



## SCHOOLPLAN 2017 - 2021



## Inhoud

1.	INLEIDING .....	3
1.1	Doel en functie van het Schoolplan.....	3
1.2	Totstandkoming van dit Schoolplan .....	3
1.3	Opbouw Schoolplan .....	3
1.4	Vaststelling .....	3
2.	DE AMBITIE VAN DE SCHOOL .....	4
2.1	Missie.....	4
2.1	Analyse .....	5
3.	ONDERWIJSBELEID .....	9
3.1	Kwalitatief goed en uitdagend onderwijs .....	9
3.2	Brede talentontwikkeling .....	10
3.3	Goede leerlingbegeleiding op maat .....	12
3.4	Goed pedagogisch handelen .....	13
4.	HR-BELEID.....	14
4.1	Strategisch HR-plan Dunamare Onderwijsgroep .....	14
4.2	HR-beleid op Het Schoter .....	14
5.	KWALITEITSBELEID .....	17
5.1	Dunamare Kwaliteitsbeleid .....	17
5.2	Kwaliteitsbeleid op Het Schoter .....	17
6.	FINANCIEEL BELEID.....	19
	<b>Bijlage: Lijst met afkortingen.....</b>	<b>21</b>

# 1. INLEIDING

## 1.1 Doel en functie van het Schoolplan

Voor u ligt Het Schoter Schoolplan 2017 – 2021. Dit Schoolplan is ons strategisch beleidsplan waarin de school aangeeft welke ambities zij heeft voor de komende vier jaar. In het Schoolplan beschrijft de school haar specifieke doelen, rekening houdend met de huidige stand van zaken van het onderwijs, personeel en financiën van de school en met externe ontwikkelingen waar de school mee te maken heeft/ gaat krijgen. De ambities van de school zijn afgeleid van de strategische koers van de Dunamare Onderwijsgroep.

Dit Schoolplan wil ook een inspirerend document zijn. Een document dat weergeeft wie wij zijn, wat ons beweegt en wat onze toekomstvisie is. Ambities uit het Schoolplan worden jaarlijks vertaald naar Jaarplannen, teamplannen en sectieplannen. In deze plannen staat wat de school wil bereiken met het onderwijs en hoe dit vorm krijgt in het dagelijkse onderwijs dat gegeven wordt.

Dit Schoolplan geeft bovendien inzicht in hoe wij de kwaliteit van ons onderwijs voortdurend meten en evalueren.

## 1.2 Totstandkoming van dit Schoolplan

Dit Schoolplan is in het tweede kwartaal van 2017 tot stand gekomen naar aanleiding van een aantal bijeenkomsten met de Medezeggenschapsraad, de schoolleiding en met inbreng van een aantal docenten.

## 1.3 Opbouw Schoolplan

In dit plan vindt u een analyse van de situatie waarin de school zich nu bevindt, de koers die wij hebben uitgestippeld voor de komende jaren en hoe die zich vertaalt in het strategisch beleid. Daarnaast maken we de vertaalslag naar de praktijk met een aantal concrete doelstellingen.

In hoofdstuk 2 wordt de missie, visie en ambitie van de school beschreven. In hoofdstuk 3 beschrijft de school hoe het onderwijs vormgegeven wordt. Hoofdstuk 4 gaat vervolgens over de visie en het beleid van HR (voor de lijst met afkortingen zie bijlage). Daarna wordt in hoofdstuk 5 uiteengezet op welke wijze de school zicht houdt op de onderwijskwaliteit en deze bewaakt, borgt en verbetert. Hoofdstuk 6 tot slot beschrijft het financieel beleid. Het Schoolplan in zijn geheel is geschreven vanuit de ambities van de school zoals beschreven in hoofdstuk 2.

## 1.4 Vaststelling

De Medezeggenschapsraad van Het Schoter heeft op 6 juni 2017 ingestemd met dit Schoolplan. Het College van Bestuur heeft op 10 juli 2017 dit Schoolplan vastgesteld.

## 2. DE AMBITIE VAN DE SCHOOL

### 2.1 Missie

#### **Dunamare Onderwijsgroep**

Het Schoter maakt deel uit van de Dunamare Onderwijsgroep. Zowel de kernwaarden van de Dunamare Onderwijsgroep (ambitieuw, professioneel, uitdagend en inlevend) als de uitwerking daarvan zijn integraal verweven in het schoolbeleid van Het Schoter.

Bij de Dunamare Onderwijsgroep staat de brede talentontwikkeling van iedere leerling centraal. Onder brede talentontwikkeling wordt verstaan:

- verwerving en ontwikkeling van kennis en vaardigheden;
- maatschappelijke toerusting;
- en persoonsvorming.

In een veranderende samenleving waar digitalisering, individualisering en internationalisering snel toenemen, is het belangrijk om talenten in de volle breedte te ontwikkelen om onze leerlingen op te leiden tot competente burgers. De Dunamare Onderwijsgroep en dus ook Het Schoter staat voor toekomstgericht onderwijs met een uitdagend en relevant onderwijsaanbod passend bij de visie, de leerlingen en de docenten van Het Schoter. Belangrijk is de balans tussen de verwerving en ontwikkeling van kennis en vaardigheden, maatschappelijke toerusting en persoonsvorming. Deze onderwijsdoelstellingen zijn niet altijd meetbaar, maar tenminste merkbaar.

Voor leerlingen is de verwerving en ontwikkeling van kennis en vaardigheden in het onderwijs belangrijk om vervolgstappen te kunnen maken in hun lerende en werkende leven. De Dunamare Onderwijsgroep kiest hierin een breed perspectief dat verder gaat dan slechts kennisoverdracht. Door de ontwikkeling van vaardigheden als digitale geletterdheid, creatief en kritisch denken, probleemoplossend vermogen en reflectie op het eigen leren streven we ernaar leerlingen voor te bereiden op het participeren in een veranderende maatschappij.

De scholen van de Dunamare Onderwijsgroep geven leerlingen de maatschappelijke toerusting om deel uit te kunnen maken van een groter geheel, zoals een specifieke beroepsomgeving of de samenleving. Leerlingen doen maatschappelijke competenties op, ontwikkelen een moreel kompas, oriënteren zich op gemeenschappelijke waarden en ontdekken hoe die een rol spelen in de omgang met anderen. Leerlingen leren over de werking en het belang van de democratische rechtsstaat, de betekenis van kinder- en mensenrechten voor het dagelijks leven en over maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit leert onze leerlingen maatschappelijke vraagstukken van deze tijd te begrijpen en hoe zij hierin een actieve rol kunnen spelen.

Tot slot richten de scholen van de Dunamare Onderwijsgroep zich op persoonsvorming: wie zijn kansen in de maatschappij wil benutten, moet zich als persoon kunnen ontwikkelen en zijn positie ten opzichte van anderen in de samenleving vinden. Onze scholen helpen leerlingen na te denken over hun persoonlijke drijfveren en ambities. Leerlingen ontdekken wie zij zijn en willen worden, wat ze belangrijk vinden en hoe ze zich tot zichzelf en anderen verhouden. Leerlingen leren verantwoordelijkheid te nemen, initiatieven te ontplooiën en keuzes te maken. Zij krijgen zelfvertrouwen, worden weerbaar en ontwikkelen een ondernemende houding. Begrippen als vertrouwen, respect en solidariteit helpen hen met anderen samen te leven.

## **Visie en missie van Het Schoter**

Het Schoter is een school met een openbaar karakter, een school waar ieder kind ongeacht godsdienst, levensbeschouwing en of sociaal-culturele achtergrond welkom is. In de visie van Het Schoter staat de lerende leerling centraal en wij zien het als onze missie om alle leerlingen zoveel mogelijk te laten leren en om ze voor te bereiden op een actieve rol in een steeds internationaler wordende samenleving. Het Schoter biedt een brede vorming aan op cognitief, sociaal, cultureel en sportief gebied. Het Schoter is een lerende organisatie die zich niet alleen richt op kennisoverdracht, maar ook nadrukkelijk aandacht heeft voor het aanleren van vaardigheden en een brede oriëntatie op de wereld om ons heen. Het Schoter biedt kansen en prikkelt leerlingen die kansen aan te grijpen en hun capaciteiten optimaal te benutten. Hierbij heeft de school een stimulerende en begeleidende taak. Daarom dagen wij de leerlingen uit actief deel te nemen aan het onderwijsleerproces, zichzelf te ontwikkelen en hiervoor de verantwoordelijkheid te leren dragen. Dat is de bagage die onze leerlingen nodig zullen hebben voor een actieve bijdrage in een voortdurend veranderende maatschappij en wereld.

Het Schoter streeft maatwerk na als standaard: iedereen is anders en uniek en verdient een individuele benadering die nodig is om optimaal tot ontwikkeling te komen op zowel cognitief als sociaal-emotioneel vlak. Onze leerlingbegeleiding is hierop ingericht en ons onderwijskundig concept sluit hierop aan.

Het Schoter biedt uitdagend onderwijs voor al haar leerlingen. Wij bieden versterkt Engels aan in alle afdelingen en een doorlopende leerlijn vanaf de brugklas voor lichamelijke opvoeding en drama. Bovendien kunnen mavo-leerlingen examen doen in het vak tekenen. Daarnaast kunnen onze vwo- en havo-leerlingen naast regulier onderwijs kiezen voor tweetalig onderwijs. Onze vwo-leerlingen dagen we extra uit met vakoverstijgende realistische opdrachten. Het aanleren van academische vaardigheden en een gepersonaliseerde benadering zijn naast het aanbieden van de realistische opdrachten de andere twee kenmerken van ons uitdagend vwo-onderwijs.

Dit alles vindt plaats in een school die sterk hecht aan een veilig klimaat voor leerlingen en personeel, aan een duidelijke structuur en een goede sfeer. Een school waar aandacht is voor het leerproces, de persoonlijke begeleiding van leerlingen en een school die samen met de ouders zorg draagt voor een omgeving waarin onze leerlingen optimaal kunnen leren, leven en zich ontwikkelen.

We werken volgens de onderwijskundige principes van het “Volledig Leerproces”. Dit onderwijs concept berust op drie pijlers: activerende didactiek, het aanleren van vaardigheden en het veelvuldig geven van feedback.

## **2.1 Analyse**

Voordat we de ambities formuleren die Het Schoter de komende vier jaar wil realiseren, is het van belang om een analyse te maken van factoren die het realiseren van onze ambities kunnen beïnvloeden. We maken daarbij gebruik van de volgende bronnen:

- uitslag leerling enquête tevredenheid (2016)
- inspectierapport naar aanleiding van Inspectiebezoek (2016)
- visitatie Europees Platform (2016)
- uitslag ouder enquête tevredenheid (2017)

- uitslag ouder en leerling enquête mentor (2016)
- onderwijsresultaten 2017 van de Inspectie van het Onderwijs
- onderwijstijd en onderwijsaanbod
- lesobservaties
- gesprekken met personeelsleden, (oud)leerlingen, ouders, samenwerkingspartners en buurtbewoners
- reglementen en beleidsdocumenten

### **Interne analyse**

Uit de vier recent uitgevoerde enquêtes en gesprekken met ouders en leerlingen blijkt dat zowel leerlingen als ouders Het Schoter ervaren als een veilige, prettige school met veel oog voor de individuele leerling. Een school met een ruim lesaanbod, met aandacht voor talentontwikkeling en een school die naast cognitieve kennis tevens oog heeft voor persoonsvorming, het aanleren van vaardigheden en het ontwikkelen van goed burgerschap. De in 2014 ingevoerde opstroomklassen voor de betere mavo- en havo-leerlingen komen tegemoet aan een behoefte en zijn succesvol. De afgelopen schooljaren stroomde gemiddeld 50% van de leerlingen in de opstroomklassen door naar het hogere niveau. De leerlingen die de laatste jaren zijn opgestroomd naar een hoger niveau presteren volgens verwachting. De determinatie is op orde. Over het algemeen spreken leerlingen zich positief uit over de aantrekkelijkheid van de lessen en het didactisch handelen van de docenten. Zowel ouders als leerlingen zijn over het algemeen eveneens positief over de begeleiding en de extra ondersteuning mocht dit laatste wenselijk zijn. Ook over de communicatie en de organisatie van de school zijn zowel ouders als leerlingen tevreden.

Na het behalen van de drie ‘groene kaarten’ in het oordeel van de Inspectie van het Onderwijs in 2012 was het de afgelopen vier jaar onze ambitie de kwaliteit van het onderwijs naar een hoger plan te tillen en duurzaam te borgen opdat de school aantrekkelijk is en blijft voor (aspirant)leerlingen, hun ouders en het personeel. Naast het feit dat wij het verzorgen van kwalitatief goed en uitdagend onderwijs zien als onze opdracht is het voor het financieel gezond worden van de school van essentieel belang dat de school zich onderscheidend en positief profileert, zodat we mede hierdoor een grotere instroom en dus groei in leerlingaantal weten te realiseren (zie ook hoofdstuk 6, financieel beleid).

De afgelopen jaren is er hard gewerkt aan de verbetering van de onderwijskwaliteit, het borgen daarvan en het consolideren en verbeteren van het niveau van de onderwijsresultaten. In 2013 zijn we gestart met de implementatie van ons eigen onderwijskundig concept en in het verlengde hiervan met het schrijven van nieuwe vakwerkplannen. De onderwijsresultaten 2017 van de Inspectie van het Onderwijs laten zien dat Het Schoter op alle vier indicatoren in het driejaarstotaal boven de norm heeft gepresteerd en dat er een stijgende lijn is de onderbouwsnelheid<sup>1</sup>, de examencijfers en de bovenbouwsnelheid. Ook de onderwijspositie ten opzichte van het advies van het primair onderwijs komt in het driejaarstotaal boven de norm uit in alle drie de afdelingen. Het verschil tussen het School

---

<sup>1</sup> De indicator onderbouwsnelheid toont het percentage leerlingen dat zonder vertraging de onderbouw doorloopt. De indicator bovenbouwsnelheid toont het percentage leerlingen dat zonder vertraging de bovenbouw doorloopt.

Examencijfer en het Centraal Schriftelijk cijfer is weliswaar geen indicator meer. Het is wel opgenomen in de onderwijsresultaten en heeft de kwalificatie 'gering verschil'. Hier zijn we natuurlijk trots op, maar uiteraard blijven wij er alles aan doen om nog beter te worden op met name onderwijskundig gebied. Zie voor meer informatie over de beoordelingen van de Inspectie ook [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl).

In 2014 is op Het Schoter gestart met de implementatie van een eigen onderwijskundig concept en inmiddels is het niet meer weg te denken uit ons onderwijskundig beleid. Wij werken volgens de onderwijskundige principes van het "Volledig Leerproces". Dit onderwijs concept berust op drie pijlers: activerende didactiek, het aanleren van vaardigheden en het veelvuldig geven van feedback.

Voorzichtig gestart in februari 2014 is "Volledig Leren" nu het leidende onderwijskundige concept van Het Schoter. Dat betekent niet dat het concept al volledig is uitgewerkt en ingevoerd. De implementatie is tot nu toe succesvol en verschillende factoren hebben daaraan bijgedragen. Allereerst een schoolleiding die de ambitie en de inzet heeft om consequent onderwijskundig leiding te geven. Daarnaast de inbreng van een externe partij die vanuit een stevig wetenschappelijk fundament onderwijskundige inzichten praktisch voor de school heeft vertaald. Verder heeft de groei van de school een lichte, goed gekwalificeerde en meestal jonge, nieuwe docenten opgeleverd die vaak op professionele en dus lerende wijze naar hun functioneren kijken en die volop meedenken in en bijdragen aan "Volledig Leren".

Het Schoter heeft de afgelopen jaren het tweetalig onderwijs verder ontwikkeld. In april 2016 heeft het tweetalig vwo een visitatie-bezoek gehad van het Europees Platform. Het EP oordeelde positief over de kwaliteit van het tweetalig onderwijs op Het Schoter. De visitatiecommissie oordeelde dat de kwaliteit van de lessen, de scholing van docenten en de zichtbaarheid van het tweetalig onderwijs binnen de school aanzienlijk is verbeterd t.o.v. een eerder bezoek in 2013. Het Schoter heeft de status van Junior College en wil in 2020 ook de status van Senior College verwerven. De ontwikkeling van het programma in de bovenbouw van het vwo en daarmee het voldoen aan de eisen van het EP ten aanzien van scholing, onderwijsaanbod en EIO is in volle gang.

De afgelopen jaren is het onderwijsaanbod uitgebreid door de invoering van versterkt Engels voor alle leerlingen, versterkt Frans en Duits voor de leerlingen die hier interesse in hebben en de invoering van het vak Global Perspectives in 4 en 5 vwo. Hiernaast hebben de leerlingen de mogelijkheid om deel te nemen aan buitenschoolse activiteiten als de theaterklas en de kunstklas. Zowel leerlingen als ouders geven aan dat ze positief zijn over het onderwijsaanbod van de school. Wij realiseren ons dat door het brede aanbod het risico bestaat dat men focus mist. Dit kan ten koste gaan van een heldere profilering van de school.

Het imago van de school is de afgelopen jaren verbeterd. Het Schoter wordt nu gezien als een kwaliteitschool die leerlingen uitdaagt en kansen biedt. Het leerlingaantal stijgt doordat de instroom in de brugklas in de afgelopen jaren fors is toegenomen. Tegelijkertijd blijft de instroom in de vwo-afdeling achter ten opzichte van de andere afdelingen. We zouden graag zien dat de instroom gelijkmatig is verdeeld over de drie afdelingen. PR acties en de invoering van het vak XL leren in het vwo hebben voornamelijk niet tot de gewenste instroom geleid. In het tweede kwartaal van 2017 onderzoeken we daarom in samenwerking met een communicatieadviesbureau hoe wij onze profilering nog beter gestalte kunnen geven en de school nog aantrekkelijker kunnen profileren voor de aspirant vwo-leerling. Ten tijde van het schrijven van dit Schoolplan is hier nog geen duidelijkheid over.

## **Externe analyse**

In de samenleving als geheel, maar ook in de directe omgeving van Het Schoter, doen zich ontwikkelingen voor die voor onze school van belang zijn. Deze ontwikkelingen kunnen voor ons kansen inhouden maar ook bedreigingen vormen.

Voor Het Schoter is het van cruciaal belang dat het leerlingaantal blijft stijgen. Om een stabiele en gezonde school te worden en te blijven is het noodzakelijk om een instroom te realiseren van ongeveer 250 leerlingen in 9 of 10 klassen. In 2021 telt Het Schoter bij deze instroom ongeveer 1300 à 1350 leerlingen (inclusief VAVO). Het aantal nieuwe vwo-leerlingen in de brugklas moet toenemen (75 brugklasleerlingen per schooljaar). In de meerjarenprognose gaan we uit van een instroom in de havo van 100 leerlingen en in de mavo van 75 leerlingen. Demografische gegevens laten zien dat deze groei binnen de mogelijkheden ligt.

Het Schoter bevindt zich in een sterk concurrerend onderwijsveld. Een stevige positionering is daarom van cruciaal belang. Kritische succesfactoren in dit verband zijn een positief onderscheidend onderwijskundig- en pedagogisch concept, een specifiek op de doelgroep gericht aantrekkelijk (onderwijs)aanbod en effectieve PR-activiteiten. Hoewel de school de afgelopen jaren de gewenste instroom kent in aantallen, baart de instroom van vwo-leerlingen ons zorgen. De komende jaren zullen we nadrukkelijk(er) aandacht besteden aan het werven van vwo-leerlingen.

De school groeit en kampt sinds 2016 met een lokalentekort. De wens is nieuwbouw op de plaats waar nu de gymzalen zijn. Vooralsnog lijkt dit op korte termijn nog niet realiseerbaar. De komende jaren zal Het Schoter het ruimtetekort opvangen met een achttal noodlokalen op het achterplein en twee lokalen bij voetbalvereniging Haarlem-Kennemerland.

Hoewel het lerarentekort landelijk en ook regionaal steeds voelbaarder wordt lukt het ons nog steeds om voldoende bekwame en bevoegde docenten aan te stellen. Het Schoter is een opleidingsschool en dit houdt in dat er relatief veel jonge aankomende docenten onderwijservaring opdoen en ook al werkzaam zijn op Het Schoter. Dit is een groot goed voor Het Schoter. Wij blijven hierdoor onderwijskundig vernieuwen en collega's die bij ons hun opleiding afronden en geschikt zijn, blijven vervolgens graag op Het Schoter werken. Het Schoter heeft zich de afgelopen jaren opnieuw op de onderwijskaart gezet en dit heeft als effect dat de school weer aantrekkelijk is als werkgever. Er wordt goed gereageerd op vacatures en de kwaliteit van de sollicitanten is over het algemeen redelijk tot goed.



### 3. ONDERWIJSBELEID

Het Schoter houdt zich aan de wettelijke voorschriften zoals verwoord in de Wet op het voortgezet onderwijs betreffende de uitgangspunten, de doelstelling en de inhoud van het onderwijs. Het gaat hier om de referentieniveaus, de exameneisen, de aangeboden vakken, de kerndoelen en de onderwijstijd. Over de geprogrammeerde onderwijstijd en over de gerealiseerde onderwijstijd wordt verantwoording afgelegd aan de Medezeggenschapsraad. De lestijden en de lessentabel zijn te vinden op onze website: [www.schoter.nl](http://www.schoter.nl) → informatieloket → schoolgids.

Om onze visie op ons onderwijs vorm te geven in de dagelijkse praktijk en ontwikkelingen in gang te zetten om onze doelen te bereiken is een heldere koers voorwaardelijk. De koers die wij hebben uitgezet is gebaseerd op de hierna beschreven uitgangspunten.

#### 3.1 Kwalitatief goed en uitdagend onderwijs

Ons onderwijskundig concept is zoals gezegd niet meer weg te denken uit onze lespraktijk en hoewel de implementatie tot nu succesvol is verlopen staat de school nu voor de uitdaging het “Volledig leren” ook daadwerkelijk in alle lessen vorm te geven. Aandacht voor “Volledig Leren” is in onze overtuiging een noodzakelijk aspect van goed onderwijs. Goed pedagogisch handelen en klassenmanagement horen daar ook bij. Om het onderwijskundig concept tot in de haarvaten van de school ingevoerd te krijgen, zal de focus de komende jaren liggen op wat de ‘corebusiness’ van de school is: goed en uitdagend onderwijs. En daarbij op diegenen die dat in het directe contact met de leerling begeleiden, namelijk de docenten. Het slagen van de volledige implementatie van het concept zal afhangen van het vermogen de individuele docent optimaal te laten functioneren in “Volledig Leren”. Om dat te bereiken staan de school mensen, instrumenten en structuren ter beschikking:

##### Mensen rondom de individuele docent

Allereerst de sectie waar de docent bij uitstek kan leren hoe hij zijn vak met de specifieke kenmerken het beste kan geven vanuit “Volledig Leren”. Het leren binnen de sectie werkt en kan verder gestimuleerd worden. De sectieleider is er verantwoordelijk voor dat de sectie als totaal de gewenste kwaliteit levert door het ontwerpen van een op het concept toegesneden vakwerkplan en heeft voortdurend aandacht voor de uitvoering ervan. Daarnaast zorgt de sectieleider ervoor dat de docent kan leren binnen de sectie. De sectieleider heeft een cruciale positie binnen de ontwikkeling en zorgt ervoor dat “Volledig Leren” hoog op de onderwijsontwikkelagenda staat. De schoolleiding is er uiteindelijk verantwoordelijk voor dat de school biedt wat ouders en maatschappij mogen verwachten. Zowel in de aansturing en de begeleiding van het interne leerproces als de controle op de geleverde kwaliteit is haar rol essentieel. De school kent coaches op het vlak van “Volledig Leren”, dit zijn docenten die zich ontwikkeld hebben tot interne deskundigen. Afgelopen schooljaar zijn zij gestart en hun rol begint langzaam vorm te krijgen. Naarmate de schoolleiding meer sturing aan de individuele docent kan geven doordat de instrumenten zoals enquêtes en voortgangsgesprekken hun uitwerking krijgen, zal de vraag naar individuele coaching naar verwachting toenemen.

##### Instrumenten

De integratie van nieuwe docenten in “Volledig Leren” krijgt speciale aandacht: in het eerste jaar op Het Schoter krijgen nieuwe collega’s voortaan een training van drie dagdelen. In het beoordelingstraject wordt stelselmatig aandacht besteed aan de uitvoering van ons concept, niet alleen door de werkplekbegeleider, maar ook door de beoordelende leidinggevende. Dat doen wij onder andere door middel van het afnemen van enquêtes, georganiseerde intervisiebijeenkomsten en

lesobservaties. De lesobservaties en de enquêtes van Kwaliteitscholen<sup>2</sup> zijn beiden toegesneden op ons onderwijskundig concept. Twee maal per jaar wordt dezelfde enquête ook afgenomen bij alle docenten om de leskwaliteit te meten. De enquête is een krachtig instrument om zichtbaar te maken welk didactisch gedrag de individuele docent laat zien in zijn lessen. Het rendement ontstaat als individueel en binnen de sectie aan verbetering van zwakke punten wordt gewerkt. De coaches kunnen daarbij ondersteunen. Docenten maken mede op basis van de uitslag van de enquête een persoonlijk ontwikkelplan dat wordt besproken en eventueel bijgesteld tijdens het jaarlijkse voortgangsgesprek met de leidinggevende. Daarnaast organiseert de schoolleiding twee maal per jaar trainingen en worden lesbezoeken afgenomen, zowel collegiaal als door de leidinggevende.

Het is onze ambitie om de implementatie van ons concept de komende jaren te vervolmaken door krachtig in te zetten op alle middelen die we daartoe tot onze beschikking hebben. Dit doen wij vanuit de overtuiging dat ons onderwijskundig concept van meerwaarde is en bijdraagt aan de kwaliteit en het rendement van ons onderwijs.

Op Het Schoter wordt beperkt gewerkt met RTTI<sup>3</sup> gemarkeerde toetsen. De komende jaren willen we de rol van het RTTI toetsinstrument vergroten. Dit instrument sluit naadloos aan op de uitgangspunten van ons onderwijskundig concept en stelt ons onder andere in staat leerlingen nog meer verantwoordelijk te maken voor het eigen leren. Op dit moment worden lang niet alle mogelijkheden benut. De komende drie schooljaren wordt RTTI verder geïmplementeerd in ons onderwijs en daartoe bieden we schoolbrede en individuele scholing door interne experts. Er is inmiddels een RTTI werkgroep geformeerd die verdere implementatie van het RTTI instrument in samenspraak met de schoolleiding zal vormgeven.

### 3.2 Brede talentontwikkeling

Het Schoter biedt haar leerlingen een brede vorming aan op cognitief, sociaal, cultureel en sportief gebied en stimuleert leerlingen hun capaciteiten optimaal te benutten. Dit doen wij in de eerste plaats door al onze leerlingen een breed en uitdagend onderwijsaanbod te bieden. Op Het Schoter kennen we een doorlopende leerlijn voor alle afdelingen voor sport en drama vanaf de brugklas tot en met de eindexamenklas. Bovendien krijgen alle leerlingen op Het Schoter versterkt Engels met de mogelijkheid om een Cambridge certificaat te halen aan het einde van klas 3. Ons doel is om de komende jaren te bewerkstelligen dat alle leerlingen een Cambridge certificaat halen aan het einde van klas 3. Daartoe zijn middelen vrijgemaakt. Dit houdt concreet in dat met ingang van school jaar 2016 – 2017 aan alle leerlingen in klas 3 op drie verschillende niveaus gedurende 20 weken ‘advanced classes’ worden aangeboden.

Het Schoter biedt tweetalig vwo-onderwijs en vanaf schooljaar 2017-2018 ook tweetalig havo-onderwijs. Tweetalig onderwijs is onderscheidend en uitdagend en opent deuren voor leerlingen die normaal gesproken gesloten blijven. Tweetalig onderwijs biedt leerlingen namelijk een uitstekende voorbereiding op een voortdurend internationaler wordende arbeidsmarkt. Een goede beheersing van de Engelse taal wordt steeds belangrijker: onze wereld verandert en grenzen tussen landen vervagen. De vraag naar hbo- en wo-opgeleide werknemers die de Engelse taal uitstekend beheersen neemt

---

<sup>2</sup> Kwaliteitscholen is een compleet en integraal systeem van strategievorming, kwaliteitszorg, interne en externe communicatie, bekwaamheidsdossier, zorgonderzoeken in het kader van passend onderwijs.

<sup>3</sup> RTTI gemarkeerde toetsen zijn toetsen die vier niveaus kennen op cognitief gebied: **R**eproductie, **T**oepassingsgericht niveau 1, **T**oepassingsgericht niveau 2, **I**nzicht.

daardoor toe. Het Schoter heeft het voornemen om in schooljaar 2018-2019 ook te starten met tweetalig mavo. Het is onze ambitie om onze school de komende jaren sterker te profileren als school voor tweetalig onderwijs met drie gezonde afdelingen van gelijke grootte. De groei van de tweetalige opleidingen zal leiden tot krimp in de reguliere opleidingen en mogelijk tot afschaffing van de reguliere opleidingen in de toekomst. Dit laat onverlet dat de Wet op het voortgezet onderwijs ons verplicht Nederlandstalig onderwijs aan te blijven bieden naast Engelstalig onderwijs opdat onze leerlingen een mavo-, havo- of vwo-diploma halen. Om dit mogelijk te maken worden de examenvakken in de bovenbouw in het Nederlands onderwezen.

Het Schoter heeft de status Junior College voor de afdeling tweetalig vwo en biedt met ingang van schooljaar 2016 – 2017 ook in de bovenbouw van het vwo tweetalig onderwijs aan. De ontwikkeling van het programma in de bovenbouw van het vwo om te kunnen voldoen aan de eisen van het EP ten aanzien van scholing, onderwijsaanbod en EIO zijn in volle gang. Denk hierbij aan onder andere CLIL trainingen, de integratie van het vak Duits en Frans in het tweetalig vwo, het opzetten van een internationaliseringsprogramma, het uitbouwen van de EIO leerlijn en het IB programma en de invoering van het vak 'Global Perspectives'. In 2020 wil Het Schoter de status Senior College verwerven.

We stimuleren onze leerlingen om naast een Cambridge certificaat ook voor Frans en Duits internationaal erkende diploma's te halen. We bieden versterkt Frans en Duits voor wie daar interesse in heeft en stellen onze leerlingen in de gelegenheid om een DELF Scolaire en/of Goethe certificaat te behalen. De school stelt hiertoe middelen en personeel ter beschikking.

Leerlingen die daarvoor interesse hebben kunnen deelnemen aan de sportklas, de theaterklas en de kunstklas. Het is onze ambitie om de komende jaren een activiteitenband te creëren met bovengenoemde buitenschoolse activiteiten en ons aanbod te verbreden met bijvoorbeeld een debatklas en een wiskunde klas, opdat zoveel mogelijk leerlingen kunnen en zullen deelnemen op basis van persoonlijke interesse en talent.

Sport en cultuur nemen een belangrijke plaats in onze maatschappij in. Op hoog niveau presteren als toptalent op het gebied van cultuur en sport is niet zelden moeilijk te combineren met school. Het Schoter is een Topsportvriendelijke school en wil toptalenten de ruimte bieden om hun activiteiten te combineren met school, omdat wij geloven dat het belangrijk is dat leerlingen zich ook op andere terreinen ontwikkelen dan alleen cognitief en omdat wij talentontwikkeling willen bevorderen. Hiervoor kan het nodig zijn dat een leerling van een deel van de lestijd wordt vrijgesteld. Daar staat dan tegenover dat de school in overleg met ouders en leerling een inhaalprogramma opstelt dat de leerling moet verwezenlijken. Wij voeren daarom als school een actief toptalentenbeleid en gebruiken hiervoor de beleidsruimte die de wet ons biedt.

Eigentijds onderwijs vereist de inzet van moderne media om onze leerlingen optimaal voor te bereiden op een toekomst in onze samenleving, waarbij het gebruik van hulpmiddelen niet meer weg te denken is. Enerzijds geven we aandacht aan het leren omgaan met moderne media: niet alleen door middel van het aanleren van vaardigheden, maar ook als het gaat om het verantwoord leren omgaan met moderne media op ethisch vlak. Daartoe is onder andere een aantal schooljaren geleden het vak mediawijsheid in de brugklas ingevoerd. Anderzijds maken moderne media onderdeel uit van onze dagelijkse lespraktijk. Op Het Schoter heeft de schoolleiding in 2014 besloten om laptops in te voeren vanaf het eerste leerjaar. De invoering van de laptops gebeurt gefaseerd. Dit schooljaar werkt klas 1, 2 en 3 met een laptop. Naast de laptop hebben de leerlingen voor alle vakken (behalve voor het vak biologie) ook folio schoolboeken. De laptop wordt gebruikt voor:

- het maken van aantekeningen en het oefenen met lesstof;
- het bijhouden van de agenda en e-mail en het raadplegen van Magister;
- het raadplegen van digitaal studiemateriaal;
- het maken van presentaties en werkstukken.

De schoolleiding heeft destijds besloten om de laptops beleidsarm in te voeren. We wilden eerst ervaren wat de meerwaarde van laptops zou zijn voor ons onderwijs en waar we tegen aan zouden lopen. Een aantal docenten is destijds enthousiast aan de slag gegaan met het inzetten van de laptop in de les. In februari 2016 is er een enquête afgenomen onder leerlingen en docenten van de brugklas. Aanleiding hiertoe was dat de overtuiging groeide onder de leerlingen en hun ouders dat het werken met de laptop in de lessen stagneerde. Deze vermeende ontwikkeling werd door de schoolleiding als ongewenst beschouwd. Naar aanleiding van de uitslagen van de enquêtes wil de schoolleiding meer sturen op de invoering van digitaal onderwijs op Het Schoter. Met name omdat de uitslagen aantonen dat zowel leerlingen als docenten ‘blended learning’ als een verrijking van ons onderwijs beschouwen en tegelijkertijd behoefte hebben aan scholing en betere ICT-faciliteiten. In schooljaar 2018-2019 wil de schoolleiding dat alle leerlingen die in het bezit zijn van een laptop (dan klas 1, 2, 3, 4 en 5) in principe iedere les (lo, tekenen, muziek en drama uitgezonderd) met folio en digitaal materiaal werken. Om dit te bereiken is in schooljaar 2016 – 2017 ingezet op verbetering van de ICT-faciliteiten en scholing: scholing op schoolniveau, in sectieverband en individuele scholing. Hierbij is vooral gebruik gemaakt van de expertise van eigen collega’s en de Dunamare Academie<sup>4</sup>. Ook de komende jaren wordt ingezet op het aanbieden van scholing via de Dunamare Academie en een verdere verbetering van de ICT-faciliteiten. Jaarlijks zullen docenten en leerlingen bevestigd worden over ‘blended learning’ door middel van (onder andere) een enquête. Op basis van de uitslagen wordt ieder jaar een bijgesteld plan van aanpak opgesteld.

### 3.3 Goede leerlingbegeleiding op maat

Het Schoter biedt maatwerk als standaard: iedereen is anders en uniek en verdient een individuele benadering die nodig is om optimaal tot ontwikkeling te komen op zowel cognitief als sociaal-emotioneel vlak. Onze leerlingbegeleiding is hierop ingericht. Onze leerlingbegeleiding is een integraal onderdeel van ons schoolsysteem en dat betekent dat iedere medewerker ook leerlingbegeleider is. Waar het gaat om de begeleiding voor alle leerlingen onderscheidt Het Schoter drie soorten begeleiding:

1. leer- en studiebegeleiding
2. keuzebegeleiding
3. sociaal- emotionele begeleiding

De mentor is op Het Schoter de spil van de leerlingbegeleiding. Hij kent de leerling het best, verzamelt informatie over de leerling, beheert de communicatielijnen en heeft een belangrijke signaleringstaak. De mentor is het aanspreekpunt voor het (school)relevante netwerk van de leerling. De vakdocent is

---

<sup>4</sup> De Dunamare Academie is een opleidingsschool van de Dunamare Onderwijsgroep en biedt trainingen voor en door Dunamare personeel.

verantwoordelijk voor de lesegebonden leerlingbegeleiding. De vakdocent heeft aandacht voor de studiehouding, studiegewoonten en studievaardigheden van de leerlingen. Ook speelt hij samen met de mentor en de decaan een belangrijke rol in de keuzebegeleiding. Vanzelfsprekend halen de meeste leerlingen zonder problemen hun diploma, maar sommigen hebben daarbij extra ondersteuning nodig. Op Het Schoter heeft een aantal docenten zich gespecialiseerd om hulp aan leerlingen te bieden die (tijdelijk) extra onderwijsondersteuning nodig hebben. De zorgcoördinator is hierbij de initiator en vraagbaak. Het Schoter kent twee dyslexiecoördinatoren, een dyscalculiecoördinator en een Trajectvoorziening<sup>5</sup> met een tweetal trajectbegeleiders. Deze specialisten begeleiden de leerlingen die extra (onderwijs)ondersteuning nodig hebben zodat ze goed kunnen blijven presteren en een diploma kunnen behalen dat past bij hun cognitieve capaciteiten. Voor het volledige ondersteuningsprofiel, zie [www.samenwerkingsverband-zuid-kennemerland.nl](http://www.samenwerkingsverband-zuid-kennemerland.nl) → Onze scholen → Ondersteuningsprofiel.

Omdat we onze leerlingen nog beter op maat willen bedienen starten we in schooljaar 2017 – 2018 een pilot met het programma Muiswerk. Dit gepersonaliseerde ondersteuningsprogramma biedt vakondersteuning op maat. Het biedt online ondersteuning voor de vakken Nederlands en wiskunde. Leerlingen wordt een persoonlijk oefenprogramma geboden op basis van de ondersteuningsbehoefte, persoonlijke feedback en onbeperkt oefenmateriaal. Indien de ‘pilot’ meetbaar succesvol is, zal het programma schoolbreed worden geïmplementeerd.

### 3.4 Goed pedagogisch handelen

Voorwaarde voor een positief leerklimaat is een goed en gezond leefklimaat. Twee jaar geleden zijn we gestart met de implementatie van PBS in de mavo-afdeling. In schooljaar 2016 – 2017 zijn we bovendien gestart met het ontwikkelen en uitvoeren van een docententraining Motiveren van jongens. In het verlengde hiervan zijn we voornemens een eigen pedagogisch concept te ontwikkelen in 2017 – 2018. Daartoe starten we in schooljaar 2017 – 2018 met een ontwikkelgroep.

---

<sup>5</sup> De Trajectvoorziening is een voorziening in school waar leerlingen terecht kunnen voor extra ondersteuning op maat. Dit is een voorziening in het kader van passend onderwijs.

## 4. HR-BELEID

### 4.1 Strategisch HR-plan Dunamare Onderwijsgroep

Om het verhogen van de onderwijskwaliteit op de scholen te faciliteren en stimuleren, introduceerde de Dunamare Onderwijsgroep in Koersplan 2015 - 2020 twee pijlers: goed werkgeverschap en goed bestuur. Vanuit de pijler goed werkgeverschap handelen wij met de overtuiging dat medewerkers het verschil maken. Dat hun prestaties cruciaal zijn bij het verwezenlijken van de ambitie die ons allen bindt: het stimuleren van brede talentontwikkeling van alle leerlingen. Anders gezegd: het gedrag dat alle collega's in de praktijk laten zien en de manier waarop zij met hun eigen groei en talentontwikkeling omgaan, is doorslaggevend voor het behalen van de ambitie die we onszelf ten doel gesteld hebben.

Behalve een focus op talentontwikkeling van de medewerkers, geven we binnen de Dunamare Onderwijsgroep ook invulling aan goed werkgeverschap door een aantrekkelijk en onderscheidend werkgever te zijn, zodat we getalenteerde mensen aan ons weten te binden en, minstens zo belangrijk, blijven boeien. Bij de focus op talentontwikkeling en het zijn van een onderscheidend werkgever onderkennen we, naast 'de basis op orde', drie invalshoeken (zie: Strategisch HR-plan Dunamare Onderwijsgroep, 2016 – 2020):

Professionele medewerkers, leiderschap en een stimulerende werk- en leeromgeving:

- Onder professionaliteit verstaan wij onder andere het hebben van een open, onderzoekende houding, willen ontwikkelen en het tonen van eigenaarschap. Immers: bevologenheid, passie en professionele attitude hebben een groot effect op de kwaliteit van onderwijs.
- Daarnaast geloven wij in een type leiderschap dat voedend en stimulerend is ten aanzien van verbinding, vertrouwen en ontwikkeling van medewerkers. Waarbij de focus voor schoolleiders ligt op het vergroten van de betrokkenheid en bekwaamheid van medewerkers en zij doorlopend gestimuleerd worden om zich professioneel te (blijven) ontwikkelen.
- Dit alles vraagt om een stimulerende werk- en leeromgeving die cruciaal is voor het daadwerkelijk ontplooiën van talent: medewerkers ontwikkelen zich als ze plezier hebben, gezien en gehoord worden en uitgedaagd worden in wat ze doen. Als ze gezond en vitaal zijn.

### 4.2 HR-beleid op Het Schoter

#### **Samenstelling personeelsbestand**

Bij het vervullen van vacatures wordt op Het Schoter gestreefd naar een zo evenwichtig mogelijke samenstelling van het personeelsbestand. Hierbij spelen geslacht, leeftijd en leservaring een rol. Voor wat betreft de functiemix (zie hoofdstuk financieel beleid) en dus de aanstelling dan wel promotie van LB, LC en LD docenten zal Het Schoter de komende jaren het beleid van de Dunamare Onderwijsgroep volgen.

Het Schoter is een geaccrediteerde opleidingsschool binnen het samenwerkingsverband H<sub>2</sub>O. Dit is een samenwerkingsverband tussen de Dunamare Onderwijsgroep, de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam. Dit betekent dat er relatief veel jonge aankomende docenten ondervinding opdoen en vaak ook al werkzaam zijn op Het Schoter als tijdelijk aangesteld docent. Het mes snijdt aan twee kanten: docenten die op Het Schoter hun opleiding afronden en in onze ogen passen bij de school, blijven vaak graag op Het Schoter werken. En de huidige docenten blijven zich op die manier onderwijskundig vernieuwen. Het Schoter hecht dan ook veel waarde aan het predicaat

opleidingsschool. Jaarlijks ronden circa 20 LIO's hun opleiding af op Het Schoter en ongeveer 30% van hen blijft werkzaam op Het Schoter en binnen de Dunamare Onderwijsgroep. Ook de komende jaren verwachten wij bij blijvende groei jonge docenten aan ons te kunnen blijven binden.

### **Professionele ontwikkeling**

Werken op Het Schoter betekent werken in een lerende organisatie waarbij iedereen continu streeft naar een zo goed mogelijke prestatie en waar alle volwassenen een voorbeeld zijn voor leerlingen met hun lerende houding. Dit kan alleen als alle leerlingen en medewerkers zich blijven ontwikkelen en verbeteren. Het Schoter is een lerende organisatie die zich niet alleen richt op kennisoverdracht, maar ook nadrukkelijk aandacht heeft voor het aanleren van vaardigheden en een brede oriëntatie op de wereld op ons heen. In het kader hiervan bieden we onze docenten tweetalig onderwijs CLIL trainingen in binnen-, en buitenland, scholing 'blended learning' & ICT-vaardigheden, starters trainingen pedagogisch en didactisch handelen en scholing op het gebied van het voeren van lastige gesprekken. In het scholingsplan staan richtlijnen waarbinnen medewerkers geschoold kunnen worden of scholing kunnen aanvragen. De schoolleiding van Het Schoter stimuleert alle medewerkers om zich blijvend te ontwikkelen. Iedere docent van Het Schoter is verplicht om zijn eigen bekwaamheidsdossier te vullen en een persoonlijk ontwikkelingsperspectief vast te leggen in een persoonlijk ontwikkelingsplan met daarbij de speerpunten van de school in inachtneming. Alle medewerkers van Het Schoter kunnen de komende jaren kosteloos gebruik maken van het scholingsaanbod van de Dunamare Academie. Behalve het aanbod van de Academie is er een budget per medewerker per schooljaar vastgesteld. Uiteraard kunnen docenten ook gebruik maken van budgetten die vanuit de overheid beschikbaar worden gesteld zoals bijvoorbeeld de lerarenbeurs.

De Wet op het voortgezet onderwijs schrijft voor dat leerlingen inbreng hebben op het HR-beleid. Op Het Schoter nemen we jaarlijks enquêtes van Kwaliteitscholen af: Het Wiel van de Mentor en een tevredenheidsenquête. Op basis van de uitslagen stellen we plannen van aanpak op die ook raakvlakken hebben met ons personeelsbeleid. Concreet kan dit betekenen dat aan (individuele) mentoren en/of (individuele) docenten scholing wordt aangeboden, onder andere op het gebied van didactische en pedagogische vaardigheden, timemanagement en gespreksvaardigheden.

### **Begeleiding nieuwe docenten**

Het Schoter kende tot dusver een intensief eenjarig begeleidingstraject voor startende docenten. Niettemin blijkt uit onderzoek dat landelijk een kwart van de startende docenten de onderwijsmarkt binnen vijf jaar verlaat. Om ervoor te zorgen dat er meer aandacht is voor de begeleiding van startende docenten verplicht de overheid de VO scholen om in 2020 een driejarig begeleidingsprogramma voor startende docenten aan te bieden. Hiertoe heeft de overheid subsidie beschikbaar gesteld. Deze gesubsidieerde projectorganisatie heet Frisse Start en richt zich op de startende docenten die hun bevoegdheid hebben gehaald tussen januari 2014 en oktober 2016. Frisse start is in het najaar van 2016 een samenwerkingsverband aangegaan met zes Dunamare scholen waaronder Het Schoter. Aan het einde van schooljaar 2016 – 2017 zal er een schoolspecifiek driejarig inductie-arrangement gereed zijn voor starters om de begeleiding te optimaliseren en uitval tegen te gaan. Het begeleidingsprogramma zal vanaf volgend schooljaar de vijf volgende voorzieningen bevatten:

1. reductie van lestijd en werkdruk
2. enculturatie in schoolcultuur en schoolbeleid
3. borging van begeleiding en ondersteuning in POP's
4. periodieke observatie in de klas met een instrument en gerichte begeleiding op basis van de observatie
5. intervisie met 'peers' én begeleiding door ervaren en getrainde begeleiders.

Het Schoter zal zich de komende jaren inspannen om in samenwerking met de schoolopleiders en HR te komen tot een succesvolle implementatie en uitvoering van het driejarig begeleidingsplan teneinde de uitval van startende collega's te (helpen) verminderen.

### **Vitaliteit en Gezondheid**

Het afgelopen en nu lopende schooljaar is het alle personeelsleden mogelijk gemaakt om deel te nemen aan een vitaliteitsonderzoek, uitgevoerd door een extern bedrijf. Dit onderzoek gaat in op de fysieke en ook geestelijke gesteldheid ten aanzien van het werk in het voortgezet onderwijs. De Dunamare Onderwijsgroep wil als goed werkgever hiermee in de toekomst doorgaan. Het Schoter acht deze faciliteit eveneens als heel waardevol voor het personeel.

De Dunamare Onderwijsgroep heeft in de aanvullende arbeidsvoorwaarden opgenomen dat het mogelijk is om voor €100,- per jaar kosten te declareren die te maken hebben met sport en bewegen. Dit is een prachtig initiatief. Het Schoter vindt sport en bewegen belangrijk voor onze leerlingen, en natuurlijk ook voor onze collega's. Zo ook de gezondheid van ons personeel in het algemeen. In het verzuimbeleid van de Dunamare Onderwijsgroep dat vastgesteld is door de GMR staat over vitaliteit het volgende: ".....Professionele medewerkers zijn vitale medewerkers. Dat is meer dan niet ziek zijn. Medewerkers die energie krijgen van hun werk voelen zich goed, blijven betrokken, gemotiveerd, vitaal en optimaal inzetbaar. Medewerkers hebben daar zelf een verantwoordelijkheid in: zij tonen eigenaarschap met betrekking tot hun inzetbaarheid en leidinggevenden signaleren, ondersteunen en faciliteren maatregelen gericht op het verhogen van de vitaliteit.....".

In de gesprekscyclus zijn motivatie, vitaliteit en inzetbaarheid daarom onderwerp van gesprek, zowel op initiatief van de leidinggevende als op initiatief van de medewerker.



## 5. KWALITEITSBELEID

### 5.1 Dunamare Kwaliteitsbeleid

De ambitie van de Dunamare Onderwijsgroep om toe te werken naar een lerende organisatie is beschreven in het Dunamare Kwaliteitsbeleid. Om leerlingen optimaal voor te bereiden op de toekomstige maatschappij is het noodzakelijk dat de scholen het onderwijs voortdurend ontwikkelen. Een school die in staat is om het onderwijs af te stemmen op de veranderende eisen van de maatschappij, werkt als een lerende organisatie waarin verbeteren en ontwikkelen centraal staan. Scholen zijn daarbij in staat om zich enerzijds snel aan te passen en anderzijds om de eigen richting en identiteit te bewaren.

Leren komt tot stand en wordt gestuurd door ambitie en reflectie: feedback gebaseerd op feiten en data is de motor van het leren. In het Dunamare Kwaliteitsbeleid gaat het om het regelmatig van een afstand kijken naar en reflecteren op het eigen en collectief functioneren binnen de gezamenlijk bepaalde ambitie. Binnen de lerende organisatie wordt gewerkt volgens de principes van opbrengstgericht werken: het onderzoeken van de eigen praktijk en op basis daarvan het verbeteren van die praktijk. Deze werkwijze vraagt om systematische en ruime aandacht voor leeropbrengsten én voor de condities die daarop van invloed zijn. Om opbrengstgericht en lerend te kunnen werken is het belangrijk dat alle betrokkenen binnen de Dunamare Onderwijsgroep gedeelde ideeën, betekenissen en waarden hebben. Daarom wordt in de kwaliteitscyclus van de Dunamare Onderwijsgroep gewerkt volgens de volgende principes:

- balans tussen regie en ruimte
- 'feed-up', 'feedback' en 'feedforward'
- de professionele dialoog
- doelgericht en planmatig werken
- context-specifiek handelen

### 5.2 Kwaliteitsbeleid op Het Schoter

Het Schoter heeft de afgelopen jaren verder ingezet op opbrengstgericht werken. Hierbij sluiten we aan op het Dunamare Kwaliteitsbeleid waar opbrengstgericht werken in samenhang met kortcyclisch werken nadrukkelijk worden bepleit. De school evalueert haar opbrengsten dan ook conform het Dunamare Kwaliteitsbeleid kortcyclisch. De opbrengstgerichte werkwijze heeft de afgelopen jaren geleid tot een sterke verbetering en stabilisering van de examencijfers en de rendementsgegevens. Het Schoter heeft dan ook, zoals gezegd voor alle afdelingen een basisarrangement. In februari 2016 heeft de Inspectie van onderwijs een onderzoek uitgevoerd op de havo-afdeling van Het Schoter. De Inspectie oordeelde dat de wijze waarop er op Het Schoter gewerkt wordt aan de verbetering van het onderwijsproces als goed. In het verslag is bovendien te lezen dat de Inspectie van mening is dat Het Schoter met verve en met breed draagvlak bij het personeel een veelbelovend onderwijskundig concept invoert en dat de Inspectie in meerdere lessen goede voorbeelden van activerende didactiek heeft gezien. Voor de indicator "De school bewaakt de kwaliteit van het onderwijsproces" kreeg de school de hoogst haalbare score. Individuele en schoolbrede professionalisering krijgt nadrukkelijk aandacht en wordt ruim gefaciliteerd opdat de kwaliteit van ons onderwijs ook blijvend gewaarborgd wordt.

Op Het Schoter wordt gewerkt volgens de PDCA-cyclus. Jaarlijks worden leeropbrengsten per afdeling, per sectie en per docent geëvalueerd en geanalyseerd. Dit doen wij op basis van instroom-, doorstroom- en uitstroomcijfers, de gegevens van de Inspectie en een enquête van Kwaliteitscholen onder leerlingen die specifiek meet wat de kwaliteit is van onze lessen met ons onderwijskundig concept als uitgangspunt. Op basis van de analyses worden verbetertrajecten opgesteld indien noodzakelijk. Het gaat om verbetertrajecten op docent-, sectie-, en afdelingsniveau en ook op school niveau. Daarnaast meten we ieder jaar de tevredenheid onder ouders en leerlingen. We gebruiken hiervoor ook de enquêtes van Kwaliteitscholen. Naast deze standaard enquêtes nemen we de ouder en leerling enquête van Kwaliteitscholen af gericht op het mentoraat. De komende jaren gaat de school, conform het Dunamare Kwaliteitsbeleid verder inzetten op kortcyclisch werken om nog beter te kunnen sturen op interne onderwijs-, en HR-processen.

## 6. FINANCIËEL BELEID

### Inkomsten

De beschikbare financiële middelen zijn gekoppeld aan het aantal leerlingen van de school. Het aantal leerlingen is op dit moment (2016-2017) nog niet zodanig dat er een gezonde financiële situatie mogelijk is. De groei van het aantal leerlingen groeit de afgelopen drie jaren echter gestaag en dit houdt in dat wij voorspellen dat de school wel echt financieel gezond kan zijn vanaf schooljaar 2018-2019. De prognose van de groei van het aantal leerlingen, zie onderstaande tabel, is bekend bij de Gemeente.

TOTAAL AANTAL LEERLINGEN		2003	2004		1126		2014	2015		929
HET SCHOTER (incl. VAVO)		2004	2005		1220		2015	2016		1029
		2005	2006		1382		2016	2017		1064
		2006	2007		1395		2017	2018		1184
		2007	2008		1306		2018	2019		1288
		2008	2009		1148		2019	2020		1339
		2009	2010		1029		2020	2021		1347
		2010	2011		953		2021	2022		1331
		2011	2012		975		2022	2023		1327
		2012	2013		855		2023	2024		1332
		2013	2014		845		2024	2025		1332
										et cetera

### Huisvesting

Het is sinds schooljaar 2015-2016 niet meer mogelijk om alle lessen in het hoofdgebouw te laten plaatsvinden. In schooljaar 2016-2017 maken wij gebruik van 6 lokalen buiten de school, op twee verschillende locaties. Komend schooljaar (2017-2018) krijgen wij de beschikking over 10 extra lokalen (8 noodlokalen en 2 lokalen bij voetbalvereniging Haarlem-Kennemerland). De prognose voor de middellange termijn is een behoefte aan 16 lokalen buiten het hoofdgebouw. Er is met de Gemeente overleg op dit punt en er wordt gesproken over permanente uitbreiding van het schoolgebouw in de toekomst.

### Aanpassingen aan het gebouw

Het Schoter stelt zich ten doel om het energieverbruik zoveel mogelijk te beperken. In de zomer van 2017 wordt het dak van Het Schoter uitgerust met zonnepanelen. De investering hiervoor wordt gedaan door de Dunamare Onderwijsgroep. Deze investering is mogelijk door een Rijkssubsidie voor duurzaamheid aan de Dunamare Onderwijsgroep.

### Investeringen in ICT

Jaarlijks worden verouderde of kapotte digiborden in lokalen vervangen waar nodig. Dit zijn er jaarlijks zo'n 5 à 10. Komend jaar wordt deze investering groter wegens het inrichten van 8 noodlokalen op eigen terrein (zie huisvesting). Eens in de vier jaar zijn de laptops van de collega's afgeschreven. Dit houdt in dat er om de vier jaar een grote investering plaatsvindt rond de aanschaf van nieuwe laptops voor collega's.

### Scholing

Voor scholing wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de Dunamare Academie. De academie wordt bekostigd uit de middelen voor scholing van de verschillende Dunamare scholen. Een deel van de gereserveerde scholingsgelden blijft echter los van de Dunamare Academie beschikbaar voor het

personeel. Deze gelden zullen grotendeels worden besteed aan TTO-scholingen (vanwege onder andere de invoering van tweetalig havo en mavo) en scholing/begeleiding op het gebied van ons onderwijskundig concept. Individueel kunnen medewerkers ook een scholingsaanvraag doen.

### **Funciemix / aannamebeleid**

De funciemix is een maatregel van Het Rijk om ervoor te zorgen dat meer docenten naar hogere salarisschalen doorstromen. Zo wordt het voor docenten mogelijk gemaakt om carrière te maken. De funciemix omvat een verdeling van LB-, LC-, en LD-lerarenfuncties op alle scholen in Nederland volgens streefcijfers. De Dunamare Onderwijsgroep houdt de streefcijfers van de funciemix aan als leidraad. Dit houdt voor Het Schoter in dat wij jaarlijks de stand van zaken van de funciemix analyseren en indien gewenst trajecten starten voor bevordering naar LC- en LD-functies. Dit heeft de afgelopen drie schooljaren tot meerdere succesvolle benoemingen/bevorderingen in LC- en LD-functies geleid.

### **Ontwikkelgroepen**

Het onderwijs is voortdurend in ontwikkeling op Het Schoter. Zo is er in schooljaar 2016-2017 gestart met de invoering van vakoverstijgend onderwijs in de vwo-afdeling in de brugklas. In schooljaar 2017-2018 wordt gestart met de invoering van tweetalig onderwijs op de havo en in schooljaar 2018-2019 starten we met de invoering van tweetalig onderwijs op de mavo. In schooljaar 2017 – 2018 start een ontwikkelgroep om het onderwijs voor tweetalig mavo vorm te geven. De werkgroepen worden uit de reguliere bekostiging gefaciliteerd.

## Bijlage: Lijst met afkortingen

CLIL	Content and Language Integrated Learning
DELF	Diplôme d'Etudes en Langue Française
EIO	Europese en Internationale Oriëntatie
EP	Europees Platform
GMR	Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad
HBO	Hoger Beroeps Onderwijs
HR	Human Resource Management
IB	International Baccalaureate
LIO	Leraar in Opleiding
PBS	Positive Behaviour Support
PDCA-cyclus	Plan Do Check Act-cyclus
POP	Persoonlijk Ontwikkelplan
TTO	Tweetalig Onderwijs
VAVO	Voortgezet Algemeen Volwassenen Onderwijs
VO	Voortgezet Onderwijs
WO	Wetenschappelijk Onderwijs