



**SCHOOLPLAN**  
**MONTESSORI**  
**VAKLYCEUM**  
**2018 – 2020**

# Addendum schoolplan Montessori

## Vaklyceum

Het Montessori Vaklyceum (MVL) werkt vanuit een visie die richting geeft aan de ontwikkeling van onze school, de leerlingen en de medewerkers.

Het MVL is een unieke school in het noorden van het land. Een openbare Montessori VMBO voor bb, kb, tl en havo. In het Montessorionderwijs staat een brede ontwikkeling voorop. De zes

Montessorikarakteristieken spelen hierbij een belangrijke rol. Binnen de school wordt in leerjaar 1 en 2 gewerkt met gepersonaliseerd onderwijs.

Met de MR van het Montessori Vaklyceum is afgesproken om het schoolplan 'Zernike Kiest richting' als basis te gebruiken voor 2018-2020. De te verwachten oplevering van de vernieuwde schoolplan is Januari 2021. Hierin heeft de school ruimte gekregen om haar eigen visie op onderwijs verder uit te werken en te verankeren op beide locaties.

Tijdens deze periode zal er gewerkt worden aan de volgende hoofddoelen:

- Invoeren van het Montessorionderwijs in alle jaarlagen
- Invoeren van gepersonaliseerd onderwijs in alle jaarlagen
- Verder verbeteren van het pedagogisch klimaat
- Verder inzetten op het professionaliseren van ons personeel

Hierin werken wij vanuit onderstaande visie:

Onze visie

- ✦ Ieder kind is **uniek** en leert op zijn of haar eigen manier, tempo en niveau. Vanuit de montessori gedachte 'Leer mij het zelf te doen' worden leerlingen stap voor stap gecoacht naar zelfstandigheid. Ieder kind is **goed** en heeft talenten. Daar kunnen alle mensen op school van leren. Wij helpen leerlingen hun talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen. Leerlingen leren het beste wanneer ze merken dat de coaches en docenten het leuk vinden om ze te helpen bij hun ontwikkeling. Wij vinden het belangrijk dat leerlingen verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkelen waardoor zij steeds beter kunnen omgaan met de vrijheid die ze krijgen. Leerlingen ontwikkelen zich bij ons tot zelfstandige burgers. Ieder kind is **nodig** in de maatschappij. Daarom richten wij ons op school niet alleen op de cognitieve maar ook op de sociale, emotionele en morele ontwikkeling. Leerlingen leren het beste wanneer ze weten waarvoor. Doelgericht leren is ons uitgangspunt.

# ZERNIKE COLLEGE

## **Schoolplan Zernike College**

**2015 – 2020**

*Zernike kiest richting*

*april 2015*

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	Achtergrond .....	1
<b>2</b>	<b>Missie, visie, kernwaarden</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>De nieuwe configuratie</b>	<b>5</b>
3.1	Huidige situatie .....	5
3.2	Gewenste situatie.....	7
3.3	Transitie .....	12
<b>4</b>	<b>Uitwerking per vestiging</b>	<b>13</b>
4.1	Inleiding .....	13
4.2	VMBO Zuid .....	13
4.3	Rummerinkhof .....	16
4.4	Zuidlaren .....	20
4.5	Helperbrink .....	23
4.6	Westersedrift/Kerklaan .....	25
<b>5</b>	<b>Leerlingbegeleiding</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Ondersteunde processen</b>	<b>32</b>
6.1	Inleiding .....	32
6.2	ICT .....	33
6.3	HRM .....	33
6.4	Organisatie inrichting.....	35
6.5	Huisvesting .....	36
6.6	Financiën .....	36
6.7	PR/communicatie .....	37

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Het Zernike College is een grote scholengemeenschap (ruim 3600 leerlingen) met vestigingen in Groningen, Haren en Zuidlaren. Om meerdere redenen is het noodzakelijk de school de komende paar jaar anders in te gaan richten. De organisatie is te complex geworden met alle gevolgen van dien: de school is financieel ongezond, de onderwijskwaliteit staat met name in het VMBO sterk onder druk en in de huidige opzet ontbreken voorwaarden om deze duurzaam te verbeteren. Een duidelijke focus binnen de organisatie ontbreekt. Het ontbreken van doorlopende leerlijnen is al jaren een probleem. De overhead (in de schoolleiding en ondersteunend personeel) is in verhouding te groot. De organisatie van het dagelijkse werk staat op veel plaatsen, en zeker in de bovenbouw HAVO/VWO, onder druk.

Gegeven het groot aantal ontwikkelingen is er voor gekozen om een schoolplan te maken waarin op hoofdlijnen de koers wordt uitgewerkt voor de langere termijn en een praktische uitwerking wordt gemaakt voor de komende twee jaar (schooljaar 2015-2016 en 2016-2017). Het schoolplan wordt uitgewerkt en geconcretiseerd in een jaarplan en tevens vertaald in een schoolgids voor ouders. Deze schoolgids staat op de website. Omdat O2G2, waar het Zernike College deel van uitmaakt, ook bezig is met het ontwikkelen van een strategisch beleidsplan voor de komende jaren, zal dit schoolplan het komend jaar reeds geactualiseerd worden.

In dit schoolplan wordt de nieuwe strategische koers voor het Zernike College uitgewerkt. Eerst wordt een aantal gezamenlijke uitgangspunten geformuleerd (hoofdstuk twee). Het Zernike kiest vanuit deze uitgangspunten een nieuwe, heldere koers met een duidelijke focus (hoofdstuk 3). De centrale elementen in deze koers zijn:

### 1. Een nieuwe configuratie:

- In de komende periode wordt toegewerkt naar drie afzonderlijke scholen, te weten:
  - Een VMBO school in Groningen Zuid op één locatie, met indien mogelijk een Montessori profiel, met aanbod BB, KB, TL, TL-HAVO (voor leerlingen met een TL+ advies) o.l.v. één directeur
  - Montessori Lyceum Groningen, met vestigingen aan de Helperbrink (onderbouw) en de Kerklaan (bovenbouw) o.l.v. één directeur
  - Zernike College (voor regulier HAVO-VWO), met vestigingen in Zuidlaren (onderbouw), Rummerinkhof (onderbouw), Kerklaan (bovenbouw), o.l.v. één directeur

- Vanwege de huisvestingssituatie en de positieve ervaring met het Junior concept zullen de onder- en bovenbouw van de HAVO-VWO scholen vooralsnog op verschillende locaties plaatsvinden.
  - Binnen de O2G2 configuratie zal besproken worden hoe moet worden omgegaan met de doelgroep ASS (Autistisch Spectrum)
  - Vanuit deze nieuwe configuratie wordt een helder profiel van de scholen ontwikkeld. Dit wordt vanaf de voorlichting voor het schooljaar 2016-2017 gecommuniceerd met de buitenwereld.
2. Kwaliteitsverbetering van het onderwijs, mede naar aanleiding van het inspectiebezoek van januari jl.
  3. Een gezonde bedrijfsvoering, HRM en overige ondersteunende processen.
  4. Afstemming en samenwerking met andere O2G2 scholen in de bedrijfsvoering en een aantal inhoudelijke thema's, conform de uitgangspunten van het O2G2 Strategisch beleid.

Deze koers wordt voor de komende twee jaar uitgewerkt in een plan per vestiging (hoofdstuk vier). Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de leerlingbegeleiding en ondersteuning (hoofdstuk vijf). Tot slot wordt een beschrijving gegeven van de belangrijkste doelen en acties in de ondersteunende processen (hoofdstuk zes).

## 2 Missie, visie, kernwaarden

Het Zernike College werkt vanuit de kernwaarden van O2G2.

*Verbindend*: wij verbinden ons aan de maatschappelijke omgeving waarin we werken. We maken zichtbaar wat een school doet, welke resultaten deze bereikt en welke maatschappelijke bijdrage de school levert.

*Betekenisvol*: binnen het openbaar onderwijs kan iedereen zelf betekenis geven aan zijn of haar leven. Het onderwijs respecteert daarom verschillen tussen mensen, achtergronden en levensbeschouwingen.

*Ontwikkelingsgericht*: iedereen is welkom. Het openbaar onderwijs biedt ruimte aan iedere leerling en aan iedere medewerker om zijn talenten te ontwikkelen, zich te ontplooiën en daarbij zijn of haar eigen en unieke karakter vorm te geven.

Daarnaast hanteert het Zernike College de volgende uitgangspunten voor het werken en leren binnen de scholen.

Het Zernike College biedt *openbaar onderwijs* voor VMBO, HAVO en VWO.

Het Zernike College is voor elke leerling *uitdagend* door kwalitatief goed onderwijs te bieden met activerende en didactisch gevarieerde onderwijsprogramma's. Het Zernike College biedt een ruim aanbod aan keuzevakken, projecten en taken. Leerlingen worden bediend op het niveau van hun schooladvies. Kinderen die dat willen worden extra uitgedaagd op hun talenten. Het Zernike College geeft de leerlingen de *juiste kansen* om hun talenten maximaal te ontwikkelen. Centraal staan plezier in school en leren, goede prestaties, ontdekken wat je kunt en jezelf kunnen zijn.

Het Zernike College ziet *keuzes maken* als een belangrijke competentie. In de onderbouw geven we hierin structuur en begeleiding. In de bovenbouw verwachten we meer zelfstandigheid. De groei naar zelfstandigheid van leerlingen staat voorop. Waar nodig geven we leerlingen extra ondersteuning.

Het Zernike College staat voor een brede *algemene vorming* van alle leerlingen (Bildung), gericht op het ontwikkelen van het vermogen tot moreel oordelen en kritisch denken. Het cultuuronderwijs en culturele vorming is een belangrijke factor in het onderwijs op het Zernike College.

We leren de leerlingen om *over grenzen* te kijken. De school onderneemt veel initiatieven om de buitenwereld de school binnen te halen en de leerlingen ook buitenschoolse activiteiten te laten verrichten. We bieden hierin bijvoorbeeld het Pre-University College,

Cambridge Engels, de CultuurMarathon en excursies. De uitwisseling met buitenlandse scholen in de bovenbouw zorgt twee weken lang voor een unieke ervaring. We verkennen de mogelijkheden om nog meer internationaal te werken. We gaan dit de komende jaren ook specifiek verkennen voor het VMBO in samenwerking met het MBO. We zorgen voor een betere aansluiting bij het basisonderwijs, goede doorstroom van onder- naar bovenbouw en het vervolgonderwijs in MBO, HBO en universiteit. Al tijdens de schooltijd wordt hiermee samengewerkt.

Het Zernike College kiest voor *kleinschaligheid binnen herkenbare eenheden*. Elke school heeft haar eigen profiel en sfeer. Alle scholen bieden een veilige leef- en leeromgeving, passend bij de leeftijd van de kinderen. We kiezen voor korte lijnen tussen docent en leerling. De mentor begeleidt de leerling tijdens de schoolloopbaan en is het eerste aanspreekpunt voor ouders. De school beschouwt de ouders als belangrijke pedagogische partners. Ouders zijn actief betrokken bij de school en hebben vertrouwen in de koers.

Het Zernike College speelt in op de *kwaliteiten en talenten van het personeel*. De inzet en kwaliteit van de medewerkers bepalen de kwaliteit van de school. Het personeel voelt zich betrokken bij de school en bij elkaar en is er primair voor de leerlingen.

Deze uitgangspunten worden in de komende periode per school verwoord tot een heldere missie. De uitgangspunten worden daarna per school verder uitgewerkt en praktisch vormgegeven.



# 3 De nieuwe configuratie

## 3.1 Huidige situatie

### *Onderwijsaanbod*

Het Zernike College biedt VMBO, HAVO en VWO onderwijs aan. We maken in de beschrijving een onderscheid tussen VMBO en HAVO-VWO, dit vanwege de keus om in de koers in te zetten op een ongedeeld VMBO.

Op de Juniorlocaties Zuidlaren, Rummerinkhof, Helperbrink en Harm Jan Zondag is een aanbod voor BB (niet op Rummerinkhof), KB en TL, jaar 1 en 2. In Zuidlaren en op de Harm Jan Zondag wordt ook TL 3,4 aangeboden. Op de locaties Van Schendelstraat en Van Iddekingeweg wordt de bovenbouw aangeboden. Het Zernike College biedt de afdelingen Grafimedia, Techniek Breed, Handel en Administratie, Zorg en Welzijn en Consumptief aan. De leerlingaantallen per afdeling zijn klein. In het onderwijsprogramma worden waar mogelijk wel combinaties gemaakt tussen de groepen van de verschillende afdelingen.

Het Zernike biedt in de huidige situatie HAVO-VWO-onderwijs aan op vier Juniorlocaties, te weten Zuidlaren, Rummerinkhof, Helperbrink en voor een klein deel ook aan de Harm Jan Zondag. De bovenbouw wordt aangeboden op de Westerse Drift. Daarnaast wordt aan de Westerse Drift Atheneum<sup>PLUS</sup> geboden vanaf jaar 1, voor VWO-leerlingen met een hogere begaafdheid. In Zuidlaren wordt Atheneum Xtra aangeboden, voor VWO-leerlingen in de onderbouw die iets extra's willen. Het Zernike College heeft een breed onderwijsaanbod, heeft het predicaat Cultuurprofielschool en biedt Technasium-onderwijs aan (op de Rummerinkhof en de Westerse Drift). Op de Helperbrink wordt aan VWO leerlingen ook de mogelijkheid voor het volgen van Cambridge Engels en 'denklessen' aangeboden. De Harm Jan Zondag heeft een specialisme opgebouwd in het werken met leerlingen uit het Autistisch Spectrum.

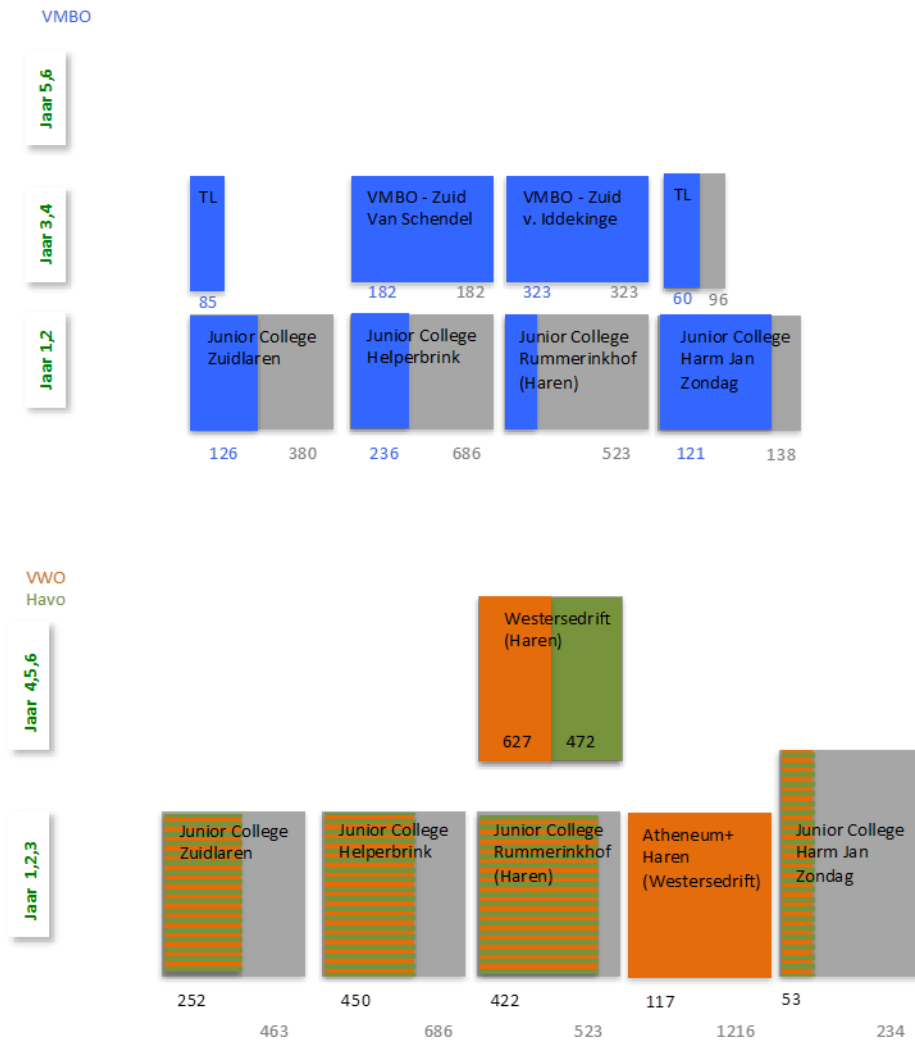
Het concept van de Junior Colleges is kenmerkend voor het Zernike College. De sfeer op de Juniorlocaties is kleinschalig, overzichtelijk en veilig. In de bovenbouw is het vanwege de schaalgrootte mogelijk om een breed aanbod van vakken te organiseren.

### *Leerlingenaantallen*

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de leerlingen aantallen per locatie. Het is moeilijk te voorspellen wat de consequenties zullen zijn van een forse herinrichting van het Zernike College. Bij Kamerlingh Onnes en Werkman heeft afbouw van TL bij een HAVO-VWO locatie niet geleid tot groei van de TL leerlingen op een andere locatie van Reitdiep cq Werkman (of van een andere O2G2 school).

Het is goed denkbaar dat het aantal VMBO leerlingen de eerste jaren zal dalen; hoe sneller het VMBO van O2G2 zich op de kaart zal zetten door kwaliteit, goede huisvesting en goede

verbinding met het basisonderwijs en het MBO, hoe groter de kans dat de verwachte leerlingendaling omgebogen kan worden. Afbouw van VMBO bij HAVO-VWO kan leiden tot groei van het aantal HAVO-VWO leerlingen, mits de "nieuwe scholen" (Montessori en Studiehuis) zich als zeer onderscheidend positioneren in de kwaliteit en in het profiel. De ervaring bij het Werkman College leert dat dit zeer goed mogelijk is.



### 3.2 Gewenste situatie

De discussie over de herinrichting is gevoerd binnen de context van de ontwikkeling van het strategisch plan van O2G2 en het gesprek over de configuratie VO van O2G2. De lijnen die gezamenlijk met de andere VO scholen ontwikkeld worden, vormen het kader waarbinnen de herinrichting van Zernike gestalte zal krijgen:

- Ongedeeld VMBO
- TL-HAVO route bij de VMBO scholen (voor leerlingen met een TL+ advies)
- Doorlopende leerlijnen
- Scholen met een helder profiel.

De doelstelling van het Zernike College is om toe te werken naar drie herkenbare scholen, te weten:

- Een VMBO school in Groningen Zuid op één locatie, met indien mogelijk een Montessori profiel, met aanbod BB, KB, TL, TL-HAVO (voor leerlingen met een TL+ advies) o.l.v. één directeur
- Montessori Lyceum, met vestigingen aan de Helperbrink (onderbouw) en de Kerklaan (bovenbouw) o.l.v. één directeur
- Zernike College voor regulier HAVO-VWO, met vestigingen in Zuidlaren (onderbouw), Rummerinkhof (onderbouw), Kerklaan (bovenbouw), o.l.v. één directeur.

Daarnaast wordt een andere invulling gegeven aan het onderwijs voor twee specifieke doelgroepen: Leerlingen in het Autistisch Spectrum en Excellente/Hoogbegaafde leerlingen (zie 3.2.4 en 3.2.5).

Voor wat betreft het ongedeeld VMBO wordt een uitzondering gemaakt voor de vestiging Zuidlaren. De vestiging Zuidlaren is niet levensvatbaar als de TL (aanbod 1 t/m 4) verdwijnt. De verwachting is dat de overblijvende HAVO-VWO leerlingen niet naar een andere vestiging van het Zernike gaan. Dit zou een verlies betekenen van circa 400 leerlingen. Om deze reden is ervoor gekozen om op deze vestiging TL te handhaven. Hierna wordt per school een omschrijving gegeven van het profiel.

### 3.2.1 VMBO

#### *Visie op de VMBO school*

Het Zernike College kiest voor een VMBO school, waar leerlingen van jaar één tot en met vier, van BB tot en met TL terecht kunnen voor goed VMBO onderwijs. Vanaf 1 augustus 2016 start deze school met de nieuwe instroom vanaf klas 1. Die groep leerlingen krijgt onderwijs van een vakkundig VMBO team, in een nieuw onderwijsconcept : Het is een sterke wens om de school vanuit een Montessori concept vorm te geven. Het grootste deel van de VMBO leerlingen van Zernike volgt nu op de onderbouw al Montessori onderwijs. De positieve ervaringen die hiermee zijn opgedaan en de deskundigheid van de docenten van de Helperbrink willen we graag als fundament gebruiken bij de ontwikkeling van de nieuwe VMBO school. We denken bovendien dat er veel belangstelling is voor een Montessori VMBO in Groningen. Voor het nieuwe schooljaar nemen we hierover een definitief besluit.

De school werkt intensief samen met het MBO, aangezien het grootste deel van de leerlingen zal doorstromen naar het MBO.

De huisvesting op dat moment is vooralsnog de Vondellaan. Er wordt een goed huisvestingsplan ontwikkeld voor de langere termijn, vanuit de visie 'VMBO onder één dak'.

Hierna wordt een aantal elementen uit de visie verder uitgewerkt.

### *Het onderwijs*

De school krijgt een helder en praktisch onderwijskundig concept, waarin een aantal duidelijke keuzes wordt gemaakt. De leerlingen krijgen een duidelijke structuur in het onderwijsprogramma. In het programma zitten veel praktijkelementen, met levensechte opdrachten. Zo ontstaat een contextrijke leeromgeving waarin de leerlingen worden uitgedaagd hun talenten te ontwikkelen.

In de nieuwe VMBO school staat de pedagogiek voorop. Er wordt gewerkt in een sfeer van wederzijdse respect, een veilig leerklimaat en veel aandacht voor de specifieke (gedrags)kenmerken en motivatie van iedere leerling. Er wordt een pedagogisch beleid ontwikkeld, toegesneden op de VMBO doelgroep.

De leerlingen worden op hun eigen niveau bediend en worden goed begeleid op hun weg naar zelfstandigheid. In de klas wordt gedifferentieerd gewerkt en is een goede aansluiting bij de leerling ondersteuning.

In de bovenbouw BB en KB wordt een nader te bepalen aantal profielen aangeboden. In samenwerking met Werkman VMBO en Leon van Gelder wordt stadsbreed een dekkend aanbod aan profielen aangeboden, rekening houdend met de betaalbaarheid van de voorzieningen.

### *De docenten*

Bij de nieuwe VMBO school werken docenten met passie voor het VMBO. Er wordt naar gestreefd het aantal verschillende docenten per klas te beperken, zodat er goed contact tussen leerling en docent kan ontstaan. De docenten zijn goed toegerust om te werken met de VMBO doelgroep, inclusief de doelgroep LWOO.

De docenten werken als een team, mogelijk per leerjaar, zodat een groep docenten met de klas meegaat. De docenten zijn veel tijd in het gebouw aanwezig en daarmee beschikbaar voor de leerlingen.

### *Het gebouw*

Per 1 augustus 2016 start de nieuwe groep eerste klassers aan de Vondellaan. Het gebouw wordt in de zomer 2015 verbouwd waardoor er een aantrekkelijke leeromgeving wordt gecreëerd, waarin de nieuwe identiteit van de school herkenbaar zal gaan worden.

## 3.2.2 *Montessori Lyceum*

### *Visie op de school*

In deze school wordt integraal gewerkt vanuit het Montessori concept. Dit is herkenbaar in het sectiebeleid, het pedagogisch en didactisch handelen, de vakken, de manier van toetsing, etc. De leerlingen krijgen veel ruimte om hun eigen talenten en identiteit te leren kennen en te ontwikkelen. Het team van medewerkers heeft een gezamenlijke

pedagogische en didactische aanpak. De school is een hechte gemeenschap, is herkenbaar aan de Montessori cultuur en onderneemt veel activiteiten in en met de buitenwereld. De school laat goede prestaties zien voor wat betreft rendement, uitval en tevredenheid van medewerkers, leerlingen en ouders. Doordat er met één team gewerkt wordt voor de onder- en bovenbouw, wordt de aansluiting goed georganiseerd.

#### *Het onderwijs*

De zes karakteristieken van het Montessori onderwijs staan centraal in het onderwijs, te weten hoofd, hart en handen, leren kiezen, reflecteren, sociaal leren, de samenhang in leerstof en het leren binnen en buiten de school. In de onderbouw wordt relatief veel gewerkt in klassen. In de bovenbouw komt meer ruimte voor andere onderwijsvormen, een flexibel rooster en meer keuzes (binnen de begeleidingslessen). Doordat de school nu van klas 1 tot en met 5/6 bestaat uit een Montessori programma, biedt het meer nieuwe mogelijkheden om de vakinhoud, de leerlijnen en de begeleiding optimaal in te richten volgens de uitgangspunten van het Montessorionderwijs.

#### *De docenten*

Het docententeam is geïmmiteerd aan de visie van de school en is geschoold in het werken in het Montessori concept. Er worden goede afspraken gemaakt over de inzet in de onder- en bovenbouw. De secties worden nu voor de hele kolom (1 tot 5/6) ingericht.

#### *Het gebouw*

Aan de Helperbrink wordt nieuwbouw gepleegd. De bovenbouw is gehuisvest aan de Kerklaan (vanaf augustus 2015).

In de voorbereiding op weg naar 1 augustus 2016 is het voorstel om een aantal gezamenlijke teamdagen te organiseren om toe te werken naar de nieuwe school. Daarin kan het schoolprofiel verder worden uitgewerkt en de externe communicatie worden voorbereid. Bovendien kan een aantal onderwijskundige uitgangspunten verder worden uitgewerkt, bijvoorbeeld werken in clusters, afspraken tussen de gebouwen, keuzewerktijd, welke inhoudelijke profilering van de school, pedagogisch didactische uitgangspunten, etc.

### 3.2.3 *Zernike College (voor regulier HAVO-VWO)*

#### *Visie op de school*

Het Zernike College voor 'regulier HAVO-VWO' bouwt verder op de bestaande kwaliteiten van de betreffende onderdelen van het huidige Zernike College. Het is een school waar leerlingen enthousiast over zijn. In deze school staat de menselijke maat voorop. De school biedt een veilige, vitale leergemeenschap waarin ontmoeting centraal staat. De school biedt ruimte voor leerlingen om zichzelf te ontwikkelen, op weg naar het HBO en WO en het zelfstandig functioneren in de maatschappij. Het onderwijs is leerlinggericht, maar heeft veel kenmerken van docent gestuurd (in vergelijking met bijvoorbeeld het Montessorionderwijs). De school boekt goede onderwijsresultaten, en laat dit zien aan de buitenwereld.

Het inhoudelijke profiel zal zich de komende periode verder ontwikkelen. De school wil blijven innoveren en aansluiten bij de eisen die het leren en werken in de 21<sup>e</sup> eeuw aan het onderwijs en de leerlingen stelt. Tot dusver was de keuze om hiervoor een breed vakkenaanbod aan te bieden, maar er zijn meerdere manieren om een veelzijdig onderwijsaanbod te organiseren (ook *binnen* de 'reguliere' vakken). Dit zal in de komende periode verder worden uitgewerkt. In dat kader wordt ook een visie op het Technasium onderwijs en het Cultuurprofiel uitgewerkt.

#### *Onderwijs*

De school zal het onderwijs blijven ontwikkelen, aansluitend bij bovenstaand profiel. Er wordt onderzocht op welke manier de didactiek beter kan worden afgestemd op respectievelijk het HAVO en het VWO. Bij de HAVO kan bijvoorbeeld meer in projecten gewerkt worden, meer in teams en groepen, minder in vaste toets weken en met meer variëteit in het rooster. Voor het VWO kan bijvoorbeeld worden gedacht aan meer aandacht voor onderzoekvaardigheden en theoretische verdieping. Er wordt onderzocht in hoeverre het mogelijk is om met een HAVO-team en een VWO-team te werken (afhankelijk van leerlingaantallen op de verschillende vestigingen), met voldoende tijd voor het ontwikkelen van een meer specifieke didactiek. Ook worden de dakpan-klassen vanuit deze visie geëvalueerd en bij voorkeur teruggebracht tot één jaar.

#### *Team van docenten*

Voor het Zernike College (voor regulier HAVO-VWO) wordt een gezamenlijk docententeam samengesteld. Dit team heeft, onder leiding van de schoolleiding, de verantwoordelijkheid voor het geven van goed onderwijs in een doorlopende leerlijn.

#### *Huisvesting*

De school heeft onderbouwvestigingen in Zuidlaren en Haren (Rummerinkhof). De bovenbouw is vanaf 1 augustus 2015 gehuisvest aan de Kerklaan.

### 3.2.4

#### *Doelgroep ASS*

Het aantal leerlingen dat zich aanmeldde voor de Harm Jan Zondag is de laatste jaren sterk gedaald. In het huidige schooljaar is daarom geen HAVO-klas meer gestart en ook voor het komend schooljaar zijn er slechts enkele HAVO leerlingen aangemeld. Ook het aantal VMBO leerlingen dat zich aanmeldt is zeer gering. Er vindt op O2G2 overleg plaats of er een voorziening nodig is voor de ASS-leerlingen, ter ondersteuning van de ASS leerlingen binnen het reguliere onderwijs.

### 3.2.5

#### *Excellentie en hoogbegaafdheid*

Ook al worden 'excellentie' en 'hoogbegaafdheid' vaak in één adem genoemd, het zijn geen synoniemen.

Met excellentie bedoelen we dat een leerling ergens erg goed in is of wil worden. Leerlingen die hier naar streven hebben doorgaans een brede interesse en zijn maatschappelijk betrokken. Vaak zijn dit leerlingen die iets extra's aankunnen omdat ze

voldoende intelligent zijn, een effectieve werkhouding hebben, erg gemotiveerd zijn, etc. Excellente leerlingen komen op elk niveau voor, van VMBO tot en met VWO. Elke school heeft een opdracht om het beste uit leerlingen te halen en daarmee een aanbod te hebben voor *excellente* leerlingen.

Hoogbegaafde leerlingen zijn leerlingen die uitzonderlijk intelligent zijn. Door deze intelligentie zijn ze vaak goed in staat tot leren, maar hebben ze ook vaak een andere leerstrategie. Veel kinderen leren bijvoorbeeld langs de lijn 'eerst de losse onderdelen, dan het geheel' terwijl hoogbegaafde kinderen vaak andersom leren: 'eerst het geheel, daarbinnen de onderdelen'. Ook het leren leren staat hier centraal, vaak gaat het de leerlingen te makkelijk af en weten ze daarom niet hoe ze hun leren aan moeten pakken. Voor hoogbegaafde kinderen is het van belang om op genoemde kenmerken te worden aangesproken, anders ligt onderpresteren op de loer.

Een ander kenmerk van hoogbegaafde kinderen is dat ze zich 'bijzonder' kunnen voelen in de groep en daarmee soms buitengesloten. Het Zernike College heeft voor deze leerlingen het Atheneum<sup>PLUS</sup>. Dit is een programma voor 'hoger begaafde kinderen' dat bestaat uit een uitgebreid vakkenaanbod. De leerlingen doen 'meer in minder tijd'. De school biedt geen Latijn en Grieks, wel Filosofie, Spaans en WO+ (variant van O&O). De leerlingen krijgen les op de locatie van de bovenbouw, met als voordeel dat ze les krijgen van 1e graads docenten. De school werkt samen met het PreUniversity College (van de Open Universiteit) en doet mee aan de webclasses van de scholieren academie van de RuG. Atheneum<sup>PLUS</sup> bedient momenteel circa 40 leerlingen per leerjaar. Dit relatief lage aantal maakt het onderwijs relatief duur en kwetsbaar. De leerlingen komen uit een groot voedingsgebied, vanwege het bijzondere karakter van de opleiding.

Op het niveau van O2G2 zal worden bekeken op welke wijze samengewerkt kan worden om een optimaal aanbod voor de groep excellente en hogerbegaafde leerlingen te realiseren .

### **3.3 Transitie**

De koers zoals hierboven omschreven vraagt een forse transitie, omdat het gaat om ontvlechting van het VMBO uit de Junior locaties en het (gedeeltelijk) ontwikkelen van drie nieuwe scholen. Dit vraagt om sterk onderwijskundig leiderschap en goede ondersteuning vanuit in ieder geval HRM en de O2G2 adviseur Onderwijs & Kwaliteit. We willen de komende twee jaren gebruiken als transitieperiode en werken met een projectmatige aanpak. Dit zal gebeuren in nauwe afstemming met de ontwikkelingen op het niveau van O2G2, zowel in de configuratie als in de bedrijfsvoering. In het schooljaar 2016-2017 zullen nieuwe leerlingen instromen in één van de drie "nieuwe" scholen en zal de organisatie vanuit het gehele onderwijs van Zernike vanuit de drie scholen vorm krijgen. Vanzelfsprekend zullen in de eerste jaren in de bovenbouw HAVO/VWO een aantal vakken en andere activiteiten door Montessori Lyceum en het 'Zernike College voor regulier HAVO/VWO' gezamenlijk georganiseerd worden. De mate waarin dit zal gebeuren is mede afhankelijk van leerlingen aantallen.

De ontwikkeling zoals in dit schoolplan staat beschreven zal jaarlijks worden geëvalueerd en indien nodig op onderdelen worden bijgesteld. Steeds wordt gekeken naar de ontwikkeling van de leerlingaantallen, de inhoudelijke doelen en de noodzakelijke randvoorwaarden in de huisvesting, de bedrijfsvoering, het personeel, de financiën en overige ondersteunende processen.

Cruciaal is dat er in afwachting van nieuwbouw voor VMBO Zuid over een aantal jaren, de huidige huisvesting sterk moet worden aangepakt. Hierover zijn afspraken gemaakt met het College van Bestuur.

### **3.4 Naamgeving**

Zernike is een mooie naam, die grote bekendheid heeft. De drie scholen zullen ieder ook een herkenbare en van elkaar onderscheiden naam moeten hebben. Omdat we na de zomer al een nieuwe website zullen hebben waarbij we (met het oog op de werving die in het najaar start) al de drie scholen gaan profileren, maken we voor de zomer 2015 een keus voor de naam van de nieuwe scholen. Namen die eerder in dit plan zijn genoemd, zijn werknamen.

## **4 Uitwerking per vestiging**

### **4.1 Inleiding**

In het voorgaande hoofdstuk is de strategische koers voor de komende periode op hoofdlijnen weergegeven. In de huidige situatie is de school nog ingedeeld in vijf organisatieonderdelen. VMBO Zuid, Junior Locatie Rummerinkhof, Junior Locatie Zuidlaren, Montessori Junior Locatie Helperbrink en Westerse Drift / Kerklaan. Ook in het schooljaar 2015-2016 jaar blijft deze indeling bestaan. Elke vestiging staat komend jaar voor de opdracht en uitdaging om en het "gewone" werk te doen, met accent op het verzorgen, ontwikkelen en verbeteren van onderwijs, en de nieuwe scholen te ontwikkelen. Daarbij zal zoveel mogelijk met elkaar samengewerkt worden. Hierna geven we, aansluitend op de huidige organisatie-inrichting, per onderdeel de operationele doelen en activiteiten weer voor de komende twee schooljaren, uiteraard in het licht van de beschreven koers. De vestigingen zullen de komende periode veel samenwerken en de activiteiten onderling afstemmen, op weg naar de beschreven koers. Dit hoofdstuk is geschreven in de wetenschap dat er waarschijnlijk per 1 augustus 2016 nieuwe schoolplannen worden geschreven, passend bij de nieuwe organisatie inrichting van O2G2 die dan naar alle waarschijnlijkheid van kracht is.

### **4.2 VMBO Zuid**

De komende twee jaar zal de focus van het VMBO in Groningen Zuid gericht zijn op het inrichten van een ongedeelde VMBO. Vanzelfsprekend gebeurt dit in nauwe samenwerking



met het VMBO van de Junior locaties Helperbrink, Rummerinkhof en Zuidlaren. We verwachten leerlingen een goede opleiding te bieden vanuit een dergelijke inrichting. Zowel in de breedte, Basisberoeps, Kaderberoeps en Theoretische leerweg, als wat betreft de doorgaande leerlijnen van leerjaar 1 t/m 4. Deze inrichting vraagt focus op kwaliteit, op huisvesting, en op personeelsbeleid.

#### *Onderwijsaanbod en profielen*

In de komende twee jaar wordt toegewerkt naar een ongedeelde VMBO. Deze inrichting zal definitief gestalte krijgen op 1 augustus 2016. In de aanloop naar deze nieuwe configuratie wordt vanaf augustus 2015 al gewerkt met een TL afdeling leerjaar 1 t/m 4 op één locatie. Vandaaruit wordt het nieuwe VMBO opgebouwd.

Het komende jaar gaan we het onderwijskundig concept waar vanuit we binnen dit VMBO willen werken ontwikkelen. Daarbij kijken we nadrukkelijk naar het Montessori concept en of dit onderwijskundige handvatten biedt die passen bij de visie op deze nieuwe school. Naast de inrichting en het concept zullen we in juni 2015 ook de keus maken voor de profielen die we in deze nieuwe school gaan aanbieden. Dit betekent dat we in de periode tot juni 2015 onderzoeken wat daarbij de meest logische keus is. Daarbij zoeken we contact met de andere VMBO scholen van O2G2, oriënteren we ons op het aanbod in de stad en zoeken we contact met het MBO. De huidige afdelingen en licenties zullen bij de keuzes die we maken leidend zijn.

In het schooljaar 2015-2016 werken we toe naar een nieuwe lessentabel die recht doet aan ons concept en de keuzes die we maken ten aanzien van de nieuwe profielen.

De komende twee jaar gaan we nadrukkelijk het verhaal van dit nieuwe VMBO in Groningen Zuid en de meerwaarde van de gekozen inrichting aan leerlingen, ouders, PO scholen en andere externen vertellen. Daarbij komen specifiek de voordelen van een doorgaande lijn op inhoud en werkwijze, de breedte van het aanbod en de positieve effecten van deze keuzes op de kwaliteit, aan de orde.

#### *Onderwijskwaliteit*

In januari 2015 heeft de inspectie onze drie locaties bezocht. Daarbij zijn positieve punten benoemd, evenals aandachtspunten en verschillen tussen locaties. Het docententeam is gemotiveerd om met de aandachtspunten rondom het onderwijsleerproces aan de slag te gaan. In het najaar van 2015 leggen we, gezamenlijk, vast aan welke kwaliteitseisen een les moet voldoen. Daarbij bespreken we expliciet met elkaar of het wellicht wenselijk is onderscheid te maken tussen een les in de Basisberoepsgerichte onderwijssoort of een les in de Theoretische Leerweg.

Door het inrichten van een ongedeelde VMBO trachten we de overgang van de onderbouw naar de bovenbouw zo goed mogelijk in te richten. In het schooljaar 2015-2016 leggen we afspraken vast rondom op-, afstroom en blijven zitten. Deze afspraken zijn een uitvloeisel van de visie die we formuleren op een ononderbroken ontwikkelingslijn die we beogen voor elke leerling. Een helder geformuleerd toetsbeleid, met daarin ruimte voor

onafhankelijke toetsen en diagnostische toetsen, is voorwaardelijk bij het concretiseren van opbrengstgericht werken en een doorstroom die recht doet aan de ontwikkeling van leerlingen.

Naast de kwaliteitsslag die we in het onderwijsleerproces en ten aanzien van doorstroming willen maken, maken we ook in het najaar van 2015 een start met het inrichten van een kwaliteitszorgsysteem. Dit systeem zal gekenmerkt worden door een planmatige cyclus op basis van gegevens die uit de organisatie kunnen worden gedestilleerd. Hierbij gebruiken we Magister zo optimaal mogelijk. Nadrukkelijk nemen we daarin mee bij wie de diverse acties binnen deze cyclus worden belegd. Interventies zullen een direct gevolg zijn van analyses die zijn gemaakt. In het najaar van 2014 is hiermee reeds een start gemaakt.

Ten aanzien van het pedagogisch klimaat heeft elke vestiging haar eigen werkwijze. Nu we het onderwijs van het nieuwe VMBO gaan verzorgen op twee vestigingen (Vondellaan en Van Iddekingeweg) gaan we dit beleid, en dat wat daarbij op een vestiging succesvol is, krachtig neerzetten. We zullen daarin meenemen wat we van leerlingen en docenten terug hebben gekregen uit enquêtes. In juni 2016 willen we gezamenlijk een eenduidig, veilig en op diverse plekken in de school herkenbaar pedagogisch klimaat hebben vormgegeven.

Kort samengevat, ziet de tijdlijn er als volgt uit:

Onderwijsleerproces: najaar 2015

Visie op een ononderbroken ontwikkelingslijn: najaar 2015

Kwaliteitszorgsysteem: najaar 2015

Nieuwe lessentabel: voorjaar 2016

Toetsbeleid: voorjaar 2016

Afspraken op-, afstroom en blijven zitten: april 2016

Start nieuwe school vanuit nieuw concept: augustus 2016

#### *Teamontwikkeling*

Met de inrichting van een nieuw VMBO Zuid zullen we meer dan ooit met een team van docenten, ondersteuning en leidinggevenden werken die specifiek voor deze doelgroep kiest. We komen vanuit verschillende vestigingen, wat maakt dat we de komende twee jaar veel aandacht gaan besteden aan de (professionele) cultuur. Daarbij gaan we werken met nieuwe teams, waarbij we nadrukkelijk tijd willen maken voor het organiseren van feedback. Een cultuur van 'doen wat je belooft, en bespreken wat nog beter kan' is er één die past bij het gezamenlijk begeleiden van de jongeren in onze nieuwe VMBO school. De gesprekkencyclus (plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken tussen medewerker en leidinggevende) zal vanaf 1 augustus 2015 eenduidig vorm krijgen. Deze gesprekken zullen voortdurend gerelateerd worden aan de onderwijskwaliteit die we in ons nieuwe VMBO willen neerzetten.

#### *School en omgeving*

Met het inrichten van een ongedeeld VMBO vanuit een nieuw concept en met nieuwe profielen willen we met diverse partners in gesprek. Dit gesprek zal ingegeven worden

vanuit het idee van samenwerking en goede aansluiting. Daarnaast willen we de omgeving graag kenbaar maken waar we voor staan. Een partner daarin zien we in het MBO op het gebied van aanbod, profielen, doorlopende leerlijn en entree onderwijs. Ook richting het basisonderwijs willen we nadrukkelijk actief het gesprek aangaan rondom de overdracht van leerlingen en over de uitdaging om voor leerlingen met een VMBO advies een zo goed mogelijke aansluiting tussen primair en voortgezet onderwijs te bewerkstelligen. Het bedrijfsleven zien we deels als sparringpartner rondom het aanbod, maar ook als het gaat om stages en excursies. Met ouders willen we afstemmen over verwachtingen die ze hebben van een VMBO school en hoe we daarin samen kunnen optrekken. Ook zullen we de buurt waarin de school staat het komende jaar actief informeren over de nieuwe inrichting die we hebben gekozen.

#### *Kleine kwaliteit*

Hoewel we in een school vaak te maken hebben met acute maatschappelijke ontwikkelingen gaan we met een zo compleet mogelijke jaarplanning werken. Hiermee willen we voorspelbaar zijn en rust creëren. Ook zal dit de lesuitval zoveel mogelijk beperken. Naast een goede planning gaan we ook het verzuimbeleid efficiënter inrichten. Daarbij leggen we de nadruk op preventie en het waarderen van aanwezigheid. Ten aanzien van de communicatie binnen de school en het interne documenten beheer willen we gebruik maken van het intranet. Dit zullen we in het najaar van 2015 dusdanig inrichten opdat de communicatie efficiënt en zorgvuldig verloopt.

We staan voor een mooie klus. Gezamenlijk gaan we de komende twee jaar de bouwstenen neerzetten waarop we een rijk, interessant en kwalitatief goed VMBO aanbod kunnen bouwen.

### **4.3 Rummerinkhof**

#### *Onderwijsaanbod en profielen*

Het Zernike *Junior* College Haren is een kleinschalige onderbouwlocatie die op dit moment onderwijs verzorgt voor leerlingen met een advies van KB+ tot en met Atheneum. Vanaf schooljaar 2016-2017 bieden wij voor de nieuwe instroom onderwijs voor leerlingen met een Atheneum- en HAVO- advies.

In schooljaar 2015-2016 gaan we de 'dakpanconstructie' (twee niveaus in één klas) onderzoeken op zijn merites. Daarbij beantwoorden we de vraag of we de leerlingen daadwerkelijk de juiste kansen bieden en ook de vraag naar hoe de differentiatie binnen de les kan worden verbeterd. Welke didactiek past bij welk niveau? Wij willen in de komende twee jaar objectieve criteria en meetinstrumenten ontwikkelen om de leerlingen op het juiste niveau door te laten stromen naar leerjaar twee. Het advies van de basisschool op basis van de plaatsingswijzer is voor ons leidend. Leerlingen die dreigen af te zakken willen we middels onderzoek naar de oorzaak en een plan van aanpak, op niveau houden. Onderdeel van ons onderzoek wordt ook de mogelijkheid van heterogene klassen in jaar één, met aan het eind een niveaubepaling: Atheneum, HAVO+ /HAVO of TL. Voor deze laatste vorm van onderwijs verwijzen we de leerling met ingang van schooljaar 2016-2017 naar onze VMBO-locatie in Groningen-Zuid. We hebben het

voornemen om in klas twee met ingang van schooljaar 2016-2017 af te stappen van de dakpanconstructie (om de leerling vanaf dat moment op niveau te bedienen).

De vestiging Rummerinkhof biedt Technasium onderwijs. In jaar één volgen op dit moment alle Atheneum en HAVO + leerlingen zes uur het vak Onderzoek en Ontwerpen (O&O). In schooljaar 2015-2016 gaan wij de mogelijkheid onderzoeken om het vak aan alle leerlingen aan te bieden die instromen in onze school vanaf 2016-2017. Vanaf klas twee is O&O een keuzevak. Het vak wordt aangeboden in de vorm van projectonderwijs. Het bereidt de leerlingen voor op een technische studie in het HBO of het WO en daarmee op een bèta-beroep.

Wij gaan de komende twee jaar een didactische aanpak ontwikkelen waarmee wij de '21st century skills' leerbaar maken, zodat onze leerlingen nog beter zijn voorbereid op hun toekomst in het leren en werken in de 21<sup>e</sup> eeuw.

#### *Onderwijskwaliteit*

Op dit moment is de kwaliteit van ons onderwijs volgens de Inspectie-criteria op orde. Het rendement, pedagogisch klimaat en de basisvaardigheden van onze docenten zijn voldoende. Uiteraard zijn er verbeterpunten: de schoolleiding moet meer zicht krijgen op het primaire proces en daarnaast moet de wijze waarop met kwaliteitszorg wordt omgegaan beter beschreven worden.

In de onderbouw zal er aandacht zijn voor het onderscheid in didactiek v.w.b. de verschillende niveaus. Daarbij spelen het advies van de basisschool en de overgang naar de opeenvolgende jaarlagen in de onderbouw een belangrijke rol. Analyse van de toetsen binnen de verschillende secties moet de komende twee jaar zorgen voor een eenduidige manier van determineren. Vragen die we ons daarbij willen stellen zijn: waar ligt de cesuur en hoe bepalen we die? Is er een goede verdeling van reproductievragen, toepassingsvragen en inzicht vragen? Is er een doorlopende lijn (van onderbouw naar bovenbouw) in de manier van toetsen? Een en ander moet resulteren in een verbeterde determinatie en aansluiting.

Professionalisering van de docent zal in de komende jaren centraal komen te staan. We willen de professionele ruimte van de docent zo groot mogelijk maken. Daarnaast zullen we aan de hand van een docentprofiel een duidelijke taakomschrijving ontwikkelen, zodat een docent van onze locatie weet wat er van hem of haar verwacht wordt. Het lesbezoek zal een belangrijke positie gaan innemen binnen deze professionalisering. Daarbij zal het accent komen te liggen op de ontwikkeling van complexe docentvaardigheden (activerende didactiek en differentiatie).

Ons kwaliteitszorgsysteem zal de komende jaren beter ingericht en beschreven worden. Om dat te bewerkstelligen zullen we gebruik gaan maken van de PDCA-cyclus. Kwaliteitszorg moet zichtbaar en tastbaar zijn voor de docent. Er ligt wat dat betreft een

kans bij het beter benutten van ons leerlingvolgsysteem (Magister). Meer aandacht voor de invoer, uitvoer en analyse is daarin van belang.

Daarnaast is het gesprek over onderwijs en leerlingen essentieel bij het verbeteren van kwaliteit. Succes van een leerling zien we daarin als een gedeelde verantwoordelijkheid (leerling, ouders en docent). Hierbij stelt de docent (de professional) zich constant de vraag: 'wat heeft een leerling van mij nodig om zo goed mogelijk te presteren?'. Binnen het locatieplan zal geconcretiseerd worden welke acties nodig zijn om bovenstaande beweging in te zetten en af te ronden.

#### *Kleine kwaliteit*

Als aanvulling op rapportcijfers is er een systeem ontwikkeld waarbij voor 'werkhouding' een letternotatie (v/m/o) wordt gehanteerd. Als aandachtspunt voor ouders en leerlingen werkt dit goed; dit systeem zal worden gecontinueerd en waar nodig aangescherpt. Het is de wens van ouders en leerlingen om het huiswerk in Magister te noteren. De nieuwe Magister-app is verbeterd en moet standaard gebruikt worden. Magister kan en moet ook als archief met betrekking tot voorgaande jaren gebruikt worden. We streven naar 1 ELO-systeem, Magister, waar nu ook It's Learning nog gebruikt wordt. Dit zorgt voor verwarring. Ook de telefoonpiramide, roosterwijzigingen en absentie worden in Magister ingevoerd.

Ten aanzien van (het bespreken van) proefwerken: docenten dienen meer dan nu de correctietermijn in acht te nemen. Verder verdient het nabespreken van proefwerken meer aandacht, ook in kwalitatief opzicht, door bij voorbeeld te vragen welke opgaven de leerlingen nader uitgelegd willen hebben.

Er wordt getwijfeld aan het rendement van keuzelessen. Er zou meer nadruk moeten liggen op ondersteuning en verdieping, in de huidige situatie is de keuze-les nogal eens verworden tot een huiswerkuur. Hierop inspelend heeft de keuze-les in de nieuwe lessentabel plaats gemaakt voor vak-lessen. Ook het nut van ster-uren wordt in twijfel getrokken: ze worden meestal niet gegeven door vakdocenten van het uitgevallen uur. Ook ster-uren worden daarom vaak benut als huiswerkuur. Bij leerlingen is er daarom behoefte aan een stilteplek (een lokaal of andere voorziening) waarin leerlingen zich in pauzes of in plaats van ster-uren kunnen terugtrekken.

De klimaatbeheersing in school is onvoldoende, dit krijgt aandacht. Daarnaast willen we onderzoeken hoe we kleine klussen snel aan kunnen laten pakken opdat geconstateerde gebreken aan het gebouw snel en adequaat gerepareerd kunnen worden.

#### *Teamontwikkeling*

De ontwikkeling van het team is in verschillende categorieën te verdelen: locatie-breed, docententeams, vaksecties en schoolleiding. We zullen per categorie gaan bepalen op welk onderdeel zij zich verder dienen te ontwikkelen. Hierbij is het van belang dat in het jaarplan duidelijk geformuleerd wordt binnen welke categorie wat ontwikkeld wordt.

Er is binnen de locatie behoefte aan ontwikkeling op maat. We gaan inzetten op een doorlopend professionaliseringsproces waardoor docenten zich kunnen blijven ontwikkelen, met aandacht voor de talenten van medewerkers. We spreken af dat in schooljaar 2015/2016 iedere docent minimaal één lesbezoek krijgt en daarnaast een plannings-, voortgangs- of beoordelingsgesprek voert met zijn teamleider. Tegelijkertijd onderzoeken we hoe dit uitgebreid kan worden in 2016-2017 waarbij er vooral meer aandacht zal zijn voor het lesbezoek (bijvoorbeeld flictsbezoeken).

Wat betreft teamontwikkeling zoeken we ook naar mogelijkheden om les- en taakverdeling minder op schoolleidingniveau, maar meer op team-/sectieniveau in te richten. Deze beweging past in het vergroten van de professionele ruimte. Hiervoor zal eerst het nieuwe taakbeleid geïmplementeerd moeten zijn. Daar waar het kan zullen in de komende twee jaren teams en secties meer invloed hebben op de verdeling van het werk. Samengevat zoeken we naar mogelijkheden om de professionele cultuur binnen de school te versterken. Nadere uitwerking volgt in het locatieplan.

#### *School en omgeving*

Belangrijke stakeholders voor de locatie zijn de ouders, het primair onderwijs, opdrachtgevers van de Technasium-projecten en de bovenbouwlocaties VWO/HAVO en VMBO. Voor ouders is het kleinschalige Junior-concept een belangrijke reden om voor het Zernike te kiezen. Andere unique selling points zijn de dakpanklassen, de veiligheid, de structuur en de voorspelbaarheid (c.q. weinig wisselingen in docenten en rooster). De overstap naar de bovenbouw wordt veelal als nieuwe start ervaren. Leerlingen krijgen te maken met nieuwe docenten met een frisse kijk op de leerlingen en een andere aanpak. De aansluiting met de twee bovenbouwlocaties is een aandachtspunt. De school wil deze aansluiting verbeteren door de inzet van docenten op zowel onder- als bovenbouw uit te breiden en een goede doorlopende leerlijn per sectie te ontwikkelen en te implementeren.

## **4.4 Zuidlaren**

#### *Onderwijsaanbod en profielen*

De vestiging Zuidlaren investeert in het borgen van de kwaliteit van haar onderwijs. Voor elk vak wordt een sectieplan geschreven (in afstemming met de bovenbouw) zodat voor iedereen duidelijk is aan welke leerdoelen wordt gewerkt. Deze sectieplannen zijn de sleutel in de doorstroming binnen de locatie en in de aansluiting met de bovenbouw HAVO/VWO (en vooralsnog VMBO KB/BB . Beëindiging tweede klas VMBO KB/BB in Zuidlaren einde schooljaar 2016-2017).

De dakpanklassen in jaar 1 worden als zeer waardevol ervaren en worden daarom behouden. De overgang van de basisschool naar het voortgezet onderwijs is voor veel leerlingen groot. Zij krijgen bij ons de kans om te acclimatiseren en om, binnen hun eigen klas, op het juiste niveau te komen. Er zal kritisch worden gekeken naar het tweejarig dakpan systeem ten opzichte van een eenjarig dakpansysteem. Met ingang van het schooljaar 2016-2017 nemen we afscheid van het Atheneum Xtra en van het VMBO KB en

BB. De expertise die in deze stromen is opgedaan zal zichtbaar blijven in onze TL, HAVO en Atheneum klassen. Het sportaanbod zal voor de TL leerlingen behouden blijven, voor hen is dit aanbod een uitstekende voorbereiding op het vak LO2 in de bovenbouw.

Onze leerlingen groeien op in een wereld waar enorme hoeveelheden informatie altijd en overal voorhanden zijn. Ze kennen geen wereld zonder internet. Dit vraagt o.a. vaardigheden op het gebied van samenwerken, communicatie, ICT vaardigheden, creativiteit, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en sociale en culturele vaardigheden. Deze '21st century skills' krijgen een plek binnen alle vakken. Hiervoor zullen wij moeten investeren in de benodigde faciliteiten.

Iedere leerling is verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces. We stimuleren een actieve leerhouding. Wij maken ons sterk om leerlingen inzicht te geven in waar hij of zij aandacht aan moet besteden door middel van het inzetten van toets analyse. Wij verwachten dat een verbeterd inzicht in hun eigen verbeterpunten de betrokkenheid van leerlingen aan hun eigen leerproces vergroot.

#### *Onderwijskwaliteit*

Vanaf 2014 werkt de school met een plaatsingswijzer voor het aannamebeleid van leerlingen. Hiermee willen we bereiken dat leerlingen een goede startpositie hebben in het voortgezet onderwijs. In de periode 2016-2017 willen we ons intensief inzetten voor 'meten is weten'. We zetten Magister optimaal in om leerlingen te volgen (cijfers, logboeken, absentie e.d.). Daarnaast zetten we enquêtes uit onder leerlingen en ouders. In 2015 verbeteren we de onderwijskwaliteit met aanpassingen in de lessentabel: meer ruimte voor kernvakken en versterking van de cognitieve vakken. Ter verbetering van de determinatie zal ook de overgangsnormering worden aangepast.

Onderwijskwaliteit begint met een daadkrachtige directie, goede docenten en een adequate ondersteuning. De (gebouw)directie wil zich transparant opstellen naar het personeel. We willen zelf het voorbeeld geven van het na te streven doel: afspraak is afspraak.

In 2015 wordt een start gemaakt met het vaststellen van een docentprofiel, waarin niet alleen de competenties en kwaliteiten van de docent staan beschreven, maar waarbij we ook de verbinding zoeken met het taakbeleid. We willen meer zicht op het onderwijsrendement krijgen door het afnemen van enquêtes en het invoeren van digitale toetsen. Resultaten willen we actief gebruiken voor evaluaties en verbeterplannen. Op het lesniveau hebben we de doelstelling om meer nadruk te leggen op het ontwikkelen van de talenten van onze leerlingen; focus op de sociale en vakvaardigheden van de leerlingen (leerjaar 1), meer actieve werkvormen toe te passen en te differentiëren in onze dakpanklassen (leerjaar 1 en 2).

#### *School en omgeving*

Dichtbij en kleinschalig. Dat zijn de sleutelwoorden die veel leerlingen en ouders gebruiken als ze praten over onze locatie. De leerlingen kennen elkaar en de ouderbetrokkenheid is groot. We realiseren ons dat leerlingen op een leeftijd komen waarop ze onafhankelijker willen worden. De ouderbetrokkenheid kent dan ook zijn grenzen. Met de mentoren, de nieuwsbrief, de ouderavonden en de oudercommissie hebben wij voldoende instrumenten om het contact met ouders goed te houden. De komst van het leerlingenbureau heeft ervoor gezorgd dat de school nog beter bereikbaar is geworden voor ouders en leerlingen.

Onze docenten zijn ons visitekaartje, zij vervullen een voorbeeldfunctie waar leerlingen heel kritisch naar kijken. Op de momenten dat collega's niet voldoen aan deze voorbeeldfunctie gaan we met elkaar in gesprek en werken we aan verbetering. Het contact met de bovenbouwlocaties in Haren en Groningen heeft onze aandacht. We stellen ons tot doel dat meer bovenbouwdocenten betrokken worden bij het verzorgen van het onderwijs op onze locatie. Wij hechten er waarde aan om de leerlingen goed voor te bereiden op de overstap naar de bovenbouw. Cruciaal hierin is dat docenten weten wat hun leerlingen moeten kennen en kunnen om succesvol te kunnen zijn in de bovenbouw.

#### *Kleine kwaliteit*

De kleine kwaliteit heeft een sterke impuls gekregen door de invoer van het leerlingenbureau. Onze leerlingen en docenten kunnen hier dagelijks terecht voor allerlei vragen ten aanzien van het dagrooster, het toetsrooster en andere praktische zaken. De elektronische leeromgeving, Magister, wordt intensief benut voor het registreren van absentie, cijfers en huiswerk. Magister wordt ook ingezet bij het organiseren van ouderavonden en het dagrooster. Leerlingen maken in toenemende mate gebruik van de Magister-app. Dit zorgt er voor dat we in de nabije toekomst over kunnen naar één systeem voor het doorgeven van roosterwijzigingen. Momenteel maken we hiervoor van verschillende media gebruik, te weten Whatsapp, Twitter en de LAN krant. We stellen ons tot doel om binnen een termijn van twee jaren maximaal gebruik te maken van Magister. Hiermee willen wij de absentie terugdringen en de opvang van leerlingen in geval van lesuitval te verbeteren.

Docenten, leerlingen en OOP dragen samen de verantwoordelijkheid voor het schoonhouden van het gebouw. Er worden diverse acties ondernomen om dit te stimuleren. We onderzoeken de mogelijkheden voor het instellen van een schoolwacht waarbij leerlingen opgeleid worden tot het elkaar aanspreken op het netjes houden van het gebouw en de (naaste) omgeving. De invoer van een social media protocol is noodzakelijk om te weten hoe te handelen bij de toenemende incidenten rondom de sociale media.

#### *Teamontwikkeling*

In het locatieplan 2013-2015 hebben we de aandacht gevestigd op het ontwikkelen van een professionele cultuur. Kernwaarden zijn: veiligheid, aanspreekcultuur, transparantie, zelfreflectie en commitment. Er is een kwaliteitsslag gemaakt door bij de teamontwikkeling meer aandacht te geven aan vakgroepen/secties naast aandacht voor het mentoraat. We kiezen daarmee bewust voor een didactische koers gericht op het verder ontwikkelen van



vak-leerplannen en het in gesprek zijn met de secties. De resultaten n.a.v. het inspectiebezoek én van een collegiale visitatie hebben ons laten zien dat differentiatie en het toepassen van activerende didactiek in de lessen noodzakelijk zijn. Hier komen we aan tegemoet door het inzetten van 'best practices' door docenten, collegiale visitatie, maar ook door het intensiveren van lesbezoeken door de teamleiders. Resultaten hiervan worden besproken met secties. Teamontwikkeling wordt eveneens versterkt door voortdurende aandacht voor verbetering van het pedagogisch klimaat via herstelgericht onderwijs. Een aantal collega's ontvangt hiervoor in de periode 2015-2017 een intensieve training. De mentor vervult een spilfunctie bij het toepassen van herstelrecht. Niet alleen docenten maar ook het OOP leren om op een herstelgerichte manier met leerlingen om te gaan. Het geeft zowel collega's als leerlingen handvatten om meer verantwoordelijkheid binnen de organisatie te voelen en te nemen.

#### **4.5 Helperbrink**

De locatie Helperbrink biedt in het schooljaar 2015-2016 de volgende niveaus aan: VMBO 1 en 2 en HAVO en VWO 1,2 en 3. In dit jaar worden de leerlingen geplaatst op het adviesniveau van de plaatsingswijzer. Bij een plusprofiel kan de leerling hoger geplaatst worden.

In het schooljaar 2016-2017 zal voor de nieuwe instroom alleen HAVO en VWO worden aangeboden in jaar 1 t/m 3.

##### *Onderwijs*

Gedurende de komende twee jaar wordt gewerkt aan het blijvend versterken van de kracht van het Montessorionderwijs en het onderscheiden van het Montessori-profiel binnen het Zernike College.

We streven naar een docententeam dat kiest voor Montessori onderwijs. Dit levert een grotere motivatie op waardoor de onderwijskwaliteit en betrokkenheid nog meer stijgen. Verwachting is dat dit ook het rooster zal vereenvoudigen. Binnen een Montessori-profiel hoort het bieden van ruimte aan cultuuronderwijs. De inhoud van dit cultuuronderwijs moet echter opnieuw worden gedefinieerd.

In 2015-2016 zullen we de inhoud van het cultuuronderwijs (her)definiëren en zullen we het docententeam voor het Montessori Lyceum selecteren. Daarnaast zullen we participeren in het onderzoek en de ontwikkeling van het Montessori VMBO en de selectie van het docententeam VMBO. In 2016-2017 zullen we inzetten op het versterken van de doorlopende leerlijn voor VWO en HAVO

##### *Onderwijskwaliteit*

Het Montessori Junior College is een plezierige school. Ze vormt voor leerlingen en leraren een bij uitstek gemoedelijke en veilige werk- en leergemeenschap. Het onderwijs is van voldoende niveau. Hetzelfde geldt voor de ondersteuning van leerlingen en de zorg voor kwaliteit. Gezien deze gunstige uitgangspositie zijn wij ervan overtuigd dat de school groei- en ontwikkelcapaciteit heeft.

Met het oog op kwaliteit moeten we de komende twee jaar onze onderwijsvisie verankeren en sterker vertalen naar het lesgeven. De doorlopende leerlijn naar de bovenbouw moet versterkt worden. Binnen de lessen moet er meer variatie komen in activerende didactiek en een sterker aanbod in differentiatie. Ook het mentoraat moet opnieuw geijkt worden.

In 2015-2016 willen we het pedagogisch en didactisch handelen van de docenten op niveau van de leerling (differentiatie) versterken. De scholing rondom activerende didactiek en differentiatie gaan we verplichten. We willen het leren van elkaar centraal stellen. We gaan het mentoraat versterken door de taken van de mentor te definiëren. In 2016-2017 gaan we het mentor handboek herschrijven naar het Montessorionderwijs. Ook willen we in dat jaar de onderwijskwaliteit versterken door regelmatig te evalueren en bij te stellen (PDCA cyclus ingevoerd).

#### *School en omgeving*

De school heeft nauw contact met een aantal belangrijke stakeholders. We onderscheiden hierin de bovenbouw, de ouders, de toeleverende basisscholen, de buurt en buurtbewoners. De bestaande activiteiten zullen worden voortgezet en verbeterd.

Gedurende de komende twee jaar willen wij de relatie met de buurt en het contact met de toeleverende basisscholen versterken, de ouderparticipatie verhogen en de doorlopende leerlijn met de bovenbouw borgen en versterken.

Hiervoor zullen we in 2015-2016 de contacten met de buurt oppakken en versterken. We willen de Collegiale Visitatie behouden (jaarlijks inzetten) en werken vanuit de feedback die dit oplevert. We gaan 'terug naar de basisschool' actiever inzetten voor leerlingen en teamleiders. In 2016-2017 willen we de secties verantwoordelijk maken voor de doorlopende leerlijn en meer collega's op zowel de onder- als de bovenbouw les laten geven.

#### *Kleine kwaliteit*

Momenteel wordt er door de docenten veelal les gegeven aan klassen van veel verschillende niveaus en jaarlagen. Er wordt zowel fysiek als mentaal veel gewisseld tijdens een werkweek. Bovendien hebben docenten hierdoor te maken met een grote verscheidenheid aan doelen, eisen en betrokken collega's. Dit levert onrust op, veel docenten ervaren de werkdruk als hoog.

De komende twee jaar willen wij met behulp van strategisch HRM het werken op de Helperbrink plezieriger maken. De teamleiders zullen in persoonlijke gesprekken aandacht hebben voor goed personeelsbeleid. Daarnaast zal er scherp gekeken worden naar het welbevinden van de teamleden en indien nodig preventief opgetreden worden om uitval te voorkomen.

Op het terrein van de kleine kwaliteit voeren we in 2015-2016 de volgende acties uit:

- Opzetten goed personeelsbeleid

- Team-indeling aanpassen
- Verzuim van collega's reduceren
- Roosters optimaliseren
- Magister volledig invoeren en benutten
- Verbeteren van het gebruik van de Mediatheek
- Kwaliteit ICT voorziening verbeteren

In 2016-2017 voeren we de volgende activiteiten uit:

- Nieuw personeelsbeleid evalueren met de collega's en teamleiders
- Team indeling verder aanpassen

#### *Teamontwikkeling*

Het is van groot belang dat er een balans komt binnen de verschillende teams. Dit geldt zowel voor de verschillende vakken die door de teamleden worden vertegenwoordigd als voor het type personen die in een team zitten.

Er zal hier gekeken worden naar mogelijkheden om de ervaren werkdruk te verlagen en het werkplezier en de betrokkenheid te verhogen. Het is een idee om in de verdere toekomst de teamleden alleen nog maar les te laten geven aan de klassen van het team.

De teams binnen de Helperbrink zullen een grotere rol krijgen in het aansturen op kwaliteit. De teams moeten zichzelf doelen stellen om het onderwijsrendement en werkplezier te verhogen. Vanuit deze doelen zal er voor elk team een helder beleid op pedagogisch en didactisch handelen worden geformuleerd.

In 2015-2016 worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Invoeren gesprekken cyclus 2.0
- Toetsen op niveau ontwikkelen
- Determinatie en early warning systeem borgen en versterken
- Handleiding pedagogisch en didactisch handelen ontwikkelen
- Nauwere contacten met de bovenbouw onderhouden om resultaten van leerlingen goed te volgen en overgang te verbeteren

In 2016-2017 worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Toetsen op niveau implementeren
- Handleiding pedagogisch en didactisch handelen implementeren

#### **4.6 Westerse Drift/Kerklaan**

De speerpunten voor de periode 2015-2017 voor deze vestiging zijn:

- Profilering van de scholen
- Kwaliteit van onderwijs
- Een gezonde en inspirerende werkomgeving

#### *Onderwijsaanbod en profielen*

De vestiging Kerklaan biedt 'regulier' onderwijs en Montessori onderwijs voor de leerlingen in de bovenbouw van het HAVO-VWO. Ze heeft een Technasium route en het Cultuurprofiel. Binnen het reguliere VWO is een afzonderlijke route van jaar 1 tot en met 6 voor begaafde Atheneum leerlingen (Atheneum<sup>plus</sup>) ingericht.

Binnen het Zernike College zal elk van de beide scholen zich nadrukkelijker profileren als een school met een herkenbare eigen leerroute van leerjaar 1 tot en met leerjaar 5/6. Dat betekent o.a. dat onder- en bovenbouwteams binnen een school gezamenlijk zullen gaan investeren in meer samenhang en afstemming binnen de leerlijn/het curriculum. Hierin ligt een belangrijke taak voor de (deel-) vaksecties van elk van de scholen en bij de teams.

De beide bovenbouwafdelingen zijn (vanaf augustus 2015) samen gehuisvest in de vestiging Kerklaan. Dit biedt de mogelijkheid om in de bovenbouw de samenwerking tussen de beide scholen voort te zetten. Er kan bijvoorbeeld, waar nodig dan wel gewenst, gezamenlijk onderwijs worden georganiseerd ten behoeve van een ruimere keuzevrijheid van de leerling en gezamenlijk gebruik worden gemaakt van voorzieningen. Met andere woorden: de beide scholen blijven elkaar wederzijds versterken, binnen een duidelijker eigen profilering.

In het schooljaar 2015-2016 worden de volgende activiteiten uitgevoerd.

De afzonderlijke profielen van respectievelijk het Zernike College en het Zernike Montessori Lyceum worden beschreven en actief gebruikt in werving en in- en externe communicatie met als doel het vergroten van de instroom en het verbeteren van de kwaliteit. Voor beide scholen en voor de Atheneum<sup>PLUS</sup> wordt de pedagogisch-didactische inrichting beschreven en voorzien van een advies voor deskundigheidsbevordering, lessentabel, het rooster en toetsing. Doel is een betere aansluiting van het onderwijs bij de leerling en het verbeteren van de kwaliteit en het rendement.

De onderwijsteams worden opnieuw ingedeeld, conform de indeling in Montessori Lyceum en Zernike College 'regulier'. Er wordt onderzocht of voor de vorming van de nieuwe scholen eerst projectteams worden ingericht, of dat op korte termijn de teamindeling wordt veranderd.

In ieder geval hebben de teams periodiek overleg over het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, het uitvoeren van het schoolplan en het adviseren van de directie op grond daarvan. Doel is het vergroten van de onderlinge verbondenheid en het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.

Met betrekking tot loopbaan oriëntatie en begeleiding zal het bestaande beleid gecontinueerd worden en zullen geen nieuwe activiteiten ingezet worden. Dit omdat de kwaliteit als goed beoordeeld is en daarmee de aandacht gericht wordt op andere prioriteiten.

Het onderwijsaanbod van Atheneum<sup>PLUS</sup> wordt sterker geprofileerd en groeit naar 60 leerlingen per jaar (wervingsprogramma, vast docententeam en een programma van jaar 1 t/m 6).

De didactische, pedagogische en organisatorische keuzes o.b.v. 'Nieuwbouwproject Kerklaan, ruimte om te leren' worden ingevoerd met als doel kwaliteitsverbetering. Het nieuwe schoolgebouw zal in november feestelijk geopend worden hetgeen tevens als moment benut zal worden voor extra profilering.

In 2016-2017 zal het accent liggen op (verdere) implementatie van het bovenstaande.

#### *Onderwijskwaliteit*

Voor wat betreft de onderwijskwaliteit liggen de speerpunten in het verlengde van de constateringen van de inspectie bij het laatste onderzoek. De vestiging zet in op het verbeteren van de aansluiting onderbouw-bovenbouw. Dit betreft zowel een inhoudelijke doorlopende leerlijn, als ook het continueren van de 'cultuurlijn'. Daarmee wordt bedoeld dat gebruiken, gewoontes en rituelen van jaar 1-5/6 herkenbaar zijn voor leerlingen en medewerkers en dat zij daarmee eenheid ervaren in de school en geen breuk ervaren in hun schoolperiode.

Over de volle breedte wil de school de kwaliteit van de lessen verbeteren, met aandacht voor het efficiënt gebruik van de onderwijstijd, bevorderen van ambitie bij leerlingen, het verminderen van de lesuitval, leerlingen meer uitdagen en stimuleren en differentiatie. Het toetsbeleid zal worden herijkt, met aandacht voor het doel, kwaliteit, wijze en frequentie van summatief en formatief toetsen en het gebruik van genormeerde toetsen.

In de kwaliteitszorg wordt ingezet op meer systematische evaluatie en borging van de kwaliteit van het onderwijsproces (o.a. m.b.v. een jaarverslag op basis van HRMgesprekken) en het optimaliseren van het gebruik van Magister.

Alle activiteiten hebben als doel het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. In 2015-2016 ligt het accent op ontwikkeling, in 2016-2017 op implementatie.

#### *School en omgeving*

Als belangrijke partijen (stakeholders) in onze omgeving onderscheiden we ouders/verzorgers (als pedagogische partner), het toeleverend en vervolgonderwijs, burens en buurt (wijk, Biotoop en Hortus), partners in onderwijs (bedrijven, instellingen, opleidingsschool, Minerva, PCC, LOOT, SWV), concurrerende scholen. De bestaande activiteiten worden voortgezet en niet apart genoemd.

In de komende twee jaren zullen we extra activiteiten ondernemen. We zullen passend afscheid nemen van het oude gebouw en de buurt aan de Westerse Drift en het inhuizen in het nieuwe gebouw en de nieuwe buurt met het oog op relatiebeheer. We zullen een

samenwerkingsverband met de Hortus en de Biotoop als nieuwe burenen starten, met als doel het benutten van de daar geboden faciliteiten.

Om de instroom te verhogen zullen we samen met de andere Zernike scholen deelnemen aan de actieve benadering van basisscholen (als toeleverend onderwijs) en het periodiek aanleveren van nieuwe content voor de nieuwe website.

#### *Kleine Kwaliteit*

Met betrekking tot kleine kwaliteit is er het afgelopen jaar een aantal zaken door medewerkers, leerlingen en ouders benoemd die we komend jaar zullen oppakken met als doel tevredenheid bij leerlingen en medewerkers te vergroten en de werkdruk te verlagen.

Dit gaat (in 2015-2016) vooral om het optimaliseren van het roosterproces en het tijdig en adequaat informeren over de roosters van de betrokkenen. We willen toewerken naar een eerlijke verdeling van de werklust over de docenten, in het bijzonder tijdens toets weken.

Daarnaast willen we zorgvuldig omgaan met het nieuwe gebouw en de omgeving en de school waar mogelijk, buiten schooltijden ook open te stellen voor andere gebruikers.

# 5 Leerlingbegeleiding

De leerlingbegeleiding vormt een belangrijk onderdeel van het schoolklimaat. In de kernwaarden van het Zernike is aangegeven dat leerlingen een veilig leerklimaat kunnen verwachten, met goede persoonlijke begeleiding. Voor een belangrijk deel wordt dit verzorgd door de docenten en de mentoren. Daar waar leerlingen extra ondersteuning en begeleiding nodig hebben, kunnen ze terecht bij het ondersteuningsteam.

De visie van het Zernike College op leerlingbegeleiding en -ondersteuning kan als volgt worden samengevat. De ondersteuning bestaat ten eerste uit goede samenwerking tussen mentor, teamleider en ondersteuningsteam. Het Zernike College wil toewerken naar een goed functionerend ondersteuningsteam op elke school. Op veel vestigingen is dit nu al goed op orde. In de toekomst zal de ondersteuningscoördinator structureel deelnemen aan bijeenkomsten van de schoolleiding en het mentoren overleg.

Daarnaast wil het Zernike College het accent verleggen van de individuele leerlinggerichte aanpak naar een aanpak die meer systeemgericht is op de groep/klas. Individuele problematiek wordt zo mogelijk vertaald naar de hele groep/klas. In bijvoorbeeld het VMBO heeft de problematiek doorgaans een grote gemene deler. Hiervoor zijn groepshandelingsplannen een goed instrument, mits consequent toegepast door de docenten en de mentor. Dit is voor ondersteuning bij bijvoorbeeld leren leren en plannen, gedragsproblematiek en pesten een effectievere aanpak. Zo wordt de ondersteuning onderdeel van de pedagogische aanpak in de klas. Deze aanpak wordt nu ook al ingezet, maar zal nog meer systematisch worden uitgevoerd.

Voor leerlingen die daarnaast extra ondersteuning nodig hebben, wordt op maat gekeken naar de beste vorm en de benodigde expertise. Er worden onderzoeken en testen gedaan door de orthopedagogen ten behoeve van onder andere de dyslexiescreening in jaar 1, de ondersteuning van de leerlingen en de determinatie van niveaus. De individuele begeleiding richt zich op bijvoorbeeld Remedial Teaching, dyslexie, Engels (leervragen), sociaal emotionele problematiek, hoe ga je met de docent om (vanuit stoornissen), multiprobleem situaties, etc. Hiervoor wordt nauw samengewerkt met hulpverleningsinstanties.

Bij de HAVO-VWO scholen zal ook vanuit deze lijn de ondersteuning en begeleiding worden vormgegeven. De problematiek heeft daar vaak een andere achtergrond en inhoud dan bij het VMBO, maar is niet minder zwaar. Hier is aandacht nodig voor het goed aansluiten van de begeleiding en ondersteuning bij het specifieke onderwijsconcept, het negatieve effect van te hoge verwachtingen van ouders t.a.v. leerlingen, gespreksvoering met ouders, etc. Een specifiek aandachtspunt is de aansluiting en overdracht van de onderbouw naar de

bovenbouw. Het is van belang om in de onderbouw een goede basis aan te bieden. Na een goede overdracht kan de bovenbouw hier dan gericht verder mee werken.

Om de geschetste werkwijze concreet uit te werken, zal elke school (in ontwikkeling) in schooljaar 2015-2016 in het kader van het Passend Onderwijs een eigen ondersteuningsprofiel en ondersteuningsplan maken, passend bij de zorgvraag en zorgzwaarte van de leerling populatie. Daarin wordt ook aangegeven welke rol en competenties worden verwacht van de docenten, mentoren, teamleiders en medewerkers ondersteuning.

Naast de bovenstaande lijn die voor alle vestigingen geldt, heeft elke vestiging voor de komende periode een aantal specifieke accenten:

Bij VMBO Zuid wordt de komende twee jaar toegewerkt naar één ondersteuningsteam voor de totale VMBO school. De grote meerwaarde is dat de mankracht vanuit de ondersteuning van onder- naar bovenbouw meeloopt. De benodigde middelen ten aanzien van de ondersteuning zullen zo efficiënt mogelijk worden ingezet. Gezamenlijk wordt binnen het VMBO team de grens bepaald tussen de activiteiten van hulpverlening en onderwijs en wordt (meer dan nu) in korte lijnen overlegd en samengewerkt met de ketenpartners.

Aan de Rummerinkhof wordt in alle jaarlagen de frequentie van het 'bankoverleg' verhoogd. In dit overleg van pedagogisch medewerker, orthopedagoog en teamleider kunnen aandachtspunten met betrekking tot het gedrag en functioneren van leerlingen worden gesignaleerd die of door de mentor of via het centrum met de desbetreffende leerling besproken worden. Er komen meer leerling-besprekingen in aanwezigheid van de orthopedagoog en van de mentor wordt een nader te omschrijven basiskwaliteit verwacht.

In Zuidlaren wordt het contact met de ouders geïntensiveerd. Door middel van voorlichtingsavonden zullen ouders beter geïnformeerd worden en vragen we ook actieve betrokkenheid van ouders. Om leerlingen meer structuur te bieden wordt een beperkte hoeveelheid schoolregels en afspraken ontwikkeld en worden in de klassen op mentorniveau een set afspraken gemaakt voor de groep. In het omgaan met en het uitvoeren van de schoolregels wordt herstelgericht gewerkt.

Aan de Helperbrink wordt in toenemende mate een beroep gedaan op het ondersteuningsbureau. Mede door inzet van vrijwilligers en stagiaires kan hier adequaat op worden gereageerd en wordt leerlingen de zorg geboden die zij nodig hebben om hun onderwijs te kunnen blijven volgen. Het ondersteuningsteam constateert steeds vaker dat begeleiding wordt gevraagd voor leerlingen die op een te hoog niveau les krijgen. Het ondersteuningsbureau is daarnaast onnodig veel tijd kwijt aan het achterhalen van de daadwerkelijke hulpbehoefte, doordat mentoren te weinig informatie bieden bij de aanmelding bij het ondersteuningsteam.



Tot dusverre is er meestal sprake geweest van individuele ondersteuning van leerlingen, er is een begin gemaakt met het groeperen van leerlingen met dezelfde ondersteuningsbehoefte. Deze groepsgewijze aanpak kan uitgebouwd worden. De school gaat (in 2015-2016) leerlingen scherper plaatsen volgens de plaatsingswijzer en docenten begeleiden in het helder opstellen van de ondersteuningsbehoefte. Dit proces wordt in 2016-2017 goed gevolgd en waar nodig bijgesteld.

Aan de Westerse Drift/Kerklaan wordt ingezet op het inzetten van Magister als een middel om het vastleggen van leerling informatie (dossiervorming) en het delen van deze informatie met relevante betrokkenen te verbeteren. Daarnaast wordt het absentiebeleid geëvalueerd en bijgesteld. Bij de evaluatie zullen versterking van de zorg-signaleringsfunctie van absenteerregistratie en een zinvolle invulling van de consequenties voor spijbelaars ("strafklanten") aandachtspunten zijn.

# 6 Ondersteunende processen

## 6.1 Inleiding

Dit schoolplan gaat vooral over de inhoudelijke koers van het Zernike College. Bij de herinrichting van het vernieuwde Zernike College wordt sterk ingezet op het ontwikkelen van drie scholen met een eigen profilering, integraal management en onderwijskundig leiderschap op schoolniveau en doorlopende leerlijnen vanuit het perspectief van de leerling. Bij de andere O2G2 VO scholen is de ontwikkeling van scholen met een herkenbaar profiel de afgelopen jaren eveneens ingezet. Er wordt door het College van Bestuur van O2G2 nauw samengewerkt met de directies van het Zernike College en de andere VO scholen en met het ondersteuningsbureau om vanaf het schooljaar 2016-2017 gezamenlijke kaders en uitgangspunten te hebben voor de aansturing van de scholen en de kwaliteit van het onderwijs. Daarbij wordt de meerwaarde van O2G2 ingezet voor :

- Op elkaar afgestemde leerlijnen voor de leerling (PO-VO, VO onderling, PO-VO-SO)
- Toename doelmatigheid en doeltreffendheid.
- Rechtmatigheid, billijkheid en gelijke behandeling.
- Interne afstemming en doorstroming.

Een belangrijk deel van de bedrijfsvoering (financiën, leerlingenadministratie, IT, huisvesting en facilitair) van het Zernike College en de andere O2G2 VO scholen zal vanaf schooljaar 2015-2016 centraal worden aangestuurd vanuit brede kaders en eenduidige administratieve en financiële systemen alsmede kwaliteitssystemen. De operationele ondersteuning (conciërges en secretariaat/administratie) blijft bij de vestigingen en wordt aangestuurd door de vestigingsdirectie.

Dit hoofdstuk beschrijft vooral de verbeteringen en ontwikkelingen die nodig zijn (het 'wat'). *Hoe* deze verbeteringen worden gerealiseerd, wordt voor een belangrijk deel beantwoord door het project bedrijfsvoering, dat op dit moment loopt binnen O2G2.

In alle bedrijfsvoeringsprocessen zijn verbeteringen nodig. Daarin staat een goede informatievoorziening centraal. De wens is om per (administratief) proces slechts één ondersteunend systeem in te richten en deze systemen zo op elkaar af te stemmen, dat er altijd eenduidig toegang is tot de juiste informatie (bijvoorbeeld Foleta voor het formatieproces, Magister voor het administratieve proces rondom de leerling, etc.). Hierdoor wordt het mogelijk om meer in control te komen: we willen risico's beheersen en kansen benutten. De focus moet komen te liggen op de eenduidigheid en betrouwbaarheid van de informatie. Alleen dan kan het management goed sturen. Voor het beter inregelen van de bedrijfsvoering zijn heldere functiebeschrijvingen nodig en moet helder worden gemaakt wie welke rol heeft in de bedrijfsvoering. Daarbij is professionalisering nodig, gericht op de rolverdeling en samenwerking en het gebruik van de systemen (zowel aanbieders als gebruikers). Anders gezegd, het is de kunst om de goede systemen ook goed te gebruiken.

## **6.2 ICT**

Het Zernike heeft een aantal ambities met betrekking tot de inzet van ICT in het onderwijsleerproces en de bedrijfsvoering. Het gaat hier zowel om passende hard- en software maar ook om de inzet van moderne en toekomstgerichte onderwijsondersteunende leermiddelen zoals interactieve digitale 'schoolborden'. Als basis hiervoor is een praktisch uitgewerkte visie nodig, waaruit blijkt wat de benodigde ICT infrastructuur is in de komende jaren. De benodigde basisapplicaties en infrastructuur worden voor heel O2G2 gezamenlijk ingericht, de applicaties die gebruikt worden in de klas worden gekozen door de directeuren.

## **6.3 HRM**

Personeelsbeleid zal de komende jaren veel aandacht krijgen binnen het Zernike College.

- Het op orde krijgen van de basis is een belangrijke prioriteit: een goede personeelsadministratie ondersteund door systemen waardoor medewerkers inzicht in en overzicht over hun inzet hebben. De invoering van Foleta, een personeel planningssysteem, dat aangesloten is op Youforce (salarissysteem), zorgt voor duidelijkheid en transparantie. Naast de invoering van systemen worden er binnen de afdeling HR ook diverse procedures beter beschreven om ze beter te laten verlopen. Dit moet leiden tot een goede basis voor integraal personeelsbeleid.
- In het schooljaar 2015-2016 wordt het nieuwe taakbeleid voor onderwijzend personeel geïmplementeerd. Dit taakbeleid moet leiden tot een heldere en transparante taakverdeling en passen binnen de financiële kaders. Met de PMR is afgesproken om het taakbeleid in het najaar van 2016 te evalueren en daar waar nodig, bij te stellen.
- (Nieuw) taakbeleid is ook voor het onderwijsondersteunende personeel gewenst. In het schooljaar 2015-2016 zal waar mogelijk samen met de andere O2G2 VO scholen een taakbeleid voor onderwijsondersteunend personeel ontwikkeld worden. Dit beoogt meer inzicht en duidelijkheid te geven aan medewerkers en leidinggevenden over de inzet.
- De veranderingen in de configuratie van de school, brengt veel veranderingen voor de medewerkers met zich mee. Aan de ene kant zal 'afscheid' genomen worden van het oude en anderzijds zal het schooljaar 2015-2016 steeds meer in het teken staan van toewerken naar de nieuwe configuratie. Dit vraagt veel flexibiliteit en verandergezindheid van de medewerkers in een periode waarin veel zaken nog onduidelijk zijn.  
In het najaar van 2015 zal per school duidelijk worden welke docent-profielen bij welke school passen en ook de kwantitatieve personeelsinzet per school inzichtelijk worden gemaakt. Vervolgens kan er worden gezocht naar een zo goed

mogelijke match tussen de profielen en de wensen en ambities van de medewerkers. Bij het maken van deze strategische personeelsplanning zal de PMR nauw worden betrokken. We maken een eerste opzet, die de komende jaren uitgebouwd zal worden tot een strategisch personeelsplan. Alle medewerkers hebben een bestuursaanstelling en bij boventaligheid op een school wordt interne mobiliteit op gang gebracht. Dit betekent dat geschikte interne kandidaten voorrang hebben en er dus niet altijd vrije keus is bij werving en selectie.

- In het personeelsbeleid zal verhogen van de kwaliteit van het onderwijs cq. het onderwijs in de klas, een belangrijk aandachtspunt zijn. Werving, begeleiding, en de beoordeling van docenten zijn daarbij van belang. De komende jaren zal dat verder ontwikkeld worden zodat het een vanzelfsprekendheid is dat docenten en andere medewerkers aandacht krijgen, hun ontwikkelpunten in beeld hebben en kritisch bekeken worden op hun presteren.

Samen met de afdeling HR worden processen verbeterd en worden beleid en instrumenten (onder meer op het terrein van professionalisering) ontwikkeld met als doel: een integraal personeelsbeleid, waarmee we het personeelsbestand goed in beeld hebben, de kwaliteit inzichtelijk is en de inzetbaarheid van ons personeel is geoptimaliseerd.

- De gesprekkencyclus wordt gezien als het belangrijkste instrument om vorm en inhoud te geven aan de doorontwikkeling van de docenten en het OOP. Hoewel er de afgelopen jaren al aandacht is besteed aan gesprekken in het kader van de gesprekscyclus, is dit nog onvoldoende systematisch gebeurd. Dit krijgt de komende jaren meer aandacht. Daarbij sluiten we aan bij de afspraken die binnen O2G2 zijn gemaakt: iedereen krijgt eenmaal per jaar een formeel gesprek.
- Er wordt gewerkt aan een O2G2-breed functiehuis voor de ondersteuning. Het gaat daarbij zowel om de functies in de bedrijfsvoering die centraal aangestuurd gaat worden, als om de functies die dichtbij het primaire proces worden uitgevoerd.  
Via zorgvuldige procedures wordt gestreefd naar een goede aansluiting van huidige en toekomstige functie. Waar nodig zal scholing plaatsvinden.

Teamleiders hebben de afgelopen periode een sterkere rol gekregen op het terrein van HRM. Er wordt van hen een proactieve rol verwacht in het uitvoeren van HR beleid en het begeleiden van medewerkers in hun functioneren en ontwikkeling. De aandacht vanuit de leidinggevende voor zijn of haar medewerkers en het sturen op vitaliteitsbeleid moet er voor zorgen dat het verzuim daalt. De teamleiders worden optimaal toegerust om de integrale verantwoordelijkheid die zij dragen voor hun team optimaal te kunnen uitvoeren. Dit vraagt inzet op de professionalisering en de ontwikkeling van de teamleiders, maar ook vanuit HR vraagt dit om goede ondersteuning, advisering en facilitering. Het afgelopen

jaar is al ingezet om de professionalisering van de schoolleiding samen met de andere VO scholen op te pakken. Dit wordt de komende jaren voortgezet.

#### **6.4 Organisatie inrichting**

Het jaar 2015-2016 zal een overgangsjaar worden. Vanuit de bestaande organisatieinrichting werken we toe naar de nieuwe situatie, waarin we vanaf het schooljaar 2016/2017 vanuit drie scholen ons onderwijs organiseren en vorm geven. Alle drie scholen zullen een eigen directeur hebben, die samen met de teamleiders het management van de school vormt. De functieprofielen voor de directeurs en de teamleiders worden O2G2breed uitgewerkt. De invulling van de diverse functies per 1 augustus 2016 zal plaatsvinden via zorgvuldige procedures die voor alle VO- scholen zullen gelden.

Zernike is nu een centraal geleide school met verschillende Zernike brede functies zoals roostering, decanaat, zorg, mediatheek, schoolopleider, cultuur coördinatie, sectie voorzitterschap en examensecretariaat. In de transitie naar drie sterke scholen, zal uitgewerkt worden hoe deze functies in de toekomst vorm gaan krijgen.

Met betrekking tot de huidige organisatie is er een brede roep om duidelijkheid omtrent taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het samenspel tussen de verschillende geledingen. Er is ontevredenheid over functioneren en resultaten van huidige overlegvormen terwijl er wel behoefte is aan momenten om inhoudelijk met elkaar resultaatgericht te kunnen werken aan de kwaliteit van het onderwijs. Tenslotte is er behoefte aan duidelijke informatievoorziening en communicatie over besluitvorming. Daarom zullen we (in 2015-2016) de volgende activiteiten uitvoeren met als doel efficiënter en effectiever te overleggen, inspiratie genereren en de ervaren werkdruk te verlagen:

- Evalueren en waar nodig aanpassen van de school overlegstructuur.
- Opnieuw beschrijven taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden mentoren, secties, teams en OOP.
- Versterken vaardigheden projectmatig werken.

Dit zal gebeuren in het perspectief van de ontwikkeling van de nieuwe scholen.

In 2016-2017 zullen de resultaten (verder) worden geïmplementeerd.

Medewerkers ervaren een hoge werkdruk, het ziekteverzuim is op verschillende locaties relatief hoog. Dit, in combinatie met de ambities voor de komende jaren en de hoge betrokkenheid van medewerkers is alle reden te investeren in het zo goed, gericht en zorgvuldig mogelijk inzetten van medewerkers. De hiervoor genoemde activiteiten op het gebied van organisatie moeten de voorwaarden verbeteren waaronder het werk gedaan kan worden. Dat geldt ook voor de investeringen in de kleine kwaliteit. We willen daarmee de werkdruk verlagen en tevredenheid verhogen.

Door medewerkers een actieve rol te geven in de genoemde activiteiten hopen we niet alleen de daar geformuleerde doelen te bereiken maar ook inspiratie te genereren door het met elkaar te hebben over het profileren van de school en het verbeteren/vernieuwen van het onderwijs.

## **6.5 Huisvesting**

De herinrichting van het Zernike College is een ingrijpende verandering. Het realiseren van goede huisvesting is een essentiële voorwaarde voor het realiseren van de geschetste herinrichting. De ontwikkeling van de leerlingaantallen is hierbij een belangrijk uitgangspunt. Er zal zo spoedig mogelijk een strategisch huisvestingsplan worden ontwikkeld, waarin alle voorgenomen en lopende veranderingen worden uitgewerkt, zoals huisvesting VMBO Zuid, nieuwbouw Helperbrink en de inrichting, functionaliteit en vernieuwing overige gebouwen. In de huidige situatie is de school op zeven locaties gehuisvest. In het strategisch huisvestingsplan wordt ook onderzocht wat hierin, gegeven de strategische koers, op langere termijn de beste keuzes zijn.

## **6.6 Financiën**

Het Zernike College is financieel niet gezond. Op korte termijn is een aantal maatregelen genomen die als doel hebben om voor het jaar 2015 een sluitende exploitatie te realiseren.

De ingezette koers, zoals in dit schoolplan beschreven, heeft naast de omschreven onderwijskundige doelen ook tot doel om de organisatie structureel financieel gezond te maken. Meer duidelijkheid in de organisatie en een heldere focus verlaagt ook de werkdruk en de coördinatiekosten. Bij de te maken keuzes wordt steeds de afweging gemaakt tussen onderwijskundige kwaliteit en het betaalbaar organiseren. De leerlingaantallen zijn daarbij een belangrijke factor. Van jaar tot jaar wordt gekeken wat de financiële ruimte van de school is, gegeven de nieuwe instroomcijfers.

Er gaat relatief weinig budget (circa 8%) naar materiele voorzieningen, die nodig zijn voor een goed onderwijskundig klimaat en voorzieningen (zoals Digiborden). Het Zernike College stelt zich ten doel om dit meer in evenwicht te brengen, aansluitend bij de koers. Een passend investeringsbudget is nodig voor het op orde brengen van de basis en het realiseren van een aantal vernieuwingen.

## **6.7 PR/communicatie**

De nieuwe inrichting van het Zernike College zal zorgvuldig worden gecommuniceerd naar de nieuwe en bestaande doelgroepen, zowel intern als extern. Er wordt een communicatiestrategie uitgewerkt en uitgevoerd. De naamgeving van de verschillende nieuw te vormen scholen maakt hier onderdeel van uit. Per 1 oktober 2015 zal de strategie en het materiaal hiervoor gereed zijn. De nieuwe website zal per 1 september gereed zijn. Er zal een stagiaire worden aangetrokken om de werkzaamheden uit te voeren, in nauwe samenwerking met de schoolleiding en de afdeling communicatie van O2G2.