsleerproces regisseert in samenwerking met de leerlingen. Vanzelfsprekend vraagt deze rolverandering geen 'blauwdruk' en menen we dat de gewenste veranderingen kunnen verschillen ten behoeve van de verschillende doelgroepen leerlingen. Het is goed denkbaar dat de verschillende onderwijsafdelingen van 't Hooghe Landt in didactisch opzicht van elkaar verschillen. Het is ook de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van de afdeling goede didactische keuzes te maken voor de desbetreffende doelgroep leerlingen. Van de afdeling wordt verwacht dat zij verantwoordelijkheid draagt voor de onderwijskundige resultaten van de leerlingen in de eigen afdeling.

Didactische uitgangspunten in willekeurige volgorde die als basis kunnen dienen voor de onderwijsdialoog in de verschillende afdelingen:

- Docenten bieden meer afwisseling aan door meerdere en 'nieuwe' werkvormen toe te passen naast hun directe en volledige instructie
- Docenten bevorderen dat leerlingen elkaar helpen en samenwerken
- Docenten motiveren hun leerlingen door het aandeel van de leerling in het onderwijsleerproces te vergroten
- Docenten activeren planmatig de voorkennis van leerlingen
- Docenten integreren meer actuele thema's in hun lessen
- Docenten organiseren nadrukkelijk dat leerlingen structureel kunnen experimenteren en de lesstof kunnen toepassen
- Docenten geven duidelijk de na te streven leerdoelen aan waardoor leerlingen meer eigenaarschap kunnen vormgeven
- Docenten expliciteren zorgvuldig hun verwachtingen
- Docenten herkennen de verschillen in tempo en vaardigheden van de leerlingen en geven daarom planmatig vorm aan differentiatie door meer of minder keuzes aan te bieden voor leerlingen
- Docenten creëren herkenbare samenhang met de vorige en de volgende les
- Docenten passen digitale hulpmiddelen krachtig toe
- Docenten geven een nieuwe balans vorm tussen enerzijds de rol van de docent en anderzijds de rol van de leerling tijdens de les. Lessen worden daardoor aantoonbaar meer leerling-gestuurd
- Docenten organiseren feedback van hun leerlingen en zorgen zelf ook voor passende feedback die inhoudelijk gekoppeld wordt aan de gestelde leerdoelen, bijvoorbeeld door meer en krachtig formatief te evalueren

3.4. Vervolgstappen

Het ligt voor de hand om het vergrootglas op de verschillende rollen van de docent te leggen. Ten dele ligt het inderdaad in de verantwoordelijkheid en in de taakinvulling van de docent besloten hoe bovenstaande uitgangspunten deel uit maken van de toekomstige didactische ontwikkeling op 't Hooghe Landt. Het is eveneens nodig daar andere perspectieven naast te plaatsen. Leerlingen worden meer uitgenodigd om verantwoordelijkheid te nemen en eigenaar te worden van hun eigen leerproces. Daar hoort bij dat we de invloed van de leerling op hun tempo en hun eigen keuzes vergroten.

Feedback

In de periode van dit nieuwe schoolplan is het noodzakelijk dat docenten elkaar inhoudelijke en op verbetering gerichte feedback (leren) te geven en van elkaar gedragsgerichte feedback (leren) te ontvangen. Daardoor ontstaat de goede en vanzelfsprekende praktijk dat docenten daadwerkelijk kunnen leren van en met elkaar.

Rollen van de docent

Het is echter ook aan de schoolleiding, de afdelingen (-teams) en de vakgroepen om actief en bewust ruimte te bieden voor de plek die feedback inneemt in de onderwijskundige dialoog. Dat betekent dat, wellicht ten dele afhankelijk van de verschillende groepen leerlingen, er afspraken gemaakt worden over de didactische rollen van de docent. Afspraken zijn ook nodig met betrekking tot de kwaliteit van de doorlopende leerlijn en over een, meer op de doelgroep afgestemde, toepassing van (gemeenschappelijke) werkwijzen in parallelklassen.

Afstemming en samenwerking

Het is wenselijk dat de op de eigen doelgroep afgestemde *goede praktijken* niet alleen worden besproken maar dat er ook concrete afspraken worden gemaakt op het niveau van de afdeling en de vakgroep. Voor het vastleggen van deze goede praktijken kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van rubrics, zoals bijvoorbeeld bij de verschillende 'rollen van de docent' (Slooter e.a. vanaf 2009). Dergelijke standaarden in goede praktijken vormen vervolgens een goede bron bij observaties en lesbezoeken van collega's of leidinggevenden. Het is wenselijk dat, bij de ontwikkeling en totstandkoming van dergelijke hulpmiddelen, afdelingen en/of vakgroepen inhoudelijk samenwerken. Samenwerking tussen onderbouw- en bovenbouwafdelingen of mens- en maatschappijvakken of juist de (moderne vreemde) talen zijn daar prima voorbeelden van.

Reflectie en transitie

Er zijn meer factoren te benoemen die de gewenste ontwikkeling kunnen ondersteunen. In de komende periode wil 't Hooghe Landt zich echter bewust op de eerste plaats richten op de daadwerkelijke les en niet op allerlei situationele factoren. Daardoor kunnen we onze aandacht niet afwentelen op omstandigheden en kunnen we evenmin extern attribueren. We moeten juist inhoudelijk en procesmatig reflecteren op de eigen rol in de huidige werkwijzen tijdens een bepaald lesuur. Hoe kunnen we onze leerlingen krachtig motiveren en 'inhoudelijk verleiden' om zich in te zetten voor hun eigen vorming en ontwikkeling? Wat moet ik als docent, ondersteuner of als leidinggevende dan veranderen in mijn eigen werkwijzen? Die vragen vinden we belangrijk en dat brengt een stevig appèl met zich mee.

Naast de les biedt de inhoudelijke samenhang binnen het eigen vakgebied en tussen vakken onderling voldoende ruimte voor een planmatige verbetering. Een vergelijkbare constatering kan gemaakt worden voor een jaarlaag of afdeling. Nadrukkelijk moeten we de rol van de leerling in de zestigminutenles transformeren van een overwegend 'passief ondergaan en uitzitten' naar een actieve deelname waarin eigenaarschap vanzelfsprekend is geworden.

Afdelingen en vakgroepen

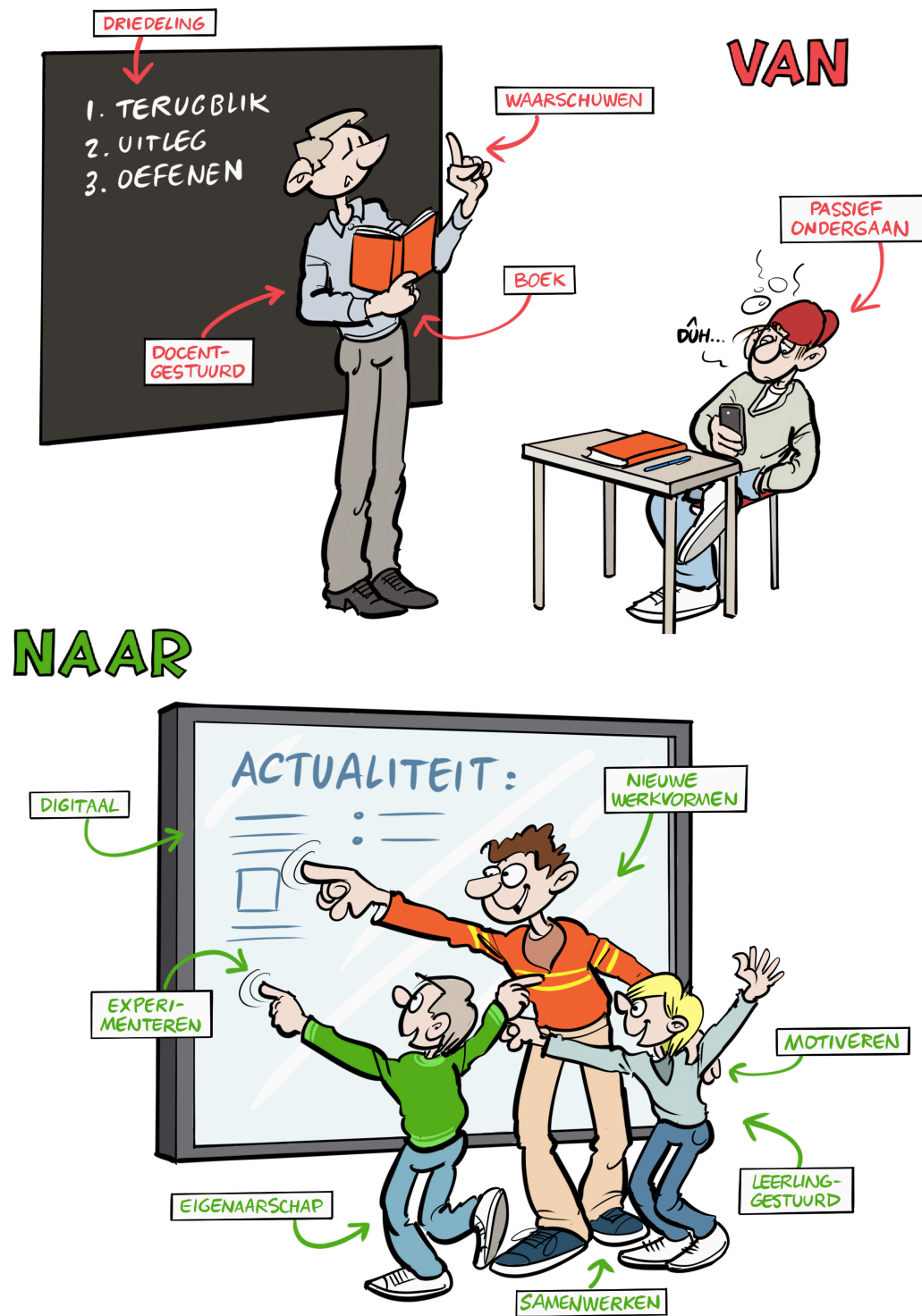
Bovenstaande uitgangspunten dienen te worden uitgewerkt in de jaarlijkse afdelings- en/of teamplannen en ook van vakgroepen mag worden verwacht dat zij hun werkwijzen aanpassen in het licht van de hierboven beschreven ontwikkelingsrichting.

Dat deze transitie zowel individuele als teamgerichte scholingsvragen met zich mee kan brengen, ligt verwachtingsvol voor de hand. Zeker is het dat, in gesprekken met vakgroepen en individuele docenten, de eerder genoemde uitgangspunten planmatig moeten worden besproken, dat afspraken worden vastgelegd en dat de kwaliteit wordt bewaakt en indien nodig (verder) wordt verbeterd.

Lesobservaties en feedbackgesprekken van en met collega's en leidinggevenden worden vanzelfsprekend in de komende tijd. Ondersteuning en ontwikkeling, in de vorm van bijvoorbeeld coaching of scholing, maken als vanzelfsprekend deel uit van een leven lang leren van al onze medewerkers.



**FEEDBACK EN
ELKAAR AANSPREKEN**



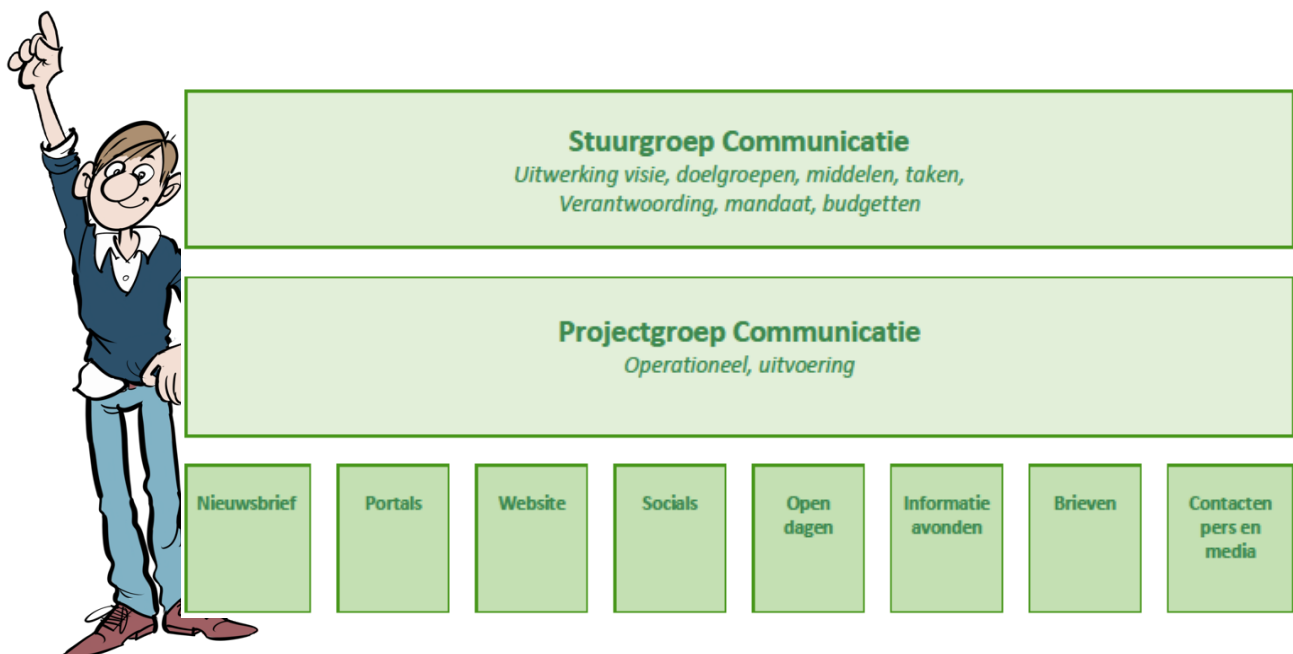
Figuur. Didactiek, van... naar...

Hoofdstuk 4. Communicatie

4.1. Inleiding

Over communicatie valt veel te zeggen en te schrijven. Uit de resultaten van de tevredenheidsonderzoeken valt op te maken dat de ontevredenheid met betrekking tot zowel de interne als externe communicatie is gegroeid in de periode voorafgaand aan Corona. Hoewel de mate van tevredenheid met betrekking tot de communicatie weer wat lijkt te zijn verbeterd, zien we voldoende aanleiding om onze communicatie goed onder de loep te nemen. Mede gevoed door onze visie op gedeeld leiderschap is daarom recent een projectmatige structuur overeengekomen met als doel de verschillende vormen van communiceren te versterken. We verwachten overigens dat de sleutel voor die versterking vooral ligt in het bundelen van energie en in het creëren van samenhang en creativiteit. Een succesvolle en projectmatige aanpak wordt gevoed door passie, leiderschap, beleving en creativiteit (Bos & Harting, 2006).

De projectmatige structuur bestaat uit een stuurgroep, een projectgroep en een aantal 'cellen' met een specifieke opdracht. De stuurgroep fungeert als opdrachtgever en is verantwoordelijk voor het formuleren van de opdracht en de doelen van de projectorganisatie. De opdracht omschrijft niet alleen doelen met betrekking tot de Interne en externe communicatie maar ook doelen die we het label van 'Public Relations' kunnen meegeven. De projectgroep of projectteam is de opdrachtnemer. In de 'cellen' worden deelopdrachten uitgevoerd. In zowel de projectgroep als in de 'cellen' wordt denken en doen gecombineerd. We moedigen zowel de projectgroep als de daaraan gekoppelde 'cellen' aan om divergent te werken. Dat betekent dat we het in het werken niet de beperkingen opzoeken maar juist nieuwe en ongewone mogelijkheden bedenken. We ontwikkelen alternatieven en benaderen onze communicatieve vraagstukken vanuit meer en verschillende invalshoeken.



Figuur. Projectmatige structuur communicatie

Het is mogelijk dat de aard van de opdracht verandert gedurende de periode van dit schoolplan. Dat leidt dan natuurlijk tot aanpassingen van bovenstaande figuur. De figuur is een momentopname en de gevisualiseerde structuur kan als een voorbeeld dienen hoe deze werkwijze ook op andere terreinen dan de communicatie kan worden toegepast.

In het verlengde van bovenstaande structuur voor onze communicatie is het eveneens belangrijk onze visie op de verschillende deelterreinen nauwkeurig te omschrijven. Het begrip 'communicatie' omvat bijvoorbeeld veel meer dan onze manieren van communiceren waarin de nadruk vooral op 'zenden' lijkt te liggen. Wat van 'buiten' naar 'binnen' komt, vraagt eveneens om bewuste en nauwkeurige acties. Hoe reageert de school op informatie of vragen uit de omgeving? Wat en hoe wordt gereageerd op mails van ouders en verzorgers. Hoe staan wij bellende ouders en verzorgers te woord? Wat vinden ouders en verzorgers, die met de school contact opnemen, van de wijze en het moment waarop de school antwoord geeft op hun vragen of opmerkingen? In de periode van dit schoolplan willen we antwoorden vinden op deze en vergelijkbare belangrijke vragen en daar vervolgens verbeteracties aan verbinden.

Onder het begrip 'public relations (PR)' verstaan we al onze manieren van communiceren die erop gericht zijn de relatie tussen de school en haar omgeving niet alleen te onderhouden maar ook te versterken. Vaak spreken we dan van het 'imago' van de school. In 't Hooghe Landt is het begrip PR vaak en logischerwijs gekoppeld aan de intense periode van 'werving' van nieuwe leerlingen aan het begin van elk kalenderjaar. In de periode van dit schoolplan willen we het begrip PR breder leren te interpreteren. Het 'onderhouden en versterken van de relatie met de omgeving' kan en moet een permanent en vanzelfsprekend proces worden waarin alle medewerkers hun bijdrage leveren. Ook PR doe je samen!

4.2. Huidige interne communicatie

De actuele interne communicatie wordt gedomineerd door overwegend reactieve werkwijzen. Dat zien we terug in de verschillende vormen van communicatie naar en tussen medewerkers maar bijvoorbeeld ook in de communicatie binnen en tussen afdelingen en eveneens binnen en tussen vakgroepen. We slagen er te weinig in om alle betrokkenen tijdig te informeren over voor hen belangrijke zaken zoals bijvoorbeeld veranderingen in het weekrooster of het wel of niet doorgaan van een activiteit. Onze interne communicatie lijkt vooral goed bedoeld maar is tegelijkertijd te weinig planmatig en daardoor teveel hapsnap. In enkele gespreksgroepen werd gewezen op de ervaren verschillen in interne communicatie tussen de verschillende afdelingen maar ook tussen de twee gebouwen van 't Hooghe Landt aan de Parelhoenstraat en de Trompetstraat.

Ook over de effectiviteit van onze *nieuwsbrief* 'Op de Hooghte' zijn de meningen verdeeld. Tijdens gesprekken over onze interne communicatie bleek dat het onderscheid tussen 'need to know' en 'nice to know' beter en vooral duidelijker moet worden vormgegeven. Ook is er een duidelijke behoefte om over genomen besluiten en gemaakte afspraken elkaar beter te informeren. Veel medewerkers missen een 'handige manier van opslaan' van besluiten en afspraken zodat deze ook eenvoudig kunnen worden opgezocht en teruggevonden.

Onze *website* wordt door de meeste bevraagde medewerkers als onvoldoende duidelijk ervaren. Een bezoek aan onze website wordt eerder gezien als een ingewikkelde zoektocht dan als een handig hulpmiddel. De gebruiksvriendelijkheid van de *portals* vraagt eveneens om een herschikking of een aangepaste nieuwe indeling. Deze actie moet dan tevens gepaard gaan met een stevige opschoning van allerlei bestaande en soms gedateerde documenten.

De huidige interactie tussen medewerkers en de verschillende werkgroepen, binnen- en/of buitenkringen en medezeggenschapsraad laat ook te wensen over. Medewerkers vragen om het meer en regelmatig delen van informatie vanuit de werkgroepen, kringen en medezeggenschapsraad. Onze gebruikers in het mailverkeer roepen ook vragen op. Het vaak onnodig versturen van berichten in 'carbon copy' (cc) of het juist versturen aan veel medewerkers, *'er is er altijd wel één die reageert'*, vraagt om andere en nieuwe werkwijzen.

Wel wordt ook opgemerkt dat voor een goede communicatie niet alleen de zender maar ook de ontvanger een belangrijke en verantwoordelijke rol heeft. De opmerking *'mij hebben ze niets verteld'* past niet in onze visie op functionele betrokkenheid en eigenaarschap. Naast de opdracht om duidelijke 'boodschappen,' in welke vorm dan ook, goed te verzorgen, wordt ook elke medewerker nadrukkelijk uitgenodigd zichzelf op de hoogte te stellen van wat voor hem of haar functioneel nuttig of prettig is. De hier bedoelde individuele verantwoordelijkheid om als medewerker zelf informatie te verwerven, vraagt om aandacht in alle geledingen! Met betrekking tot deze laatste opmerking zien we een samenhang met onze manieren van samenwerken en met onze organisatiecultuur.

4.3. Huidige externe communicatie

Voor de communicatie met externen zijn vergelijkbare constatering gemaakt zoals ook verwoord bij de interne communicatie. Met betrekking tot de externe communicatie worden een aantal andere bevindingen toegevoegd. Opvallend is de constatering dat 't Hooghe Landt niet vaak en veel leuke en positieve informatie deelt met de achterban. Daar hebben we volgens onze 'klankborden' echt wat in te winnen. Ook de *contacten met de plaatselijke pers en media* lijken we nog niet voldoende te hebben gevonden. Deze feedback ondersteunt de eerder gemaakte opmerkingen over onze PR, onze manieren van communiceren die erop gericht zijn de relatie tussen de school en haar omgeving niet alleen te onderhouden maar ook te versterken.

De inzet van *socials*, bijvoorbeeld Instagram, lijkt niet voldoende planmatig en niet volgens een bepaald ritme te worden georganiseerd. Ouders en verzorgers merken op dat het ouderportaal een spoedige en kwalitatieve opknapbeurt verdient. Met betrekking tot het mailverkeer ervaren leerlingen, ouders en verzorgers verschillen tussen de mentoren en de afdelingen. Ook de huisstijl in onze communicatie laat hier en daar te wensen over.

Indien het 'gastheerschap aan onze deuren' onder communicatie valt, is het goed dat hier te noemen als belangrijk aandachtspunt. Het maakt vanzelfsprekend ook deel uit van onze aandacht voor de schoolcultuur en het 'klimaat'. Dat we ook hier wat te winnen hebben kan als een 'open deur' worden beschouwd.

4.4. Beoogde versterking en vervolgstappen

De manieren waarop we onze communicatie vormgeven voor en met onze leerlingen, de ouders en verzorgers maar ook voor en met onze medewerkers, vraagt om het stroomlijnen en het planmatig versterken van de huidige communicatie. Het ontwikkelen van een nieuw en krachtig communicatieplan en de implementatie daarvan verdient een hoge plaats op de collectieve agenda van 't Hooghe Landt. Zowel onze schriftelijke of digitale als mondelinge communicatie moet echt beter. Naast de kwaliteit, de vormgeving en de timing is ook het brengen van goed en positief nieuws een belangrijk aandachtspunt.

We moeten onze eigen criteria zorgvuldig formuleren voor zowel de vorm als de inhoud. Op grond daarvan kunnen we de productie van brieven, mailverkeer, documenten en brochures zorgvuldig en planmatig vormgeven. In het communicatieplan moeten we antwoorden formuleren op de vraag: *'Hoe en wanneer communiceren we welke boodschappen?'*.

Uiteraard maakt ook het gebruik van digitale hulpmiddelen deel uit van een planmatige communicatie. Het gebruik van verschillende softwarepakketten, de gewenste en noodzakelijke scholing van medewerkers en de toepassing van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) vraagt om hernieuwde aandacht.

Naast de vervaardiging van een nieuw communicatieplan is het beslist noodzakelijk concrete plannen te ontwikkelen voor de versterking van onze manieren van communiceren met onze omgeving. We willen de relaties niet alleen onderhouden maar we willen en moeten deze ook versterken. Het verwerven van positieve aandacht voor onze school is vanuit meerdere perspectieven van groot belang. Het aantal leerlingen dat voor onze school kiest, is van grote invloed op 'wat we kunnen bieden als school', de continuering van eerder gemaakte keuzes en niet in de laatste plaats op de werkgelegenheid.

Zowel voor de ontwikkeling en uitvoering van het communicatieplan als voor de ontwikkeling en uitvoering van plannen voor de versterking van het imago van de school, wordt een beroep gedaan op onze medewerkers. De ontwikkeling en de implementatie vraagt om duidelijke keuzes maar ook om de benodigde faciliteiten. Vanuit de gedachte van gedeeld leiderschap ligt het zeer voor de hand dat de inzet ten behoeve van deze ontwikkelingen zich niet kan en moet beperken tot leden van de schoolleiding. Om onze communicatie te verbeteren en te actualiseren, lijkt externe ondersteuning nodig.



Hoofdstuk 5. Professionalisering

5.1. Inleiding

In dit vijfde hoofdstuk staat de professionalisering van de organisatie en van de medewerkers centraal. We vinden dat we op onze school moeten streven naar een ambitieuze leercultuur. In zo'n leercultuur zijn medewerkers gemotiveerd om zich permanent verder te ontwikkelen. Motivatie vloeit vanzelfsprekend voort uit de reeds aanwezige intrinsieke behoefte van medewerkers maar moet tegelijkertijd extrinsiek gestimuleerd worden door de samenhangende ontwikkelingen in en van de school. De individuele ontwikkeling van medewerkers stopt natuurlijk niet bij een vaste benoeming en vormt een goede basis voor een voortdurende zoektocht naar onze gemeenschappelijke groei en ontwikkeling. *'Een leven lang leren'* geldt niet alleen als motto om leerlingen mee te geven, maar geldt voor ons allemaal.

Omdat onze omgeving voortdurend verandert, is het van groot belang dat onze medewerkers over die veranderingen het professionele gesprek willen en kunnen voeren. Voor kwalitatief goed onderwijs is het nodig om te reflecteren en cyclisch te evalueren. Behalve evalueren draagt het actief en onderzoekend leren, samen met collega's, bij aan de mate van professionalisering en de groei naar een lerende organisatie. Een lerende organisatie is een organisatie die zich voortdurend en met succes weet aan te passen aan de veranderende omstandigheden. 't Hooghe Landt kan alleen wendbaar zijn als medewerkers samenwerken en hun kennis en expertise met elkaar verbinden.

In de Meridiaan Opleidingsschool, waar 't Hooghe Landt met trots deel van uitmaakt, staat *leren in verbinding* centraal. Leerlingen en medewerkers functioneren niet in isolement maar trekken in hun ontwikkeling op met anderen binnen en buiten de eigen klas, vakgroep, afdeling of school. Dat veiligheid en vertrouwen daarvoor belangrijke voorwaarden zijn, staat reeds in een eerder hoofdstuk expliciet vermeld. Nieuwe kennis, nieuwe inzichten en nieuwe vaardigheden maken deel uit van dat aanpassen. De ontwikkeling naar een lerende organisatie vraagt om verwondering en een actieve leerhouding in de vakgroep, het team of de afdeling en in de school als geheel.

Belangrijke kenmerken die onze gemeenschappelijke aandacht vragen, zijn samenwerken en delen, feedback vragen, elkaar aanspreken, jezelf kunnen zijn in je ontwikkeling, collegiale consultatie en coaching, fouten mogen maken en experimenteren, vernieuwen en het samen genieten van wat goed gaat. Professionalisering moet eigenlijk overal terugkomen en in een samenhangend geheel. Kwetsbaarheid bij het aangeven van persoonlijke leerdoelen moet worden gestut door prima begeleiding en ondersteunende faciliteiten. Om het leren in verbinding mogelijk te maken, moet er voldoende aandacht zijn voor een drietal belangrijke pijlers: het stimuleren van veiligheid en vertrouwen om te kunnen leren, de ontwikkeling van de professionele bekwaamheden en door te leren in samenwerking met anderen.

5.2. Stand van zaken

In 't Hooghe Landt werken veel betrokken en professionele medewerkers die willen investeren in de ontwikkeling van hun competenties. Dat geldt voor docenten, leden van het onderwijsondersteunend personeel en de leden van de schoolleiding. Door allerlei omstandigheden is in de afgelopen jaren de permanente investering in groei en ontwikkeling allesbehalve planmatig vormgegeven. Natuurlijk was er wel ruimte voor medewerkers om deel te nemen aan, vaak kortlopende, individuele of vakgerichte scholingen maar van een integrale visie op ontwikkelingsgerichte scholing was geen sprake. Daarom is het nodig een integraal scholingsplan te vervaardigen voor de komende tijd. De inhoud van zo'n scholingsplan moet vervolgens regelmatig worden geëvalueerd en aangepast.

Voor een deel kan het ontbreken van een planmatige scholing gemakkelijk worden verklaard door bijvoorbeeld de mutaties in de schoolleiding of door het ontbreken van een duidelijke ontwikkelingsrichting. Naast deze twee oorzaken worden ook andere argumenten gehoord zoals een beperkt budget, een ingewikkelde en remmende aanvraagprocedure, de geringe stimulans vanuit afdeling of vakgroep en een gebrek aan erkenning en waardering. In een nieuw te vervaardigen integraal scholingsplan onderscheiden we de gewenste en noodzakelijke uitgangspunten voor onze scholing. We moeten vanzelfsprekend nog keuzes maken op welke manieren de scholing en professionalisering verankerd wordt in de schoolontwikkeling en de individuele ontwikkeling van onze medewerkers.

In de cao voor het Voortgezet Onderwijs staat beschreven dat elke werknemer recht heeft op en beschikt over een zogenaamd 'individueel scholingsbudget'. Ook wordt in de jaartaak van docenten 10% van de taakomvang gereserveerd voor deskundigheidsbevordering. In 't Hooghe Landt hanteren we geen duidelijke richtlijnen hoe medewerkers deze ruimte in tijd en geld kunnen of moeten benutten. In de actuele gesprekken tussen werknemers en hun leidinggevendenden wordt meer en meer ruimte ingenomen om daarover met elkaar in gesprek te gaan. Op die manier kan duidelijker en krachtiger worden gestuurd op een individuele ontwikkeling die ook duidelijk in dienst staat van de ontwikkeling van de school.

Behalve bovenstaande aandacht voor deze individuele scholing achten we het eveneens gewenst dat meer doelgericht aandacht wordt besteed aan een collectieve of gemeenschappelijke scholing en ontwikkeling. Dat kan nodig zijn binnen vakgroepen of binnen afdelingen. Ook kan een schoolbrede behoefte om een breed en collectief aanbod vragen. Enkele voorbeelden van zo'n schoolbrede ontwikkelingsgerichte scholing zijn het mentoraat en de didactiek.

5.3. Periode van ontwikkeling

Reeds in eerdere hoofdstukken zijn verbanden gelegd met de gewenste en noodzakelijke groei en ontwikkeling van individuele medewerkers en de ontwikkeling van de school als geheel. In de periode van dit schoolplan krijgen groei en ontwikkeling dan ook veel aandacht. In het eerste hoofdstuk van dit schoolplan wordt reeds gerefereerd aan de behoefte een ontwikkel- of scholingsplan te vervaardigen. Het tweede hoofdstuk over het pedagogisch klimaat bevat enkele gerichte aanwijzingen voor de gewenste groei en ontwikkeling. De wijze waarop moet nader worden onderzocht maar het ligt voor de hand om elkaar te bekwamen in meer motiverende werkwijzen en activerende werkvormen.

Uiteenlopende ervaringen in de afgelopen jaren maken ons meer en meer bewust van de soms zeer grote verschillen tussen de leerlingen onderling en tussen de medewerkers onderling. Voor een deel zijn die verschillen eenvoudig te verklaren door de al even uiteenlopende interesses en mogelijkheden van leerlingen en medewerkers. Voor leerlingen geldt bovendien dat wellicht een oorzaak kan worden gevonden in de komst van meer leerlingen die voorheen wellicht een plek vonden in andere vormen van onderwijs.

Een belangrijke en meer recente oorzaak voor de verschillen is ondubbelzinnig zichtbaar geworden als gevolg van de vele wisselende maatregelen als gevolg van de Coronapandemie. Niet alle leerlingen en medewerkers konden de telkens wisselende omstandigheden goed en passend integreren in hun leeftijdsfase of in hun werkzaamheden. Dit geheel aan ervaringen brengt dagelijks nieuwe vragen met zich mee met betrekking tot ons pedagogisch klimaat en onze didactiek. Het brengt ook vragen met zich mee met betrekking tot onze collectieve werkwijzen in ons ondersteuningsaanbod en met betrekking tot de handelingsbekwaamheid van docenten, mentoren en overige medewerkers in de school. We zijn ons zeer bewust van het unieke karakter van zowel leerlingen als medewerkers en zullen daarom samen voortdurend op zoek moeten gaan hoe we, vanuit dat perspectief, onze leer- en werkprocessen krachtig en duurzaam kunnen vormgeven.

De kwantitatieve en kwalitatieve toename van factoren die het leren lijkt te belemmeren, nodigt ons nadrukkelijk uit pedagogisch 'handig' te reageren. Deze toename vraagt om een versterking van onze kennis van de verschillen tussen leerlingen, de kennis van de verschillende basisbehoeften en kennis van de factoren die de motivatie beïnvloeden. We nemen derhalve tijd en ruimte om ons pedagogisch vakmanschap en situationeel leiderschap in klas en school te ontwikkelen en we moeten daarvoor doelen formuleren in het al eerder genoemde integrale scholingsplan.

Naast de kwaliteit van het contact tussen leerlingen en docenten is de kwaliteit van de lessen van grote invloed op de resultaten en de doorstroom van leerlingen. Het hoofdstuk over de didactiek brengt ook vervolgstappen met zich mee voor dat aspect van groei en ontwikkeling. De uitbreiding van de lesduur van 45 naar 60 minuten en de veranderingen in de lessentabel brengt met zich mee dat we goed moeten reflecteren op de kwaliteit en het rendement van onze lessen. In een goede les worden leerlingen als vanzelf uitgenodigd tot een actieve deelname aan het leerproces! We willen daarom graag dat docenten makkelijk meerdere werkvormen kunnen toepassen en daarin kunnen afwisselen. Dat kan ook door het versterken en verbreden van het palet aan samenwerkingsvormen en natuurlijk door een goed en afwisselend gebruik van digitale hulpmiddelen. Het gebruik van digitale hulpmiddelen is weliswaar geweldig gegroeid en versterkt door de actuele omstandigheden als gevolg van Corona. We menen echter dat de mate waarin digitale werkwijzen worden toegepast, meer resultaatgericht kunnen en moeten zijn.

Tot onze visie op de gewenste professionalisering rekenen we ook dat medewerkers hun omgeving om gedragsgerichte feedback vragen. Sommige medewerkers doen dat reeds en het is tegelijkertijd onze wens om in de periode van dit schoolplan het op regelmatige basis vragen van feedback als vanzelfsprekend onderdeel van de professionalisering te beschouwen. We moedigen medewerkers aan om feedback te zoeken en te verkrijgen.

Gedragsgerichte feedback kan worden gevraagd aan leerlingen, collega's en leidinggevend en vormt in de komende periode een belangrijke bron ter voorbereiding op verschillende gesprekken.

Naast de hierboven beschreven '*richtingen van ontwikkeling*' hebben we meer aandachtspunten voor onze groei en ontwikkeling. In onderstaande tabel sommen we die puntsgewijs op.

Opleidingsschool

't Hooghe Landt maakt samen met Mavo Muurhuizen en Het Nieuwe Eemland deel uit van de Opleidingsschool van het Meridiaan College. Deze deelname betekent dat we elk schooljaar een concrete en fysieke bijdrage leveren aan het opleiden van studenten en leraren in opleiding. De wisselwerking met de opleidingen en de opleiders draagt bij aan een interessante kennisdeling met zowel studenten als werkplekbegeleiders. Het brengt ook andere voordelen met zich mee, zoals de aanwezigheid van coaches in de school die zowel studenten als medewerkers kunnen ondersteunen bij hun ontwikkeling en het draagt bij aan een sterkere positie voor 't Hooghe Landt in de steeds moeilijker wordende arbeidsmarkt. De verwachting is dat de rol van de schoolopleiders en de coaches in 't Hooghe Landt alleen maar groter wordt in de komende jaren. We zien uit naar deze ontwikkeling en nemen daar graag aan deel.

Belangrijk in dit verband is om in de school de kans op het succes van de opleidingsschool te versterken. Het is daarvoor beslist nodig om het draagvlak te verbreden en de verschillende activiteiten beter te borgen zodat meer medewerkers de meerwaarde van de reeds ingezette ontwikkelingen inzien en uitdragen. Vanzelfsprekend helpt het om de randvoorwaarden voor ontwikkeling te verbeteren en de visie op het leren van docenten duidelijk te formuleren en in gedrag te verankeren. 'Een leven lang leren' vraagt in 't Hooghe Landt meer dan nieuwe omschrijvingen of plannen.

Mentoraat

De kwaliteit van ons mentoraat wordt in het algemeen positief gewaardeerd door leerlingen en ouders. Toch willen we in de komende periode de kwaliteit van ons mentoraat zorgvuldig tegen het licht houden. De binnenkring mentoraat heeft als ambitie uitgesproken dat ons mentoraat moet worden verbeterd. We zien verschillen in de kwaliteit van het mentoraat en we zien dat individuele mentoren vanuit verschillende gezichtspunten het mentoraat vormgeven. Het is daarom wenselijk dat overeenstemming wordt verkregen met betrekking tot de 'standaarden van ons mentoraat'. Dat brengt met zich mee dat alle mentoren in de gelegenheid moeten worden gesteld om hun kennis en vaardigheden aan te vullen of te vergroten. Op die manier ontstaat in de school eveneens een set basiscompetenties voor elke mentor. Om dit te bereiken moet een niet vrijblijvende en modulaire mentoraatscholing worden ontwikkeld en uitgevoerd.

Binnenkringen Didactiek, Toetsbeleid en de Onderwijs Ontwikkel Groep (OOG)

De inzichten en uitkomsten van de beide binnenkringen voor respectievelijk Didactiek en Toetsbeleid kunnen ook een duidelijke vraag naar specifieke scholing of professionalisering met zich mee brengen. Zo vraagt de verandering van lesduur, van vijfenveertig naar zestig minuten, om nieuwe kennis en vaardigheden met betrekking tot de toepassing van andere werkvormen.

De Onderwijs Ontwikkel Groep (OOG) speelt in deze en andere onderwijskundige ontwikkelingen een belangrijke rol. De leden van deze ontwikkelgroep maken veelal deel uit van een binnenkring maar ook de inzichten van de OOG kunnen van invloed zijn op het integrale scholingsplan.

Door de binnenkring Toetsbeleid is in de afgelopen jaren een voortvarend begin gemaakt met het introduceren en benadrukken van het belang van formatieve evaluaties. Het aantal summatieve toetsen neemt inmiddels geleidelijk af en het aantal formatieve evaluaties neemt juist toe. Inmiddels is een inhoudelijke dialoog begonnen over de kwaliteit van onze toetsen in de examenklassen en in de brugklassen. Om deze ontwikkelingen verder te stimuleren, is het gewenst om docenten te ondersteunen bij het vervaardigen van valide summatieve toetsen en krachtige vormen van formatieve evaluatie. Hoewel deze ontwikkeling dus reeds in gang is gezet, willen we hiervoor ook nog een duidelijke plaats inruimen in het spoedig te vervaardigen integrale scholingsplan.

Digitale vaardigheden en hulpmiddelen

Door de uiteenlopende maatregelen als gevolg van de Coronapandemie zijn zowel leerlingen als medewerkers vaardiger geworden op het gebied van ICT. In onze ontwikkeling van vormen van digitaal onderwijs zijn grote stappen gezet. Die ingezette ontwikkeling brengt gevolgen met zich mee. Enerzijds willen we voorkomen dat de opgedane kennis en vaardigheden wegebben als de effecten van de Coronamaatregelen minder worden gevoeld in de school. Anderzijds zien we gelukkig nieuwe mogelijkheden om de rol en het gebruik van digitale hulpmiddelen te verankeren en te versterken. Ook dit aandachtsveld moet nader worden uitgewerkt in het scholingsplan.

Communicatie

In deze opsomming met betrekking tot groei en ontwikkeling nemen we ook onze communicatie op. De in het vorige hoofdstuk beschreven ontwikkeling met betrekking tot onze communicatie brengt gevolgen met zich mee voor scholing en ondersteuning. Onze actuele manieren van communiceren, de inzet van middelen, de reikwijdte van onze communicatie, de efficiency en de manier waarop we de contacten met onze omgeving willen onderhouden of juist willen versterken vragen om nieuwe inzichten, nieuwe kennis, en nieuwe vaardigheden. Een deel van die kennis en vaardigheden hebben we in eigen huis maar versterking daarvan is gewenst of noodzakelijk.

Personeelsbeleid

Het lijkt soms een 'repeterende breuk' maar opnieuw door mutaties in de schoolleiding en door mutaties van functionarissen personeelsbeleid is in de afgelopen jaren het personeelsbeleid onvoldoende duidelijk vorm gegeven. We hebben uitsluitend gedaan wat beslist noodzakelijk was maar we zijn niet toegekomen aan het implementeren van nieuwe ontwikkelingen. Ook de informatievoorziening aan medewerkers is achtergebleven bij onze ambities en bij een behoorlijke vorm van personeelsbeleid. Hoewel aan het begin van het kalenderjaar 2022 een procedure start om medewerkers promotiekansen te bieden, zijn we ons ervan bewust dat in veel facetten van het personeelsbeleid meer actie dringend gewenst is. In de periode van dit schoolplan willen we dan ook een aantal duidelijke stappen zetten op het gebied van de ontwikkeling en/of aanpassing van het functiebouwwerk, de informatievoorziening, het professioneel statuut, het taakbeleid, duurzame inzetbaarheid en het leeftijdsbewust personeelsbeleid.



Hoofdstuk 6. Profilering

6.1. Huidig profiel van 't Hooghe Landt

't Hooghe Landt is een brede scholengemeenschap voor mavo, havo en vwo. In het vwo kunnen leerlingen kiezen voor een atheneum- of een gymnasiumopleiding. Havo en vwo bieden alle reguliere profielen voor leerlingen aan. In de mavo wordt de nieuwe leerweg voorbereid inclusief het nieuwe vak Technologie en Toepassing (T&T). In zowel het havo als in het vwo kunnen leerlingen kiezen voor het vak Onderzoek & Ontwerpen (O&O). Met dat vak bereiden leerlingen zich voor op opleidingen en beroepen in de bèta-technische sector van de maatschappij. Leerlingen komen door O&O te kiezen intensief in contact met authentieke vragen uit bedrijven en instellingen uit die sector. Het vak O&O is een erkend vak waarmee 't Hooghe Landt zich mag rekenen tot één van de zogenaamde Technasium-scholen van Nederland. Het vak T&T is op een vergelijkbare leest geschoeid en met behulp van dat vak bereidt de mavo zich voor op de samenvoeging van de gemengde en theoretische leerweg in 2024.

Behalve bovenstaande 'structurele' kenmerken van het profiel van 't Hooghe Landt kent de school ook aanvullende en belangrijke aanvullingen op die profilering. De school heeft een goede naam op het gebied van parascholaire activiteiten. Al geruime tijd wordt veel aandacht besteed aan culturele ontwikkeling. Zo kent de school een sterke traditie op het gebied van toneel, beeldende vorming, zang, dans en is er zelfs een groep leerlingen actief op het gebied van licht en geluid.

Daarnaast biedt de school leerlingen veel mogelijkheden deel te nemen aan uiteenlopende verdiepingsprogramma's voor tal van vakken.

6.2. Profiel in de nabije toekomst

De huidige bandbreedte van ons aanbod is zeer divers en de school moet in de nabije toekomst wellicht keuzes maken wat we wel en wat we niet willen en kunnen aanbieden. 't Hooghe Landt moet duidelijke keuzes maken en die vervolgens krachtig en gezamenlijk ondersteunen. Het lijkt onwaarschijnlijk dat het ons lukt om alle, soms enigszins versnipperde, aspecten van ons huidige aanbod voldoende duidelijk vorm te kunnen blijven geven of van nieuwe impulsen kunnen voorzien. Wellicht is het tijd om bestaande keuzes te heroverwegen en mogelijk andere, nieuwe kenmerken aan ons profiel toe te voegen. In de periode van dit schoolplan kiezen we er voor om bestaande profielkenmerken grondig te evalueren. Bij die evaluatie hanteren we de uitgangspunten zoals eerder in dit schoolplan beschreven. Die evaluatie doen we samen met leerlingen en andere betrokkenen. We staan daarbij op het standpunt dat we niet 'koste wat het kost' bestaande kenmerken willen behouden en we staan daarbij tegelijkertijd open voor nieuwe en actuele inzichten, ook als ze kunnen leiden tot nieuwe kenmerken van ons schoolprofiel.

Hoofdstuk 7. Ontwikkelingsrichting overige themavelden

7.1. Inleiding

In dit schoolplan maken we een onderscheid tussen enkele 'fundamentele' thema's en een aantal overige thema's die eveneens om een ontwikkelingsrichting vragen. Die 'fundamentele' thema's, die in de eerste zes hoofdstukken worden beschreven, hebben met elkaar gemeen dat ze thematiek en uitgangspunten beschrijven die antwoorden moeten gaan opleveren op de vraag 'wat voor een school willen we zijn'. In dit hoofdstuk voegen we daar enkele andere, actuele en maatschappelijke themavelden aan toe. We kijken daarbij nadrukkelijk naar mogelijkheden om onderstaande thema's ook een duidelijke plaats toe te kennen in ons dagelijkse onderwijs. We doen dat aan de hand van enkele korte paragrafen in alfabetische volgorde.

7.2. Burgerschap

Aan het begin van het schooljaar 2021-2022 is de nieuwe wet voor burgerschapsonderwijs in werking getreden. De overheid acht het bevorderen van verbinding met en participatie in de samenleving van groot belang. In ons land is dat met respect voor elkaar, voor de democratie, de rechtstaat en voor de vrijheden die we samen hebben. Ook 't Hooghe Landt dient die waarden uit te dragen en dient een onderwijsplek te vormen om over die waarden te leren en er mee te kunnen oefenen. Het is daarom dringend en noodzakelijk een duidelijke en integrale visie op het burgerschapsonderwijs te ontwikkelen.



7.3. Duurzaamheid

Een actueel en maatschappelijk thema is duurzaamheid. De manier waarop 't Hooghe Landt bijdraagt aan een duurzaam en milieubewust organiseren en vormgeven van zowel het onderwijs als de overige activiteiten, vraagt in de komende jaren om meer bewuste keuzes. We denken dan aan uiteenlopende duurzaamheidsaspecten met betrekking tot bijvoorbeeld de inkoop van verbruiksmaterialen, de aanschaf en het gebruik van koffiebekers, de aanschaf en het (her-) gebruik van meubilair, het gebruik van water en energiebronnen en bijvoorbeeld het gebruik van papier en printers vraagt om meer bewustzijn en wellicht een beperking van onze keuzes. Op het dak van een vestiging van 't Hooghe Landt liggen inmiddels zonnepanelen maar daarmee zijn we nog geen 'groene school'. Mogelijk kunnen we in de periode van dit schoolplan bewuste stappen zetten in de richting van een echt groene school. Het is wenselijk dat we de keuzes voor duurzaamheid eveneens verankeren in ons onderwijs en mogelijk in onze profilering.

7.4. Flex-uren

't Hooghe Landt kent een grote verscheidenheid aan zogenaamde Flex-uren. Dat zijn in het rooster van alle leerlingen gemarkeerde uren waarin aan leerlingen verschillende activiteiten worden aangeboden. Grofweg kunnen we drie soorten Flex-uren onderscheiden. Op de eerste plaats worden Flex-uren aangeboden voor vakgebonden ondersteuning voor die leerlingen die soms enige extra ondersteuning nodig hebben.

Daarnaast zijn er Flex-uren waarin leerlingen zich vakgebonden kunnen verdiepen omdat zij voor een bepaald vak een bovengemiddelde interesse hebben en de verdieping een handreiking in hun belangstelling en nieuwsgierigheid kan betekenen.

Tenslotte kunnen in de Flex-uren onderwerpen, vakoverstijgende thema's en/of activiteiten worden aangeboden die geheel nieuw zijn en niet in één specifiek vak aan de orde komen.

In de periode van dit schoolplan is het wenselijk om de inhoud van deze Flex-uren grondig te evalueren en indien nodig te herzien. Ook lijkt het wenselijk te bezien op welke manier deze Flex-uren een plek in het dagrooster van leerlingen hebben of krijgen. Tenslotte kan de vraag worden gesteld op welke wijze we er samen voor zorgen dat leerlingen deze Flex-uren de moeite waard vinden en op welke wijze we onze leerlingen kunnen 'verleiden' bewust hun keuze te maken voor bepaalde Flex-uren.

7.5. Identiteit

In de schoolgids en op de website van 't Hooghe Landt staat vermeld dat we een open katholieke school voor voortgezet onderwijs in Amersfoort en omstreken zijn. In ons vakkenaanbod neemt levensbeschouwing van oudsher een duidelijke plaats in. De wijze waarop we samen verder vorm en inhoud willen geven aan de identiteit van onze school heeft de laatste tijd weinig aandacht kunnen krijgen. Het is wenselijk om duidelijkheid te creëren waar we samen staan of willen staan. Die duidelijkheid is wenselijk voor onze eigen medewerkers en voor onze leerlingen en hun ouders en/of verzorgers.

Identiteit is niet alleen een thema voor de school, ook in het leven van onze leerlingen speelt de zoektocht naar identiteit een belangrijke rol. Vragen als: wie ben ik, wat is mijn gender, hoe verhoudt mijn recht op zelfbeschikking en vrijheid van meningsuiting zich tot de rechten en vrijheden van een ander? Identiteit bestaat dus niet in een vacuüm, maar is altijd gedefinieerd in relatie tot een ander. Wij zien het als onderdeel van onze opdracht om leerlingen te begeleiden en te ondersteunen in hun zoektocht. We doen dat bijvoorbeeld tijdens de begeleidingsuren en in de vakken levensbeschouwing en maatschappijleer.

7.6. Internationalisering

Op 't Hooghe Landt ontbreekt een duidelijke visie op onderwijsactiviteiten vanuit een gemeenschappelijk perspectief op internationalisering. Voor leerlingen werden weliswaar traditiegetrouw prima en afwisselende reizen naar het buitenland georganiseerd maar een duidelijke visie vanuit het perspectief van internationalisering of vanuit een vakoverstijgend gezichtspunt ontbrak. Internationalisering betekent meer dan reizen alleen en de samenhang met andere onderwijsactiviteiten vraagt om de ontwikkeling van een schoolvisie op internationalisering en interculturele activiteiten. In de periode van dit schoolplan willen we daar vorm aan geven. De maatregelen als gevolg van Corona brengen een breekpunt met de bestaande tradities met zich mee. Dat biedt kansen om nieuw beleid te ontwikkelen en vorm te geven.

7.7. Kansengelijkheid

In het hedendaagse onderwijs zien we dat niet alle leerlingen 'gelijke kansen' hebben om succesvol te kunnen zijn. Dat verschil in kansengelijkheid wordt voor een deel veroorzaakt door maatschappelijke factoren die buiten de school zijn ontstaan. We willen en kunnen echter binnen de school een bijdrage leveren aan het verkleinen van de mogelijke effecten van die maatschappelijke ongelijkheid. We kunnen en moeten leerlingen binnen onze school juist daarom gelijke kansen bieden. Dat kunnen we bijvoorbeeld doen door onze, aan de school gebonden, keuzes en maatregelen voor iedereen bereikbaar te maken. Het gratis aanbieden van huiswerkbegeleiding kan daar een voorbeeld van zijn. In de komende tijd onderzoekt 't Hooghe Landt op welke manier we de kansengelijkheid voor brugklasleerlingen kunnen versterken.

Naast deze algemene, aan de school gebonden keuzes en maatregelen, is het zaak dat we ook tijdens onze dagelijkse lessen en binnen het verband van de klas of groep ons beter bewust moeten zijn hoe we juist hier de kansengelijkheid voor alle leerlingen kunnen versterken. In de komende periode van dit schoolplan willen we daar bewust aandacht aan besteden. Over de manier waarop en met welke concrete doelen zal nader moeten worden gesproken.

7.8. Kwaliteitszorg

't Hooghe Landt kent sinds enkele jaren een eigen werkgroep Kwaliteitszorg. Door enerzijds de gevolgen van diverse Coronamaatregelen en anderzijds de mutaties in die werkgroep, konden resultaten en aanbevelingen slechts in kleine kring worden belicht.

Omdat in 't Hooghe Landt een toenemende belangstelling en bewustwording met betrekking de eigen kwaliteiten kan worden bemerkt, is een krachtige doorstart van die werkgroep niet alleen logisch maar ook dringend gewenst.

Het groeiend kwaliteitsbewustzijn in de school vraagt om nieuwe impulsen en een planmatig onderzoek naar onderwijsresultaten en naar het onderwijsrendement van jaarlagen, vakgroepen en afdelingen. Het is nodig om in de periode van dit schoolplan een planmatig en integraal systeem van kwaliteitszorg vorm te geven.

7.9. Nationaal Plan Onderwijs

't Hooghe Landt beschikt sinds december 2021 over een projectplan Nationaal Plan Onderwijs (NPO). Strikt genomen heeft dit plan nog de status van een conceptversie totdat de medezeggenschapsraad zich volledig heeft uitgesproken. In dit plan worden inhoudelijke plannen verwoord met als doel de leef- en leerachterstanden van leerlingen te verkleinen en op te heffen. Voor de vervaardiging van dit plan zijn projectleiders benoemd die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor zowel de planvorming als voor de coördinatie van de uitvoering. Inhoudelijk is dit plan gebaseerd op eerder gekozen structurele onderwijskundige uitgangspunten en versterkt het de ontwikkelingsrichtingen die in dit schoolplan staan beschreven. Op het moment van schrijven van het schoolplan gaan we er voorzichtig van uit dat we voor de uitvoering van ons NPO-plan meer tijd krijgen dan aanvankelijk was vastgelegd en bepaald.

7.10. Nieuwe leerweg mavo

De komende jaren worden de gemengde leerweg (GL) en de theoretische leerweg (TL) van het vmbo samengevoegd tot één nieuwe leerweg. Binnen deze nieuwe leerweg volgen alle leerlingen een praktijkgericht programma en sluiten dat af. Aan het eind van het schooljaar 2023-2024 moeten alle vmbo-scholen, met een GL en/of de TL, deze nieuwe leerweg aanbieden. Dat geldt dan dus ook voor 't Hooghe Landt. De aanduidingen gemengde leerweg en theoretische leerweg stoppen te bestaan met ingang van 1 augustus 2024. Voor het havo ligt toekomstgericht eenzelfde aanpassing op het onderwijsaanbod in het verschiet.

Het doel van de nieuwe leerweg is leerlingen optimaal voorbereiden op een vervolgopleiding, mbo of havo, zodat ze een gefundeerde keuze maken voor een vervolgopleiding in een sector die bij hen past. In de nieuwe leerweg volgen alle leerlingen een praktijkgericht programma plus minimaal vijf theoretische vakken (als Nederlands, Engels, wiskunde, enz.).

Voor onze mavo buigt de werkgroep 'Nieuwe Leerweg' zich over de invoering. Al eerder is de keuze gemaakt om het vak Technologie & Toepassing in het curriculum op te nemen als vak waarbinnen het praktijkgerichte programma wordt aangeboden. Alle vakken, het LOB-programma, het profielwerkstuk en de wijze van begeleiding ondergaan in de komende tijd een actualisering om samen de *Nieuwe Leerweg* sterk neer te zetten.

7.11. Passend Onderwijs

Passend Onderwijs op 't Hooghe Landt lijkt vooral een zaak van het Interne Ondersteunings Team (IOT). Veel medewerkers lijken onvoldoende op de hoogte van de inhoudelijke verplichtingen die we als school hebben om leerlingen daadwerkelijk 'passend onderwijs' te bieden. Het lijkt er soms op alsof we die verplichting inhoudelijk hebben gedelegeerd aan het IOT en dat daarmee ook de collectieve verantwoordelijkheid is afgewenteld. Dit vraagt om een nieuwe ontwikkeling waarin zowel de positie en het mandaat van alle medewerkers als van de medewerkers van het IOT duidelijk worden gemaakt. Het dwingt ons ook om samen na te denken over de reikwijdte van adviezen die door het IOT worden verstrekt. Samenvattend kunnen we stellen dat we op het gebied van Passend Onderwijs en de noodzakelijke ondersteuning nog veel te doen hebben. In de periode van dit schoolplan willen we niet alleen de structuur verhelderen maar ook de gevolgen daarvan planmatig vormgeven voor en met alle medewerkers.



Hoofdstuk 8. Tot slot

Aan het einde van dit schoolplan volgen nog enkele opmerkingen. In de inleiding stond reeds een woord van dank aan alle betrokkenen die informatie hebben geleverd. Die dank geldt inmiddels ook voor de inhoudelijke feedback die de schoolleiding mocht ontvangen op de conceptversies van een aantal hoofdstukken. De prettige samenwerking met tekenaar Tom van Dun verdient eveneens onze dank.

Hier en daar is dit schoolplan stevig in de beschrijving van de ontwikkelingsrichting en wordt relatief weinig ruimte overgelaten voor verschillende interpretaties. In veel andere gevallen echter biedt het schoolplan juist opmerkelijk veel ruimte. Die keuze laat zich makkelijk verklaren. Een schoolplan over de afgelopen periode ontbrak. In de afgelopen periode zijn niet alleen mutaties doorgevoerd in de samenstelling van de schoolleiding maar is ook de organisatiestructuur gewijzigd. Lesduur en lessentabel zijn aangepast en *'last but not least'* kregen we te maken met de maatregelen als gevolg van een pandemie. Tijdens die pandemie bleek het niet mogelijk om met alle betrokkenen en 'stakeholders' samen en voldoende inhoudelijk een schoolplan ontwikkelen. Dat verklaart waarom we terecht mogen verwachten dat in de komende tijd het schoolplan als basis gaat fungeren voor krachtige vervolgstappen in de verschillende afdelingen. Die werkwijze vraagt niet alleen om samenwerking tussen de afdelingen maar ook om zorgvuldige dialogen binnen alle afdelingen. Afdelingen worden geacht jaarlijks afdelingsplannen in het verlengde van dit schoolplan te ontwikkelen. Ook van de afdeling Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP) wordt een samenhangend afdelingsplan verwacht. De hier bedoelde afdelingsplannen worden voorafgaand aan het schooljaar 2022-2023 opgeleverd.

'Ontwerp jouw toekomst' is niet alleen de titel van dit schoolplan, het is tevens het motto voor de werving van nieuwe leerlingen. We zien het echter ook als een expliciete en nadrukkelijke uitnodiging aan alle medewerkers om samen de toekomst van onze school vorm te geven.

