

**HBM**  
**schoolplan 2017-2021**



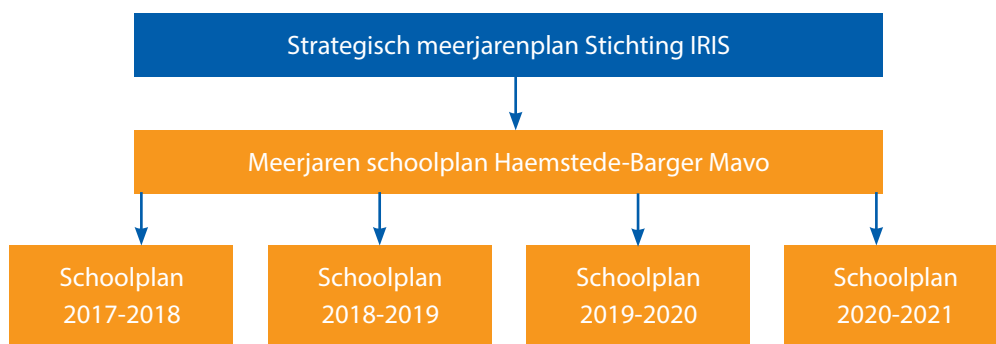


## Voorwoord

Heemstede, juni 2017

Voor u ligt het meerjarenschoolplan van de Haemstede-Barger Mavo 2017-2021 waarin uiteengezet is welke strategische doelen leidend zijn voor de komende jaren.

De Haemstede-Barger Mavo valt onder IRIS, Stichting voor Christelijk Voorgezet onderwijs. In samenwerking met de andere zusterscholen is in 2015 een plan gericht op visie en ambitie geschreven, 'Het Leren van Morgen' 2015-2020. Dit Strategische Meerjarenplan is het uitgangspunt voor het meerjarenschoolplan 2017-2021 van de Haemstede-Barger Mavo. Dit meerjarenschoolplan dient als vertrekpunt voor de jaarplannen van de Haemstede-Barger Mavo.



Alle van Steenis en Mattie Smits-Jansen  
Haemstede-Barger Mavo

# HBM schoolplan 2017-2021



## Inhoudsopgave

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Inleiding</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Missie en Visie</b>                                   | <b>7</b>  |
| 2.1       | Stichting IRIS   | 7         |
| 2.2       | HBM  | 8         |
| <b>3.</b> | <b>Onderwijskundig beleid</b>                            | <b>8</b>  |
| 3.1       | Ambities uit het Leren van Morgen vertaald.              | 8         |
| 3.2       | Onderwijsprogramma, maatwerk en excellentie              | 9         |
| 3.3       | Innovatie  | 10        |
| 3.4       | Prioriteiten in meerjarenperspectief                     | 11        |
| <b>4.</b> | <b>Begeleiding van leerlingen</b>                        | <b>11</b> |
| 4.1       | Ambities uit het Leren van Morgen vertaald               | 11        |
| 4.2       | Specifieke onderwijsbehoeften – leerlinggebonden budget  | 11        |
| 4.3       | Ondersteuningsprofiel                                    | 11        |
| 4.4       | Prioriteiten in meerjarenperspectief                     | 12        |
| <b>5.</b> | <b>Kwaliteitsbeleid</b>                                  | <b>12</b> |
| 5.1       | Ambities uit het Leren van Morgen vertaald               | 12        |
| 5.2       | Vormen van beoordeling                                   | 12        |
| 5.3       | Inrichting van het onderwijs                             | 13        |
| 5.4       | Evaluatie en reflectie                                   | 13        |
| 5.5       | Opleidingsschool   | 14        |
| 5.6       | Kwaliteitsbewaking                                       | 14        |
| 5.7       | Maatregelen ter verbetering van de onderwijskwaliteit    | 15        |
| 5.8       | Maatregelen gericht op onderhoud bekwaamheid medewerkers | 15        |
| 5.9       | Risicogebieden   | 15        |
| 5.10      | Prioriteiten in meerjarenperspectief                     | 15        |
| <b>6.</b> | <b>HR beleid</b>   | <b>15</b> |
| 6.1       | Ambities uit het Leren van Morgen vertaald               | 15        |
| 6.2       | Uitgangspunten HR beleid                                 | 16        |
| 6.3       | Professionalisering                                      | 16        |
| 6.4       | Prioriteiten in meerjarenperspectief                     | 17        |
| <b>7.</b> | <b>Organisatiebeleid</b>                                 | <b>17</b> |
| 7.1       | Ambities uit het Leren van Morgen vertaald               | 17        |
| 7.2       | Samenwerking en omgeving                                 | 17        |
| 7.3       | Ouders/verzorgers als partners                           | 17        |
| 7.4       | Relatie met de buurt                                     | 18        |
| 7.5       | Prioriteiten in meerjarenperspectief                     | 18        |
| <b>8.</b> | <b>Financiële begroting</b>                              | <b>19</b> |
| 8.1       | Exploitatiebegroting en meerjarenraming                  | 19        |
| 8.2       | Meerjaren investeringsbegroting                          | 20        |
| 8.3       | Formatieplanning in fte                                  | 19        |



## 1 Inleiding

Het huidige profiel van de Haemstede-Barger Mavo, verder genoemd HBM, is die van een school die zich aan het heroriënteren is. De reden hiervan is dat de HBM afgelopen jaren kampte met wisselende resultaten en van de onderwijsinspectie een attendering heeft ontvangen over deze wisselende resultaten. Dit is één van de redenen geweest voor de HBM om een extern bureau (BMC) onderzoek te laten doen naar de mogelijkheden voor de toekomst en bestaansrecht van de school. Het onderzoeksrapport 'Met de toekomst voor ogen' draagt bij aan de strategie voor de HBM gericht op de toekomst. Er zijn verschillende activiteiten ondernomen gericht op kwaliteitsverbetering en de stap voor verandering is ingezet. Er is gekozen voor een nieuw directieteam en organisatiestructuur, het docententeam is verkleind en verjongd en er is gekozen om te gaan werken met een aantal profileringen. De HBM staat bekend als een kleinschalige categorale school in Heemstede. Echter, 10% van de leerlingen komt uit Heemstede. De kleinschaligheid is een aantrekkelijk aspect voor de doelgroep, maar maakt de school ook kwetsbaar voor in- en externe ontwikkeling. Met de heroriëntatie bouwt de HBM weer aan een groeiende school met een goede kwaliteit waarbij plezier, geluk, echtheid relatie, humor, openheid en respect belangrijke kernwaarden zijn. Het doel van de HBM is om binnen twee jaar weer een gezonde school te zijn.

### De leidende principes van de HBM zijn:

1. Primair profileren als onderwijsinstelling waarbij de ontwikkeling van de cognitieve vaardigheden van de leerlingen op zowel domein-specifieke als domein-overstijgende gebied centraal staat;
2. Leerlingen leren verantwoordelijkheid te dragen voor hun eigen leren;
3. Medewerkers zetten zich in om het beste uit leerlingen te halen, geven feedback en werken vanuit relatie;
4. Kern professioneel handelen is vernieuwend en experimenteren.

Dit betekent: een proactieve houding, gesprekken over onderwijsvernieuwing, binding en onderling contact met collega's en met leerlingen in de klas. Geen externe attributie, fouten maken mag en helpt bij het leren. Iedereen voorop aan het stuur van het eigen leren, met ondersteuning van elkaar.

De visie en leidende principes vormen de richting waarin HBM zich beweegt. Alle acties die ingezet zijn en zullen worden, dienen hieraan een bijdrage te leveren en worden hieraan dus getoetst.

## 2. Missie en visie

Uitgangspunt: de wereld verandert, het is belangrijk én urgent om te veranderen. Die uitdaging is dat we dat met z'n allen doen. Leren verandert 'naar buiten', de relatie leerling-docent verandert, de leerling wordt meer eigenaar van zijn eigen leerproces, de school als gebouw verandert en er is meer aansluiting bij de omgeving.

### 2.1 Stichting IRIS

#### Visie

IRIS verwacht dat het voortgezet onderwijs ook in de toekomst geconfronteerd zal worden met een groeiende complexiteit van beleids- en beheersvraagstukken:

- leerlingen, ouders en docenten zullen hogere eisen stellen aan de kwaliteit van het onderwijsaanbod, van de werkomstandigheden en van het personeelsbeleid;
- de overheid zal, zowel in haar rol als subsidiegever als in haar rol van kwaliteitsbewaker, de autonomie en daarmee de individuele verantwoordelijkheid van school en schoolbestuur, vergroten en aanscherpen;
- het verwachte kwantitatieve en kwalitatieve tekort aan leraren in de komende jaren.

IRIS wil bereiken, dat ouders, leerlingen, toeleverende en afnemende onderwijsinstellingen ervaren dat de kwaliteit van haar scholen beter is dan van andere scholen in het voedingsgebied.

#### Missie

- scholen leergemeenschappen te laten zijn waarin het leren en ontwikkelen van leerlingen centraal staat;
- leerlingen vertrouwd te maken met onze samenleving en leerlingen en medewerkers te stimuleren om na te denken over de wijze waarop zij de wereld ten goede kunnen veranderen;
- scholen leefgemeenschappen te laten zijn waarin ruimte is voor diversiteit en openheid en waarin het voor iedereen veilig is;

- scholen werkgemeenschappen te laten zijn waarin ieder personeelslid kan en wil worden aangesproken op verantwoordelijkheid en professionaliteit;
- scholen leergemeenschappen te laten zijn waarin iedere medewerker zich wil blijven ontwikkelen en van en met anderen wil leren.

#### Overtuiging en waarden:

- verbinding tussen mensen,
- vertrouwen in elkaar,
- kansen grijpen,
- autonomie,
- van elkaar leren en loslaten.

## 2.2 HBM

### Visie

Het 'leren van leerlingen' staat centraal. Leerlingen weten zich gekend en erkend. Relatie komt voor prestatie. Medewerkers HBM gunnen leerlingen de ruimte, stimuleren hen verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leren en spreken hen positief aan op dit gedrag. Kernwaarden: plezier, geluk, echtheid relatie, humor, openheid en respect.

### Leidende principes:

1. Leerlingen leren verantwoordelijkheid te dragen voor hun eigen leren. Medewerkers zetten zich in om het beste uit leerlingen te halen, geven feedback en werken vanuit de relatie die voor een kleine school van groot belang is;
2. Collega's leren van elkaar.
3. Kern professioneel handelen is vernieuwing en experimenteren

Dit betekent: een proactieve houding, gesprekken over onderwijsvernieuwing, binding en onderling contact met collega's en met leerlingen in de klas. Geen externe attributie, fouten maken mag en helpt bij het leren. Iedereen voorop aan het stuur van het eigen leren, met ondersteuning van elkaar.

De visie en leidende principes vormen de richting waarin HBM zich beweegt. Alle acties die ingezet zijn en zullen worden, dienen hieraan een bijdrage te leveren en worden hieraan dus getoetst.

### Missie

Leerlingen leren voor nu en voor hun toekomst; voor een goede baan, maar ook om een zinvolle bijdrage te leveren aan de samenleving. Het onderwijs heeft in dit ontwikkelingsproces een belangrijke functie. De HBM

wil leerlingen door goede onderwijs- en loopbaanbegeleiding, het aanleren van kennis, vaardigheden en attitudes, een basis geven voor hun toekomstige opleidingen en beroep(en). Het zoeken naar realiseren van aanknopingspunten met de praktijk binnen en buiten de school is daarbij een belangrijk uitgangspunt. Leerlingen worden hierdoor gemotiveerd en raken meer betrokken bij hun onderwijs om zo het beste uit zichzelf te kunnen halen.

### Kernwaarden van de school zijn:

- We tonen verantwoordelijkheid.
- We hebben vertrouwen in elkaar.
- We hebben een open en veilig leef-, leer- en werkklimaat.
- We zijn open naar elkaar.
- We zijn betrokken bij elkaar.
- We werken samen aan de toekomst.

## 3. Onderwijskundig beleid

### 3.1 Ambities uit het Leren van Morgen vertaald

*Schoolklimaat, talent en bekwaamheid, leren en ontmoeten*; zijn vier onderwerpen waarop we ons, als deelgenoot van de visie en ambities van stichting IRIS, de komende jaren willen richten. Voor de HBM een uitdaging die goed past bij haar visie op onderwijs, zoals die in bovenstaand hoofdstuk verwoord staat.

Iedere leerling is op de HBM een individu en heeft zijn eigen talenten en mogelijkheden. Ons streven is dat iedere leerling de school verlaat met een diploma op zak. Daarvoor stappen wij in de belevingswereld van onze leerlingen waarbij het eigen leren voor de leerling centraal staat. We bieden aantrekkelijk en inhoudelijk rijk onderwijs, waarbij innoveren en experimenteren een rol speelt. Onze eigen ambitieuze kwaliteitseisen zijn daarin leidend zodat de leerling met zijn eigen talent een eigen plek in de maatschappij kan verwerven.

*Talent en bekwaamheid*: de HBM heeft er in het verleden bewust voor gekozen om een brede school te blijven waarin de leerlingen de ruimte hebben hun eigen talenten en bekwaamheden te ontdekken en tot uiting te brengen. Dit door de mogelijkheid te bieden een diploma te halen in één van de vier sectoren of een sector breed profiel waarmee de mogelijkheid tot doorstromen naar de havo open blijft staan. In de eerste klas is in schooljaar 2016 gestart



met het kunstplein waar aandacht wordt besteed aan kunst en cultuur. Vanwege het succes is er besloten om dit vak ook in de tweede klas te gaan aanbieden (*Prioriteit 4*). Daarnaast wordt in de onderbouw het vak science aangeboden waarin de leerlingen projectmatig met thema's worden onderwezen in de exacte vakken (*prioriteit 6*).

*Leren:* voor de leerling van de HBM is het proces van het leren een grote uitdaging. Afgelopen jaren heeft de HBM te kampen gehad met minder goede onderwijsresultaten. Uit onderzoek is gebleken dat dit verschillende redenen had. Om de resultaten te verbeteren is er een kwaliteitsverbeterplan opgesteld. In de onderbouw en klas drie voldoen de onderwijsresultaten aan de norm. Om aan deze norm te blijven voldoen wordt komend jaar onderzoek gedaan naar de overgangsnormen (*prioriteit 1*). Voor de borging van examenresultaten zijn trainingen voor SE's en CE's ingezet. Deze trainingen worden gegeven door een extern bureau en worden het komende jaar gecontinueerd. Daarnaast wordt de lenteschool ingezet om de resultaten te optimaliseren (*prioriteit 5*). Bewustwording van het belang van aandacht voor studievoortgang is een voortdurend proces waar ouders over worden geïnformeerd door mentoren/coaches.

*Schoolklimaat:* Het afgelopen jaar is er gericht gewerkt aan verbetering van het schoolklimaat om de leerling het vertrouwen te geven. De zorgstructuur en begeleiding van leerlingen is aangepakt. Leerlingen hebben sinds 2016 twee mentoren tot wie zij zich kunnen richten. Daarnaast heeft de HBM als doel haar onderwijskundig en pedagogisch handelen met ondersteuning van trainingen o.g.v. omgaan met veranderende leerling populatie, gezamenlijk opstellen van omgangs- en gedragsregels en elkaar aanspreken op gedrag te verbeteren.

*Ontmoeten:* met de introductie van het kunstplein, science en komend jaar de business class is er richting gegeven aan 'leren in de ontmoeting'. Het leren in de ontmoeting heeft afgelopen schooljaar plaatsgevonden in de vorm van vakoverstijgende projecten die in samenwerking met gemeente, politie en jongerenwerkers zijn georganiseerd. Komende jaren zullen deze projecten verder worden uitgebreid. Hiermee stimuleert de HBM het meer zelfstandig- en samenwerkend leren. Waarbij differentiatie en maatwerk een rol spelen (*prioriteit 8*).

### 3.2 *Onderwijsprogramma, maatwerk en excellentie*

We werken aan een goede sfeer, nemen verantwoordelijkheid voor eigen handelen en leren de leerlingen om verantwoording te nemen voor hun eigen onderwijsleertraject. Er is aandacht voor gepersonaliseerd leren in alle jaarlagen, we bieden maatwerk aan en leerlingen kunnen hun diploma halen in één van de volgende vier sectoren: techniek, zorg & welzijn, economie en landbouw. Maar ook is het mogelijk om een sector breed profiel te kiezen om zo door te kunnen stromen naar de havo.

Onderwijs op maat vraagt om een diploma op maat. Naast het kiezen van één van deze profielen biedt de HBM het vak Textiele werkvormen als examenvak aan voor de leerlingen die ambities hebben in de modewereld. Tevens kunnen leerlingen die LO2 in de onderbouw hebben gekozen dit vak afronden met een examen. Dit cijfer telt als zevende (of achtste) vak mee op de eindlijst.

Excellentie komt ook terug in het aanbieden van een Havo-kansklas. Leerlingen in de onderbouw krijgen de mogelijkheid om na leerjaar 1 op te stromen naar de havo op het ECL. Aan excellentie in de bovenbouw wordt gewerkt door een verplicht extra examenvak.

Met ingang van schooljaar 2017-2018 is het onderwijsprogramma zo in gericht dat maatwerk (*prioriteit 3*) en gepersonaliseerd leren (*prioriteit 7*) zichtbaar worden. De HBM maakt gebruik van de mogelijkheden van de wijzigingen in de wet op de onderwijstijd, om de onderwijsplanning aan te passen aan inhoudelijke wensen van de school, zodat meer recht gedaan kan worden aan gepersonaliseerd leren. Dit betekent onder andere dat we binnen de mogelijkheden van de school en passend bij de schoolontwikkelingen in gezamenlijkheid een nieuwe lessentabel hebben opgesteld die beter aansluit bij de leerbehoeften en wensen van de leerlingen. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan de AVO vakken en is er vanzelfsprekend ook aandacht voor de 21ste-eeuwse vaardigheden en passend onderwijs. Dit onderwijsaanbod is mede ingezet om de leerresultaten te verbeteren/optimaliseren.

Gepersonaliseerd leren komt ook tot uiting in de methodekeuze en hulpmiddelen in de klas zoals digiborden, laptops, enz. De school maakt hierin bewuste keuzes in relatie tot digitale en didactische middelen

die maatwerk en gepersonaliseerd leren mogelijk maken. Naast gepersonaliseerd leren zijn maatwerkuren vanaf 2017 vast opgenomen in het rooster van leerjaar 1.

Tot slot werkt de HBM per 1 augustus 2017 met ons toeleverend en afleverend onderwijs aan een inhoudelijke doorgaande leerlijn op niveau. Mentoren en docenten hebben inzichtelijk wat de leerstrategieën zijn van hun klas en de individuele leerling. Deze leerstijl op individueel en klasniveau is het vertrekpunt van het didactisch handelen van docenten (*prioriteit 9*).

### 3.3 Innovatie

In het onderzoeksrapport 'Met de toekomst voor ogen' is aangegeven dat door het invoeren van een business class de HBM in gaat op de vraag uit de markt. In Heemstede en omgeving wonen veel leerlingen met ouders die een eigen onderneming hebben. Door het bieden van een business class (*prioriteit 2*) onderscheidt de HBM zich ten opzichte van andere mavo-scholen uit de omgeving. Er is een speciaal lokaal ingericht waar leerlingen tijdens de les, maar ook buiten de lestijden om kunnen werken in het kader van de business class. Met de business class hoopt de HBM het aantal leerlingen op de HBM te laten groeien.

Als wens heeft de HBM de komende vier jaar om het onderscheidend vermogen verder uit te bouwen en de business class verder uit te breiden en te groeien naar een business school (*prioriteit 10*). Bij de ontwikkeling tot business school wordt tevens gewerkt aan maatschappelijk ondernemen en samenwerking gezocht met bedrijven uit de directe omgeving. Daarnaast worden de ouders/verzorgers en mbo-instellingen (vervolgonderwijs) bij dit profiel betrokken in het kader van inspiratie en kennisoverdracht. Dit door middel van stageplaatsen, gastlessen, workshops en samenwerking tijdens projecten te bewerkstelligen. Leerlingen verlaten de school uiteindelijk met een mavo, boekhoudkunde en ondernemersdiploma. IRIS biedt hiervoor financiële ondersteuning, zodat de HBM deze innovatie kan doorvoeren.

De technologische ontwikkelingen gaan snel en ook onderwijs heeft veel mogelijkheden om ICT toe te passen bij het leren en registreren. Zowel in vorm als in inhoud. Onder medewerkers en onder leerlingen zijn grote verschillen in kennis en vaardigheden op

het gebied van ICT toepassingen bij werken en leren. Alle lokalen zijn (uitsluitend) uitgerust met smartborden, digiborden en/of beamers en hebben tenminste een pc met internetverbinding. Er is een mediatheek met ruime ICT mogelijkheden. In de school is wifi aanwezig. Komend jaar zal er gewerkt worden aan nieuw systeembeheer. In lessituaties wordt meer en meer gebruik gemaakt van applicaties en de communicatie met ouders en andere betrokkenen verloopt voornamelijk digitaal. Ouders/verzorgers hebben de mogelijkheid om alle resultaten en aanwezigheid van hun kinderen digitaal te monitoren. Ook kunnen zij digitaal communiceren met medewerkers. De school beschikt vanaf juli 2017 over een up to date website. In de komende periode zal meer aandacht komen voor het aanschaffen en gebruiken van digitale leermiddelen. Dit met als doel dat het Leren van Morgen actief wordt ingezet. Het Leren van Morgen betekent voor de HBM dat nadat de basis op orde is er kan worden ingezet op:

- Actieve, gevarieerde lesvormen
  - interactief leren
  - aansluiten bij belevingswereld van het kind
  - kennis en vaardigheden ontwikkelen
  - ontdekken en exploreren
  - eenvoudig inspelen op snel veranderende leerwereld
- Diagnostisch leren
  - gericht op begrip in plaats van op reproductie
  - sturen op het leerproces – relevantie en rendement
- Gepersonaliseerd leren
  - adaptief leren – leertempo
  - zoveel mogelijk op basis van belangstelling - leerbehoefte
- Digitaal ontmoeten
  - kennisverwerving, intensiveren contact leerling-docent, groepsgericht, maar ook: aandacht voor het digitale schoolplein
- Digitaal veilig schoolklimaat

Afhankelijk van de (financiële) mogelijkheden wordt onderzoek gedaan naar de ICT mogelijkheden in de toekomst. Ten behoeve van sociale (digitale) veiligheid wordt in coaching lessen aandacht besteed aan de keerzijde van het gebruik van digitale middelen. Ook heeft de school een opdracht zorg te dragen voor voldoende veiligheid aangaande haar data en privacy van leerlingen, medewerkers en ouders/ verzorgers. Hier zal in de toekomst blijvend aandacht aan worden besteed (*prioriteit 11*).

### 3.4 Prioriteiten in meerjarenperspectief

| Prioriteiten   | 17-18 | 18-19 | 19-20 | 20-21 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| <i>Prioriteit 1</i><br>Overgangsnormen onderzoek/<br>veranderstrategie | 1     | 2     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 2</i><br>Business class                                  | 1     | 2     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 3</i><br>Maatwerkuren                                    | 2     | 3     | 3     | -     |
| <i>Prioriteit 4</i><br>Kunstplein doorontwikkelen                      | 2     | 3     | 3     | -     |
| <i>Prioriteit 5</i><br>Training bureau ExTra en<br>Lenteschool         | 2-3   | 3     | 3     | -     |
| <i>Prioriteit 6</i><br>Science borging en<br>doorontwikkelen           | 3     | 3     | -     | -     |
| <i>Prioriteit 7</i><br>Gepersonaliseerd leren                          | 1     | 2     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 8</i><br>Vakoverstijgende projecten                      | 2-3   | 3     | 3     | -     |
| <i>Prioriteit 9</i><br>Doorlopende leerlijn PO-VO-<br>MBO/HAVO         | 1     | 2     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 10</i><br>Business school                                | 1     | 2     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 11</i><br>Onderzoek ICT mogelijkheden                    | 1     | 2     | 3     | 3     |

1) Fase voorbereiding, 2) Fase implementatie, 3) Fase borging

## 4. Begeleiding van leerlingen

### 4.1 Ambities uit het Leren van Morgen vertaald

Op de HBM hechten we veel waarde aan een goede begeleiding van leerlingen. Elke leerling moet voldoende aandacht krijgen. De sfeer in de klas moet zodanig zijn dat alle leerlingen zich op hun gemak voelen. Een prettig en veilig schoolklimaat met persoonlijke aandacht is voor de leerling een voorwaarde om hun eigen talent en bekwaamheid optimaal te kunnen ontwikkelen.

Ondersteuning bij het leren, persoonlijke en sociale begeleiding van de leerling en de klas, en begeleiding bij de keuzes die leerlingen tijdens hun schoolloopbaan maken, is belangrijk bij de HBM. Alle docenten zijn verantwoordelijk voor een goede begeleiding

van leerlingen. Een aantal docenten heeft daarvoor speciale taken gekregen: als mentor/coach, decaan, zorgcoördinator of als trajectbegeleider. Echter, wij blijven als team verantwoordelijk om de leerling goed te begeleiden.

### 4.2 Specifieke onderwijsbehoeften – leerlinggebonden budget

Een beperkte groep leerlingen met een handicap of stoornis wordt bij de HBM extra begeleid.

De HBM vraagt voor deze leerlingen extra begeleiding en (financiële) middelen aan die voor een leerling met een handicap of stoornis nodig zijn om onderwijs te volgen. Ouders krijgen deze middelen niet zelf in handen. Die zijn bestemd voor de school en worden hoofdzakelijk ingezet voor begeleiding. De middelen zijn in principe beperkt en slechts ondersteunend bedoeld. De zorgcoördinator/orthopedagoog en trajectbegeleider begeleiden binnen de HBM leerlingen met een specifieke behoefte. Het team staat in contact met de tweedelijns hulp/expertteam en MDO (multi disciplinair overleg) IRIS breed. De trajectvoorziening geeft de leerling naast begeleiding ook de ruimte als interne time-out voorziening of tijdelijke ruimte als de leerling merkt dat in de les zitten niet meer mogelijk is. Voor elke leerling met een specifieke onderwijsbehoefte wordt een plan van aanpak opgesteld. Dit gebeurt in overleg met de ouders. De inzet en besteding van de middelen wordt verantwoord met dit plan van aanpak. Als doel heeft de HBM om de specifieke onderwijsbehoeften nog vroegtijdiger te signalen en volgens een vast protocol/stappenplan te kunnen begeleiden waarbij de behoefte van elke leerling centraal staat. Dit om uitstroom/afstroom te beperken en het leervermogen van de leerling te optimaliseren. Komend jaar zal aan dit stappenplan worden gewerkt (*prioriteit2*).

### 4.3 Ondersteuningsprofiel

Gepersonaliseerd leren komt niet alleen tot uiting in het onderwijsprogramma, maar ook in de begeleiding van leerlingen. In het kader van passend onderwijs is met ingang van 1 augustus 2016 gekozen voor een verandering in het begeleiden van leerlingen. De leerlingen van jaar 1 tot en met 4 kunnen gebruik maken van maar liefst twee mentoren die zijn toegewezen aan een basisklas. De reden dat er is gekozen voor twee mentoren is, omdat het belangrijk is dat er een klik is tussen de coach en de leerling. Hiermee wordt ingespeeld op goede ondersteuning- en begeleiding die zorgt voor handelingsgericht begeleiden van de

leerlingen. Met behulp van een leerlingvolgsysteem kan de schoolloopbaan van de leerlingen worden gemonitord. Sinds mei 2016 zijn er ook twee collega's opgeleid tot 'Rots en water' trainers zodat er binnen de school begeleiding geboden kan worden aan leerlingen die aan hun weerbaarheid en zelfvertrouwen willen werken. Naast bovenstaande begeleiding stelt de HBM ruimte beschikbaar voor huiswerkklass die tegen betaling huiswerkbegeleiding verzorgt. Leerlingen van leerjaar 1 tot en met 4 kunnen hier huiswerkbegeleiding krijgen. Het doel voor de komende schooljaren is de ondersteuning verder uit te breiden en ondersteuning bieden aan de leerling op individueel niveau. Hiermee wil de HBM ingaan op het talent en bekwaamheid van de leerlingen.

Gedurende het hele schooljaar worden alle leerlingen nauwlettend gevolgd door hun mentoren en waar nodig extra ondersteund. In 2017-2018 starten we ook met een vastgelegd programma voor zowel de onder- als bovenbouw waarin staat welke onderwerpen voor ontwikkeling van eigen talent en bekwaamheid per periode aan bod moeten komen (*prioriteit 3*).

12

Verder wordt aan de eersteklas leerlingen nog een verrijkend programma aangeboden ter versterking van het taal- en rekenonderwijs (*prioriteit 1*). Dit zal de komende jaar verder uitgebreid worden tijdens van maatwerkuren.

Zoals bij het onderwijsaanbod ook aangegeven, wordt in het examenjaar in samenwerking met een externe partij examentraining aangeboden om zo de voorbereiding voor het examen te optimaliseren. Daarnaast hebben de derde en vierde klassen een motivatietraining gekregen van Generation Why. Deze heeft tevens een docententraining verzorgd. Komend jaar wordt de kennis, opgedaan tijdens deze cursus, verder geïmplementeerd in het onderwijssysteem (*prioriteit 4*).

Als laatste is er een nieuw verzuimplan ingevoerd bij de HBM om het verzuim terug te dringen. Komend jaar zal dit verzuimplan worden geëvalueerd en waar nodig aangepast (*prioriteit 5*).

#### 4.4 Prioriteiten in meerjarenperspectief

| Prioriteiten   | 17-18 | 18-19 | 19-20 | 20-21 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| <i>Prioriteit 1</i><br>Taal- en rekenonderwijs   | 2     | 3     | 3     |       |
| <i>Prioriteit 2</i><br>Protocol/stappenplan begeleiding zorgvraag en verder structuren | 1     | 2     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 3</i><br>Programma talent en ontwikkeling                                | 2     | 3     | 3     | -     |
| <i>Prioriteit 4</i><br>Implementatie kennis/begeleiding motivatietraining              | 2     | 3     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 5</i><br>Evalueren verzuimplan   | 2-3   | 3     | -     | -     |

1) Fase voorbereiding, 2) Fase implementatie, 3) Fase borging

## 5. Kwaliteitsbeleid

### 5.1 Ambities uit het Leren van Morgen vertaald

Met het bieden van goed onderwijs halen wij het maximale uit de leerling. Dit betekent dat leerlingen op het juiste niveau/ambities, behoefte, talent en bekwaamheid gedetermineerd worden en op dit niveau maximale prestaties en ontwikkelingen kunnen laten zien. Dit vraagt om een hoge kwaliteit van onderwijs en kwaliteitszorg.

De huidige structuur van leerdoelen formuleren, roostering en het toetsbeleid bepalen in veel gevallen de inhoud en ook de structuur van het onderwijs dat wordt aangeboden. Om echt te kunnen veranderen en meer vanuit behoefte, talent en bekwaamheid onderwijs te kunnen aanbieden, is het belangrijk om te onderzoeken op welke wijze het onderwijs dan georganiseerd dient te worden. Per augustus 2017 wordt de verandering van bieden van passend onderwijs aan onze leerlingen in de gang gezet en zal het loslaten van structuren een grote rol spelen. Hierbij kan gedacht worden maatwerkuren en gedifferentieerd leren.

### 5.2 Vormen van beoordeling

In het nieuwe IRIS meerjarenbeleid is aangegeven dat het toetsbeleid aandacht verdiend. De HBM zal de komende jaren aandacht schenken aan de verschillende wijzen van beoordelen. Door leerlingen ver-

antwoordelijk te maken voor hun eigen leerloopbaan vraagt ook de manier van toetsen om een andere benadering. Sectieleden zullen met elkaar in gesprek moeten gaan om een passende manier van toetsen te ontwikkelen en te implementeren in het onderwijs. Vanuit de landelijke richtlijnen zal gekeken gaan worden op welke manier welk onderdeel getoetst kan worden. Hierbij mag buiten de kaders van het standaard worden gedacht zoals proefwerken en SO's, waarbij bekwaamheid van de leerling als uitgangspunt wordt genomen.

Naast de manier van toetsen dient ook de vormgeving van toetsen meer gestandaardiseerd te worden. Ook over de correctie en weging van de verschillende vormen van toetsen moeten heldere en uniforme afspraken gemaakt worden. In schooljaar 2016-2017 zijn de eerste stappen voor verandering in gang gezet. Het komende jaar zal de manier van toetsen en vakoverstijgende vaardigheden aandacht krijgen. De verschillende overstijgende vakgebieden zullen met elkaar in gesprek gaan, doelen stellen en werken aan een gezamenlijke uniformiteit en aanbieden van kennis waar de leerling en de docent baat bij heeft (*prioriteit 3*).

### 5.3 Inrichting van het onderwijs

Afgelopen jaren is er gewerkt aan de inrichting van het onderwijs. Er waren klachten over lesuitval, rooster met tussenuren en de problematiek rondom de leerling werd groter. Leerlingbespreking is onder andere toegevoegd om de sociale-emotionele aspecten van de leerling beter te kunnen monitoren. Het lesrooster en SE rooster is aangepakt. Het team heeft gewerkt aan het verbeteren van het PTA en het onderwijs zelf is anders ingericht. Het doel van de HBM is om de inrichting van het onderwijs te blijven verbeteren. De komende jaren zal daarom de focus blijven liggen op onderstaande punten (*prioriteit 2*). Elke maand zullen de onderstaande punten besproken worden tijdens directie overleg en per kwartaal in het teamoverleg. Gezamenlijk zal er gekeken worden hoe de HBM de inrichting van het onderwijs kan blijven verbeteren aansluitend op de wensen van de leerling, ouder met het oog op de 21ste -eeuwse vaardigheden en passend onderwijs.

- lesroosters, SE-roosters, PTA's
- planning van lessen en activiteiten
- opvang van klassen bij lesuitval
- gebruik van ICT (in leercentra en buiten schoolgebouwen),
- traditionele lesvormen versus projectonderwijs

- huiswerkbegeleiding
- registratie van cijfers
- verzuimbeleid
- leerlingbesprekingen
- rapportbesprekingen
- bevorderingsnormen
- berekening jaarcijfers

### 5.4 Evaluatie en reflectie

Evaluatie en reflectie zijn onderdeel van onze kwaliteitscyclus. Het is zaak voortdurend aandacht te schenken aan de kwaliteit van het geboden onderwijs, het schoolklimaat en de beleving van geborgenheid en veiligheid in leer- en lesklimaat. De afgelopen jaren heeft de HBM laag gescoord op een aantal onderdelen van het tevredenheidsonderzoek. De HBM heeft afgelopen jaar passende maatregelen genomen door ouders meer te betrekken bij het onderwijs van hun kind en onderzoek te laten doen naar de tevredenheid over de HBM door BMC. De analyse en advies van dit onderzoek dienen als leidraad ter verbetering van kwaliteit van onderwijs. De eerste stappen zijn gezet. De resultaten van de tevredenheid van leerling en ouders is toegenomen. De komende jaren zal hieraan verder worden gewerkt door onderstaande acties (*prioriteit 4*).

Evaluatie van het onderwijsproces en de opbrengsten moet plaatsvinden in de vorm van:

- Lesbezoeken door de directie, teamleider, collegiale consultatie.
- Uitbreiden voorbeeldgedrag middels sleutelfiguren (directeur, teamleiders, docentcoaches, welke collega's nog meer aan te wijzen: informele leiders): aanspreken als je geen constructief gedrag laat zien, aandacht geven aan gewenst gedrag.
- Er worden duidelijke afspraken en te hanteren normen opgesteld: gezamenlijk en expliciet.
- Medewerkers oefenen in feedback geven/ontvangen en elkaar aanspreken.
- Medewerkers doen kennis op over welke wijzen van contact maken effectief zijn in relatie tot de diverse doelgroep: autochtone leerlingen en allochtone ouders.
- In gesprek met docenten over het belang van hun PR naar buiten toe, wat zeg je wel en wat zeg je niet.
- Enquêtes leerlingen en ouders.
- Tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers, leerlingen en ouders.
- Analyses van prestaties (toetscijfers, rapportcijfers, cijfers schoolexamen en centraal schriftelijk).

- In-, door- en uitstroomgegevens.
- Analyses aantallen voortijdig schoolverlaters.
- Onderzoek naar verbetering aansluiting PO/VO, VO/MBO, VO/VO (niveau verhoging).
- Extern onderzoek.

### 5.5 Opleidingsschool

Het ministerie van OC&W heeft het opleiden in de school structureel verankerd in het onderwijs. Het ministerie kent een regeling voor opleidingsscholen die precies aangeeft wat de eisen zijn voor een opleidingsschool.

De voornaamste eis om als opleidingsschool benoemd te worden, is dat een school, in nauwe samenwerking met één of meer lerarenopleidingen en/of universiteiten, een substantieel deel van het onderwijsaanbod van een reguliere lerarenopleiding verzorgt in de school. Het ministerie van OC&W stelt strenge eisen aan het opleidend vermogen van scholen die in aanmerking willen komen. Het orgaan dat de goedkeuring adviseert, de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), toetst de kwaliteit van de scholen en hun samenwerking met de betrokken opleidingen en bepaalt of een school gecertificeerd wordt als opleidingsschool.

De HBM is aangesloten bij de ROSA groep. Wij streven een vloeiende ontwikkelingslijn na van docent in opleiding, naar startbekwaam docent en van daaruit naar de professionele docent: een docent die zich voortdurend blijft ontwikkelen vanuit zijn eigen ontwikkelingsbehoeften en vanuit de behoeften van de organisatie waar hij/zij voor werkt.

Om studenten in staat te stellen het complexe beroep van leraar goed te leren, kent de HBM als opleidingsschool een infrastructuur om aan het opleiden bij te dragen. Deze infrastructuur omvat onder andere dat er een vaste opleider in de school is. De afgelopen jaren heeft vanwege veranderingen in de school, de opleidingsschool geen hoge prioriteit gehad. In schooljaar 2016-2017 is dit traject weer opgepakt en wordt er gewerkt aan een passende structuur van begeleiden van student in opleiding, startbekwame docenten en docenten die nieuw binnenkomen op de HBM. In 2017-2018 zal de implementatie van een passende structuur plaatsvinden (*prioriteit 7*).

### 5.6 Kwaliteitsbewaking

Kwaliteitsbewaking is prima te realiseren door een planmatige en cyclische aanpak middels de zogenaamde PDCA-cyclus. M.i.v. het schooljaar 17/18 zal er een nieuwe kwaliteitszorg matrix tot stand komen, mede op instigatie van de IRIS-netwerkgroep Kwaliteitszorg, in samenwerking met het MTI (*prioriteit 1*). Naast deze kwaliteitsmatrix zal de HBM in 2017 een rendementencyclus volgen om structureel de onderwijskwaliteit te meten (*prioriteit 5*).

Tevens zullen de uitkomsten van onze jaarlijkse tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen en ouders/verzorgers weer een bijdrage kunnen leveren aan het op orde houden van onze kwaliteit.

In zijn algemeenheid moet de leerling betrokkenheid op de HBM sowieso versterkt worden: de leerling tevredenheidsonderzoeken geven die wens ook aan. Ieder team zal gevraagd worden hierop concrete initiatieven te ontwikkelen, te benoemen en uit te werken, zo mogelijk in samenspraak met de leerlingenvereniging. Na een aantal gesprekken met leerlingen is duidelijk naar voren gekomen dat zij meer betrokken willen worden bij wat er speelt in de school. Daarom is er afgelopen schooljaar weer een leerlingenraad gevormd, die langzaam op gang komt. Zij worden begeleid door een docent. Door de directie is voor komende jaren het voornemen uitgesproken de leerlingenraad actief te betrekken bij een aantal beslissingen dat genomen moet worden (*prioriteit 6*). Een belangrijk thema voor deze groep zou kunnen gaan over 'feedback geven aan docenten door leerlingen', iets dat op de HBM nu nog mondjesmaat gebeurt. De docent die de leerlingenvereniging begeleidt, dient daar het voortouw in te nemen. Ook wordt de leerlingenvereniging vertegenwoordigd in de MR door twee leerlingen.

De PTA's voor het komende jaar zijn voorbereid. In 2017-2018 worden maatwerkuren ingezet in de eerste en tweede klas. Daarnaast is er gerichte aandacht voor de taal- en rekenvakken. In het examenjaar wordt er extra ondersteuning geboden door een extern bureau voor begeleiding SE en CE.

Doel van komende schooljaren is een slagingspercentage te behalen van minimaal 95%, een goede doorstroom in de onderbouw - maximaal 5% afstroom - en klachten van ouders en leerlingen zijn een uitzondering.

### 5.7 *Maatregelen ter verbetering van de onderwijskwaliteit*

Komend jaar zijn de maatwerkuren ingezet in de eerste klas. Daarnaast is er gerichte aandacht voor de taal- en rekenvakken. In het examenjaar wordt er extra ondersteuning geboden door een extern bureau voor begeleiding SE en CE.

Voor de zomervakantie zijn de PTA's voor het komende jaar voorbereid, slagingspercentage is minimaal 95%. Er is een goede doorstroom in de onderbouw: maximaal 5% afstroom en klachten van ouders en leerlingen zijn een uitzondering.

### 5.8 *Maatregelen gericht op onderhoud bekwaamheid medewerkers*

Afgelopen jaar is erop ingezet dat medewerkers weten hoe ze elkaar kunnen aanspreken, feedback kunnen geven en ontvangen, en dit in praktijk brengen. Er zijn heldere afspraken over omgangsregels en gedragsregels in de school die onderschreven worden door de medewerkers. Medewerkers hebben kennis van de klant: de leerling en hun ouders en de diversiteit daarin: o.a. diverse achtergronden van leerlingen en ouders, multiculturaliteit, taalachterstanden (ook bij ouders) en grote stadsproblematiek. Op welke wijze maak je effectief contact; medewerkers weten hoe ze leerlingen het best kunnen aanspreken, kunnen variëren in aanpak in aansluiting op de betreffende leerling en passen dit toe; medewerkers zijn trots op de school, op het onderwijs en op de leerlingen en dragen dit te allen tijde naar buiten toe uit. Komend jaar zal hier verder aan gewerkt worden, zodat er in 2021 geen aparte gedragsregels meer nodig zijn over bijvoorbeeld hoe je de rust bewaart in de klas, de gedragsregels zijn onderdeel van de cultuur en worden vanzelfsprekend nageleefd. Variatie in de aanpak en omgang met ouders en leerlingen is ingebed in de werkwijze. Medewerkers zijn trots op de school, op het onderwijs en op de leerlingen en dragen dit te allen tijde naar buiten toe uit.

### 5.9 *Risicogebieden*

Helaas is het aantal leerlingen op de HBM afgenomen. Daarnaast bleven de onderwijsresultaten achter. De andere IRIS scholen hebben geïnvesteerd in de HBM met expertise en middelen om bestaansrecht te behouden. Deze negatieve spiraal is doorbroken en zal nog meer omgezet worden in positieve resultaten, waarbij het leerlingenaantal weer toeneemt, het slagingspercentage verbetert en de HBM uit de schulden komt.

Daarnaast moet de invloed van de steeds zwaarder wordende Passend Onderwijs-problematiek niet onderschat worden, zeker niet in combinatie met zaken als groepsgrootte, deskundigheid, ordeproblematiek, (on)bevoegdheid en (on)veiligheid. Tot slot moet nog benoemd worden dat bepaalde (gewenste) ontwikkelingen binnen de HBM positief zijn, maar wel haalbaar moeten blijven. De eerste prioriteit moet liggen bij het bieden van goed onderwijs en een veilig leer- en leefklimaat.

### 5.10 *Prioriteiten in meerjarenperspectief*

| Prioriteiten   | 17-18 | 18-19 | 19-20 | 20-21 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| <i>Prioriteit 1</i><br><i>Kwaliteitszorg matrix inzetten</i>             | 2     | 3     | 3     |       |
| <i>Prioriteit 2</i><br><i>Inrichting onderwijs</i>                       | 3     | 3     | -     | -     |
| <i>Prioriteit 3</i><br><i>Toetsbeleid optimaliseren</i>                  | 2     | 3     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 4</i><br><i>Tevredenheid leerling ouders optimaliseren</i> | 2     | 3     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 5</i><br><i>Rendementencyclus</i>                          | 1     | 2     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 6</i><br><i>Leerlingenraad</i>                             | 2     | 3     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 7</i><br><i>Opleidingsschool</i>                           | 2     | 3     | 3     | 3     |

1) Fase voorbereiding, 2) Fase implementatie, 3) Fase borging

## 6. HR beleid

### 6.1 *Ambities uit het Leren van Morgen vertaald*

Goed werkgeverschap is erop gericht om de kwaliteiten en motivatie van alle medewerkers meer te laten groeien. Dit vanuit de gedachte dat de medewerkers als professional in het onderwijs het verschil maken. Vandaar dat het van belang is de professional te binden en te boeien, door optimaal op zijn kracht in te zetten en door ervoor te zorgen de gezamenlijke krachten waarin een professional werkt, tot flow te laten komen. De afgelopen twee jaar heeft er een flinke personeelwisseling plaatsgevonden. Er zijn nieuwe jonge collega's in dienst gekomen. Om te werken aan teamspirit heeft afgelopen schooljaar een teambuilding tweedaagse plaatsgevonden. Komend schooljaar zal deze ook weer plaatsvinden om verder te werken aan teamontwikkeling (*prioriteit 1*). Met het

team zal komende jaren verder worden gewerkt aan een positieve flow. Ook worden de mogelijkheden onderzocht om sporten op het werk, in het kader van een vitaliteitsplan (wekelijkse bootcamptraining en yoga) aan te bieden aan de werknemers van de HBM (*prioriteit 7*).

## 6.2 *Uitgangspunten HR beleid*

De docent is eigenaar van het eigen leerproces. De HBM legt de nadruk en het initiatief voor professionele ontwikkeling bij de docent. Medewerkers zijn in ontwikkeling in een lerende organisatie, waarbij **plezier, geluk, echtheid relatie, humor, openheid en respect** belangrijk blijven.

Om dit te kunnen bewerkstelligen wil de HBM open communiceren. Er wordt gewerkt aan een open en inzichtelijk taakbeleid waarbij een ieder inzicht heeft in hoeveel uur er voor een bepaalde taak staat. Uit onderzoek is gebleken dat dit de afgelopen jaren niet goed gestructureerd is verlopen en dat taken betaald en onbetaald werden uitgevoerd door docenten en onderwijsondersteunend personeel. Ook is geconstateerd dat de urenverdeling van de taken niet meer passend waren bij de taakomschrijving. Komende jaren zal er gewerkt worden aan een nieuw overzicht van taakbeleid. Schooljaar 2017-2018 wordt iedereen gevraagd de taakuren goed bij te houden, zodat dit het jaar erop vastgelegd kan worden via de MR (*prioriteit 6*). Dit heeft als doel om de tevredenheid van het personeel te optimaliseren en bijdrage aan openheid en wederzijds respect.

Naast het taakbeleid wordt naast het OP, ook het OOP ingezet om leerlingen te coachen/begeleiden. Dit kan als tweede mentor/coach of tijdens projecten, examenbegeleiding en het geven van workshops. Wij zijn als team gezamenlijk verantwoordelijk voor de leerlingen en de school (*prioriteit 2*).

## 6.3 *Professionalisering*

### *Leren van elkaar*

Onze medewerkers zijn een afspiegeling van de maatschappij; ze hebben ieder hun eigen culturele en maatschappelijke achtergrond en hun eigen drive en ambitie. Met deze zetten zij zich in voor de HBM. Ze gebruiken ervaringen binnen en buiten HBM om hun unieke talenten aan te scherpen. Komend jaar zal er daarom ook bewust worden ingezet op docentenbezoeken/collegiale consultatie op andere scholen binnen IRIS. Binnen vier jaar zal dit traject verder

worden uitgebreid met docentbezoeken aan het bedrijfsleven, hogescholen/universiteiten (*prioriteit 4*). Binnen IRIS, het SWV Zuid-Kennemerland en vanuit de opleidingsschool worden verschillende trainingen en cursussen aangeboden die docenten kunnen volgen. Ook worden externe partijen ingezet om trainingen en cursussen te verzorgen op de HBM. Hiermee spreken wij medewerkers aan op hun kennis en kunde en moedigen we ze aan die met elkaar te delen. We zijn een lerende organisatie. Goede interne communicatie zorgt ervoor dat wij op de hoogte blijven van elkaars initiatieven en ideeën. Collegiale consultatie en het reflecteren daarop is met ingang van schooljaar 2017-2018 een vast onderdeel op de HBM.

### *Pedagogische competentie*

De professionele ontwikkeling van medewerkers gaat gelijk op met de veranderingen in de maatschappij. De digitale wereld gaat een steeds grotere rol spelen bij de leerlingen. De wereld wordt daarmee ook complexer en vraagstukken waarmee onze leerlingen te maken krijgen veranderen ten opzichte van een aantal jaren geleden. We verwachten daarom van onze medewerkers dat ze pedagogisch uitblinken en aansluiten op de belevingswereld van onze leerlingen. Dat zij in gesprek blijven met de leerlingen en aansluiten bij de leerling van vandaag en morgen. Geconstateerd is dat een groot aantal collega's handelingsverlegen is als het gaat om de straatcultuur die elke school, en daarmee dus ook de HBM binnendringt (*prioriteit 3*). Met de gelden van het SWV Zuid-Kennemerland wordt daar in schooljaar 2017-2018 stevig op ingezet.

### *Gesprekscyclus*

Van wezenlijk belang is de gesprekscyclus voor elke medewerker. Tijdens de functioneringsgesprekken met de direct leidinggevende worden de behoeften in de organisatie gespiegeld aan de kwaliteiten, ambities en mogelijkheden van de individuele medewerker met oog op mobiliteit. Er is afgelopen jaar een format gemaakt voor het vastleggen van deze gesprekken. Komende jaren zullen de jaarlijks en functionerings-/beoordelingsgesprekken vanuit het kader van IRIS gesprekscyclus (inclusief beoordelingssystematiek) worden omgezet in ontwikkelgesprekken (*prioriteit 5*).

### *Schoolleiding*

Met de recente benoeming van een nieuwe vrouwelijke directeur per 1 augustus 2017 wordt de man-vrouw balans in de schoolleiding, die eerst uit twee mannen en één vrouw bestond, omgewisseld.



De nieuwe schoolleiding bestaat vanaf 2017 uit twee vrouwen. Daarnaast is er ter ondersteuning een man als assistent teamleider. In het docententeam is de verhouding man-vrouw bijna evenredig, waarbij de vrouwen vaker een parttimebaan hebben dan de mannen.

#### 6.4 Prioriteiten in meerjarenperspectief

| Prioriteiten  | 17-18 | 18-19 | 19-20 | 20-21 |
|---|-------|-------|-------|-------|
| <i>Prioriteit 1</i><br>Teamontwikkeling   | 2     | 3     | 3     | -     |
| <i>Prioriteit 2</i><br>Gezamenlijke verantwoordelijkheid leerlingen/school            | 2     | 3     | 3     | -     |
| <i>Prioriteit 3</i><br>Aansluiting pedagogisch klimaat jongeren Project straatcultuur | 2     | 3     | -     | -     |
| <i>Prioriteit 4</i><br>Leren van elkaar intern en extern                              | 1     | 2     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 5</i><br>Gesprekscyclus - ontwikkelgesprekken                           | 1     | 2     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 6</i><br>Taakbeleid   | 1     | 2     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 7</i><br>Sporten/vitaliteitsplan  | 1-2   | 3     | -     | -     |

1) Fase voorbereiding, 2) Fase implementatie, 3) Fase borging

## 7. Organisatiebeleid

### 7.1 Ambities uit het Leren van Morgen vertaald

De HBM is een kleine categoriale mavo. De school kende een eenkoppige directie met twee teamleiders. Er is echter besloten vanwege het teruglopende leerlingaantal om te kiezen voor eenkoppige directie met één teamleider en een assistent-teamleider. De onderwijsondersteunende diensten zijn of intern aanwezig zoals conciërge en administratie of worden gedeeld met andere scholen binnen de IRIS, zoals HR, bedrijfsvoering en ICT ondersteuning. De directeur is eindverantwoordelijk voor de HBM. De teamleider stuurt het team aan en bewaakt de dagelijkse gang van zaken rondom leerlingenzaken en lopende zaken. De assistent-teamleider ondersteunt de teamleider op het gebied van leerling- en ouderzaken. Beiden hebben ook een (kleine) lesgevende taak.

Op het gebied van organiseren en faciliteren ziet de HBM zich voor een paar stevige uitdagingen geplaatst. Enerzijds wil de school organisatorisch 'voorwaarts', anderzijds heeft ze te maken met enkele beperkende aspecten: zoals afname leerlingenaantal, negatieve cashflow, slechte onderwijskundige resultaten, een relatief oud gebouw waarin nauwelijks nog (betaalbare) herinrichtingskansen lijken schuil te gaan en een jong team dat wil, maar ook ondersteuning nodig heeft. Deze zaken beperken op zich de vernieuwingskracht van de school niet zozeer, maar wél in bepaalde mate de fysieke mogelijkheden in deze en de tot nu toe gekozen uitwerkingen in de praktijk.

Voor de toename van leerlingenaantal en verbeteren contacten met externe partijen wordt ingezet op continueren bezoek directeur en teamleider aan alle basisscholen in Heemstede en de huidige toelevende basisscholen, continueren inzet wervingsteam van docenten en oud-leerlingen. Er wordt een klankbordgroep opgezet met basisscholen uit Heemstede waarin de basisscholen feedback geven op de activiteiten van HBM en aangeven welke bijdrage zij kunnen leveren voor de instroom naar HBM. Er worden meerdere lesjesmiddagen georganiseerd, in afstemming met de basisscholen. Huidige contacten en activiteiten met mbo worden voortgezet. De directeur HBM sluit aan bij NOVA-overleg en intensiveren contact ROSA-opleidingsschool gaat plaatsvinden (*prioriteit 2*).

### 7.2 Samenwerking en omgeving

De HBM is de laatste jaren minder actief geweest in contact met partners in de samenleving, omdat er veel speelde binnen de school waar de aandacht naartoe ging. Afgelopen schooljaar is dit onderdeel weer intensief opgepakt en heeft de HBM weer meer contact gezocht met het bedrijfsleven, maatschappelijke en culturele instellingen, het basisonderwijs, het vervolgonderwijs en instellingen op het gebied van sport en ontspanning. De komende jaren zal er een team worden samengesteld om een nieuw project 'Vriend van de HBM' op te pakken (*prioriteit 4*). Dit project is gericht op samenwerking met onze school en er voor elkaar te zijn.

### 7.3 Ouders/verzorgers als partners

De HBM en de ouders/verzorgers zijn samen verantwoordelijk voor de leerprestaties van het kind en moeten deze verantwoordelijk samen oppakken. De school heeft primair een onderwijsverantwoordelijk-

heid. De ouders hebben primair een pedagogische verantwoordelijkheid. De HBM hecht waarde aan een intensieve school-ouderrelatie en zal de komende jaren de rol van de ouder meer betrekken bij het onderwijs. Dit om voor leerlingen optimale kansen te creëren voor hun talentontwikkeling en om te voorkomen dat zij onderpresteren of afstromen/uitstromen. Daarvoor is het belangrijk dat ouders de normen en waarden van de school kennen en deze ook onderschrijven. Tijdens het intakegesprek en met de Open Dag wordt hier aandacht aanbesteed, maar ook door middel van contact door mentoren en docenten met ouders/verzorgers als het niet goed of juist wel goed gaat met de leerling op school. De communicatie moet laagdrempelig zijn met als doel effectief en doelgericht te kunnen samenwerken. Ouders/verzorgers kunnen hun kind via het leerlingvolgsysteem volgen. Daarnaast ziet de HBM graag een actieve bijdrage van ouders in de medezeggenschapsraad (MR) en ouderraad (OR). Het is van belang dat ouders/verzorgers meedenken en meepraten over het beleid en de gang van zaken. Er is gesproken met de OR om het voortouw te nemen in klankbordgesprekken komende jaren. Naast deze rol wil de HBM ouders/verzorgers betrekken bij het business class om samen dit profiel tot een succes te maken. In schooljaar 2017-2018 wordt er actief ingezet op regelmatig contact met ouders door schoolleiding d.m.v. nieuwsbrieven en mentornieuws per jaarlaag. Ook is er afgesproken dat er iedere periode minimaal 1x contact is met het thuisfront. Ook als de resultaten en het gedrag van de leerling op orde zijn (*prioriteit 1*).

#### 7.4 Relatie met de buurt

De HBM ligt in een woonwijk. In het verleden was het contact met de buurt niet altijd optimaal en heeft de buurt aangegeven klachten te hebben over onder andere geluidsoverlast en drukte in en rondom de Albert Heijn. De school heeft hierop gereageerd, afspraken gemaakt met de AH en is actief bezig om de contacten met de buurt te optimaliseren. De HBM zal de komende jaren zich hiermee bezig blijven houden. Ook worden daarbij het contact met het Jongeren centrum en de wijkagent benut (*prioriteit 3*).

#### 7.5 Prioriteiten in meerjarenperspectief

| Prioriteiten   | 17-18 | 18-19 | 19-20 | 20-21 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| <i>Prioriteit 1</i><br>Contact met ouders optimaliseren              | 3     | 3     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 2</i><br>Contact basisscholen, mbo en opleidingsschool | 2     | 3     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 3</i><br>Relatie buurt                                 | 3     | 3     | 3     | 3     |
| <i>Prioriteit 4</i><br>Project 'Vriend van HBM'                      | 1     | 2     | 3     | 3     |

1) Fase voorbereiding, 2) Fase implementatie, 3) Fase borging

# 8. Financiële begroting

## 8.1 Exploitatiebegroting en meerjarenraming

| HBM                         | Prognose Q3  | Begroting / meerjarenraming |              |              |              |  |
|-----------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--|
|                             | 16-17        | 17-18                       | 18-19        | 19-20        | 20-21        |  |
| <b>Bedragen in € 1.000</b>  |              |                             |              |              |              |  |
| <b>Leerlingen 1-10</b>      | <b>371</b>   | <b>303</b>                  | <b>290</b>   | <b>310</b>   | <b>325</b>   |  |
| <b>Baten</b>                |              |                             |              |              |              |  |
| Rijksbijdrage OCW           | 2.678        | 2.544                       | 2.354        | 2.397        | 2.514        |  |
| Gemeentesubsidies           | 12           | 13                          | 13           | 13           | 13           |  |
| Overige baten               | 75           | 342                         | 39           | 35           | 35           |  |
| <b>Totaal baten</b>         | <b>2.765</b> | <b>2.899</b>                | <b>2.406</b> | <b>2.445</b> | <b>2.562</b> |  |
| <b>Lasten</b>               |              |                             |              |              |              |  |
| Personeel                   | 2.259        | 2.074                       | 1.701        | 1.690        | 1.708        |  |
| Afschrijvingen              | 165          | 176                         | 172          | 127          | 104          |  |
| Huisvesting                 | 260          | 254                         | 254          | 254          | 254          |  |
| Overige lasten              | 380          | 383                         | 370          | 372          | 375          |  |
| <b>Totaal lasten</b>        | <b>3.064</b> | <b>2.887</b>                | <b>2.497</b> | <b>2.443</b> | <b>2.441</b> |  |
| <b>Exploitatieresultaat</b> | <b>-299</b>  | <b>12</b>                   | <b>-91</b>   | <b>2</b>     | <b>121</b>   |  |

## 8.3 Formatieplanning in fte

170531 Begroting HBM 20170511v05 (002) [Alleen-lezen] - Excel

Bestand Start Invoegen Pagina-indeling Formules Gegevens Controleren Beeld Geef aan wat u wilt doen...

C45

|                    | Merces Schiedjaer |              |              | Merces Schiedjaer |              |              | Merces Schiedjaer |              |              | Merces Schiedjaer |              |              |
|--------------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|
|                    | 2017              | 2018         | 2019         | 2017              | 2018         | 2019         | 2020              | 2021         | 2022         | 2023              | 2024         | 2025         |
| <b>Totaal 4000</b> | <b>23,42</b>      | <b>20,43</b> | <b>14,93</b> | <b>14,93</b>      | <b>10,93</b> | <b>10,93</b> | <b>10,93</b>      | <b>10,93</b> | <b>10,93</b> | <b>10,93</b>      | <b>10,93</b> | <b>10,93</b> |
| <b>Totaal 4003</b> | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  |
| <b>Totaal 4034</b> | <b>23,42</b>      | <b>20,43</b> | <b>14,93</b> | <b>14,93</b>      | <b>10,93</b> | <b>10,93</b> | <b>10,93</b>      | <b>10,93</b> | <b>10,93</b> | <b>10,93</b>      | <b>10,93</b> | <b>10,93</b> |

|        | Merces |       | hbm   |       |
|--------|--------|-------|-------|-------|
|        | 2017   | 2018  | 2017  | 2018  |
| OP     | 23,42  | 14,93 | 20,43 | 14,93 |
| OP     | 0,00   | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
| Totaal | 23,42  | 14,93 | 20,43 | 14,93 |

## 8.2 Meerjaren investeringsbegroting

| Investering                                    | HBM     | Vul in kolom E en F de investeringen in die van januari t/m juli 2018 worden gedaan (om de afschrijvingskosten over deze investeringen ook mee te nemen). |              |                   |             |              |             |              |             |              |             |              |             |              |       |
|--|---------|---|--------------|-------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------|
|  |         | afschrijvingen  |              | Inv. tot 31-07-17 | 14-15       |              | 17-18       |              | 18-19       |              | 19-20       |              | 20-21       |              | 21-22 |
| (bedragen > 2.500 euro)                        | termijn | %   | jan t/m juli | Fin_gemeente      | Investering | Fin_gemeente | Investering | Fin_gemeente | Investering | Fin_gemeente | Investering | Fin_gemeente | Investering | Fin_gemeente |       |
| 12100 Terreinen                                | 0       | 0%  |              |                   |             |              |             |              |             |              |             |              |             |              |       |
| Subtotaal 12100 Terreinen                      |         |   | 0            | 0                 | 0           | 0            | 0           | 0            | 0           | 0            | 0           | 0            | 0           | 0            |       |
| 12110 Gebouwen                                 | 50      | 2,0%  |              |                   |             |              |             |              |             |              |             |              |             |              |       |
| Subtotaal 12110 Gebouwen                       |         |   | 0            | 0                 | 0           | 0            | 0           | 0            | 0           | 0            | 0           | 0            | 0           | 0            |       |
| 12120 Verbouwingen                             | 10      | 10%   |              |                   |             |              |             |              |             |              |             |              |             |              |       |
| Aanpassingen LO deel ( buiten o.j.o.p.)        |         |   | 20.000       |                   |             |              |             |              |             |              |             |              |             |              |       |
| Aanpassingen buitenterrein ( fietsenstalling)  |         |   |              |                   |             |              |             |              | 20.000      |              |             |              |             |              |       |
| Subtotaal 12120 Verbouwingen                   |         |   | 20.000       | 0                 | 0           | 0            | 0           | 0            | 20.000      | 0            | 0           | 0            | 0           | 0            |       |
| 12210 Machines en Installaties                 | 10      | 10%   |              |                   |             |              |             |              |             |              |             |              |             |              |       |
| vervanging                                     |         |   |              |                   | 5.000       |              | 5.000       |              | 20.000      |              | 20.000      |              | 20.000      |              |       |
| Subtotaal 12210 Machines en Installaties       |         |   | 0            | 0                 | 5.000       | 0            | 5.000       | 0            | 20.000      | 0            | 20.000      | 0            | 20.000      | 0            |       |
| 12220 Meubilair & inventaris                   | 10      | 10%   |              |                   |             |              |             |              |             |              |             |              |             |              |       |
| Vervanging                                     |         |   |              |                   | 15.000      |              | 15.000      |              | 15.000      |              | 15.000      |              | 15.000      |              |       |
| Glasvitrine LO                                 |         |   | 2.500        |                   |             |              |             |              |             |              |             |              |             |              |       |
| Subtotaal 12220 Meubilair & inventaris         |         |   | 2.500        | 0                 | 15.000      | 0            | 15.000      | 0            | 15.000      | 0            | 15.000      | 0            | 15.000      | 0            |       |
| 12240 Kantoormeubilair en inventaris           | 10      | 10%   |              |                   |             |              |             |              |             |              |             |              |             |              |       |
| vervanging                                     |         |   | 7.500        |                   | 5.000       |              | 10.000      |              | 10.000      |              | 10.000      |              | 10.000      |              |       |
| Inrichting coöperatie loge                     |         |   | 10.000       |                   |             |              |             |              |             |              |             |              |             |              |       |
| Subtotaal 12240 Kantoormeubilair en inventaris |         |   | 17.500       | 0                 | 5.000       | 0            | 10.000      | 0            | 10.000      | 0            | 10.000      | 0            | 10.000      | 0            |       |
| 12230 Schoolmeubilair en                       | 20      | 5%  |              |                   |             |              |             |              |             |              |             |              |             |              |       |

|   |  |    |     |        |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|---|--|----|-----|--------|---|--------|---|--------|---|--------|--------|---------|--------|
|   | inventaris   |    |     |        |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   | Inrichting gymzaal (vervanging)                      |    |     | 15.000 |   | 7.500  |   | 5.000  |   | 5.000  |        | 5.000   |        |
|   | <del>Polymeer</del> elementen aula                   |    |     | 8.000  |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   | Inrichting lokalen                                   |    |     |        |   |        |   |        |   |        | 45.000 |         | 45.000 |
|   | Subtotaal 12230 Schoolmeubilair en inventaris        |    |     | 23.000 | 0 | 7.500  | 0 | 5.000  | 0 | 5.000  | 0      | 50.000  | 0      |
|   | 12200 Huishoudelijke apparatuur                      | 10 | 10% |        |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   | vervanging   |    |     |        |   | 5.000  |   | 5.000  |   | 5.000  |        | 5.000   | 5.000  |
|   | Subtotaal 12200 Huishoudelijke apparatuur            |    |     | 0      | 0 | 5.000  | 0 | 5.000  | 0 | 5.000  | 0      | 5.000   | 0      |
|   | 12250 ICT  | 4  | 25% |        |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   | Touchscreens   |    |     |        |   |        |   |        |   | 15.000 |        | 15.000  | 15.000 |
|   | Touchscreen gymzaal                                  |    |     | 8.000  |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   | Website  |    |     | 3.500  |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   | Subtotaal 12250 ICT                                  |    |     | 11.500 | 0 | 0      | 0 | 0      | 0 | 15.000 | 0      | 15.000  | 0      |
|   | 12205 <del>Onderw.kundige</del> apparatuur           | 10 | 10% |        |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   | vervanging   |    |     |        |   | 5.000  |   | 5.000  |   | 5.000  |        | 5.000   | 5.000  |
| I | Subtotaal 12205 <del>Onderw.kundige</del> apparatuur |    |     | 0      | 0 | 5.000  | 0 | 5.000  | 0 | 5.000  | 0      | 5.000   | 0      |
|   | 12300 Leermiddelen                                   | 5  | 20% |        |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   | Subtotaal 12300 Leermiddelen                         |    |     | 0      | 0 | 0      | 0 | 0      | 0 | 0      | 0      | 0       | 0      |
|   | 12390 Overige materiele vaste activa                 | 10 | 10% |        |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   | Telefonie  |    |     | 3.500  |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   | Subtotaal 12390 Overige materiele vaste activa       |    |     | 3.500  | 0 | 0      | 0 | 0      | 0 | 0      | 0      | 0       | 0      |
|   |  |    |     |        |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   |  |    |     |        |   |        |   |        |   |        |        |         |        |
|   | Totaal   |    |     | 78.000 | 0 | 42.500 | 0 | 45.000 | 0 | 95.000 | 0      | 120.000 | 0      |

**IRIS, stichting voor CVO**

Koediefslaan 69  
2101 BT Heemstede  
[www.iris-cvo.nl](http://www.iris-cvo.nl)

*De volgende scholen zijn aangesloten bij IRIS:*

