



SCODelft

Stichting Christelijk
Onderwijs Delft e.o.

De toekomst leren

Strategisch document 2015 - 2019

Koers en kaders

Juni 2015

Inhoud

1. Inleiding	p.3
2. Standen van zaken	p.5
3. Landelijke en regionale ontwikkelingen	p.9
4. Visie	p.11
5. Besturingsfilosofie	p.14
6. Doelen, kaders en richtingwijzers	p.15

1. Inleiding

1.1. Missie

De Stichting Christelijk Onderwijs Delft e.o. (verder: SCOD) bestaat sinds 1 januari 2013. Destijds is afgesproken dat het fusiedocument (in het bijzonder het derde hoofdstuk) fungeert als strategisch kader. Nu de stichting twee en een half jaar bestaat, acht het College van Bestuur de tijd rijp en het ook gewenst om het strategisch beleid op stichtingsniveau te actualiseren.

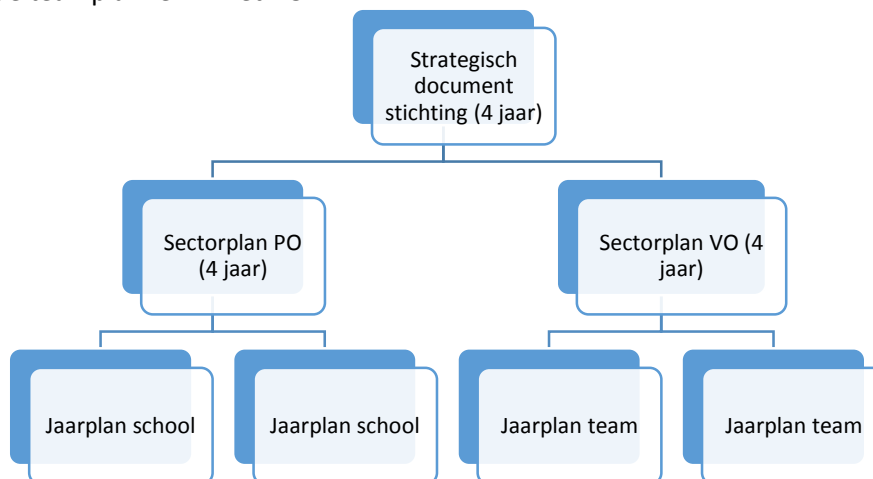
Het vierjarenplan voor de sector primair onderwijs draagt de titel *“Bedoeld om te schitteren”*. Met die uitspraak vatten de gezamenlijke basisscholen van de stichting de inzet van hun onderwijs samen. Onderwijs dat een bijdrage levert aan de ontwikkeling van kinderen tot volwassen die niet alleen schitteren als beroepsbeoefenaar maar in de eerste plaats als mens. In het voortgezet onderwijs is de notie *“Vertrouwen in jongeren en dus in de toekomst”* de zinsnede waar het CLD zich al jaren bij thuis voelt omdat het de kern van de pedagogische relatie weergeeft: vertrouwen. De relatie die voorwaardelijk is voor succesvol onderwijs.

Beide sectoren binnen de stichting hechten dus aan onderwijs dat toekomstgericht is. Beide sectoren zien leerlingen als zich ontwikkelende mensen die een waardevolle maatschappelijke bijdrage zullen gaan leveren. Beide sectoren geloven in een goede balans tussen onderwijs en vorming. Beide sectoren kunnen zich geen onderwijs voorstellen dat niet tegelijkertijd een individuele en een sociale activiteit is. Kortom, onze missie is

Onderwijs te bieden dat leerlingen op een actieve en veilige manier volop kansen biedt om zich te ontwikkelen tot waardevolle mensen en deelnemers aan de maatschappij.

1.2. Status strategisch document

Wat is nu de precieze status van het strategisch document van de stichting? Er is bij de fusie geen sprake geweest van een institutionele fusie. Dat is uiteraard niet mogelijk. Destijds is ook bewust gekozen voor het handhaven van de eigen naam en identiteit en het eigen onderwijskundig profiel van de verschillende scholen. Collega's dienden zich allereerst te identificeren met de school waarin ze werken en in mindere mate met de stichting. Bovendien heeft niet de stichting maar hebben de scholen te maken met de wettelijke verplichting tot een vierjarig schoolplan. Zo is er een schoolplan voor de gezamenlijke PO-scholen (2015 – 2019) en een schoolplan voor het CLD (2012 – 2016). Deze plannen vormen op hun beurt weer de kaders voor de jaarplannen van de afzonderlijke scholen in het PO en de teamplannen in het VO.



1.3. Inzet strategisch document

De fusie beoogde een aantal doelstellingen c.q. meerwaarden en het strategisch document zien we als één van de concretisering van de doelstelling om het beleidsvoerend vermogen te vergroten. Met dit document wil het bestuur koers en kaders geven voor het verder realiseren van de beoogde meerwaarden. Ook wil het CvB koers en kaders bieden voor de onderwijsinhoudelijke ontwikkeling van zowel het PO als het VO zonder in te leveren op de diversiteit tussen de verschillende scholen c.q. locaties. Ten slotte wil het CvB zo koers en kaders geven voor de optimalisatie van de ondersteunende en financiële processen.

Het voorliggende plan is tot stand gekomen op grond van de interne en externe ontwikkelingen. Deelonderwerpen zijn besproken met verschillende gremia in de organisatie zoals de directie-overleggen PO en VO, een aantal werkgroepen en (thema-) besprekingen met docenten en leidinggevenden. Verder is er geabstraheerd uit de verschillende bestaande sectorplannen. Het CvB ziet na 2 jaar geen reden om fors af te wijken van de op 1 januari 2013 ingezette koers. De tekst bouwt dus voort op de bestaande plannen. Conform de reglementen stelt het College van Bestuur het document vast, na instemming van de GMR PO en de MR VO. Na goedkeuring door de Raad van Toezicht is het strategisch document een feit.

We gaan eerst de stand van zaken na wat betreft de fusieafspraken. Hoe staat het met de beoogde meerwaarden (hoofdstuk 2). Vervolgens kijken we naar de landelijke ontwikkelingen (hoofdstuk 3). Beide hoofdstukken leveren een aandacht- c.q. actielijst op voor het bestuur. In de volgende hoofdstukken 4 en 5 geeft het CvB aan vanuit welke visie en besturingsfilosofie het de komende jaren de uit de analyses voortvloeiende uitdagingen tegemoet wil treden. In het laatste hoofdstuk 6 geeft het CvB ten slotte richtingwijzers die voor de verschillende sector-, school- en locatieplannen de koers en de kaders geven.

Het College van Bestuur,

Wim Schut
Jogchum Zijlstra

2. Standen van zaken

In dit hoofdstuk gaan we in op de interne stand van zaken. Dat kan uiteraard vanuit verschillende perspectieven en op verschillende niveaus maar we hebben gekozen om het te doen aan de hand van hoofdstuk 2 van het fusiedocument. In dat hoofdstuk worden immers de beoogde meerwaarden van de besturenfusie geschetst. Met het oog op de toekomst is het goed en gewenst om nu een tussenbalans op te maken. In hoeverre levert de fusie al op wat is beoogd? En welke actiepunten vloeien uit deze evaluatie voort? Is een bijstelling wat betreft de koers noodzakelijk? We bespreken de meerwaarden en voegen er nog enkele opmerkingen aan toe.

a. Het versterken van de christelijke identiteit

Het versterken van de christelijke identiteit zien we allereerst als een sterkere bewustwording wat betreft de vraag waartoe we christelijk onderwijs zijn en kunnen zijn. Hier wordt vooral met behulp van trainingdagen en reflectiegesprekken aan gewerkt. Het accent ligt op bewustwording bij met name nieuwe collega's en leidinggevendenden. Waarom geef je les op of leiding in een christelijke school? En hoe dan? We merken dat het steeds vaker onderwerp van gesprek is tussen collega's. Dat heeft een positieve kant: er kan rustig en professioneel over levensbeschouwelijke opvattingen en keuzes en de relatie tot het onderwijs gesproken worden. We merken echter ook dat voor een grote groep collega's geldt dat ze welwillend staan tegenover de christelijk levensbeschouwing maar zich er persoonlijk niet direct door gedreven of geïnspireerd voelen. Aan medewerkers stellen we niet de eis van persoonlijk geloof of lidmaatschap van een kerk. We verwachten wel overtuigde betrokkenheid op de doelstellingen van de stichting en de afzonderlijke scholen. Voor de komende jaren is daarom meer duidelijkheid over en betrokkenheid op de vraag waartoe we christelijke school kunnen zijn, gewenst (zie verder hfdst. 4)

b. Het versterken van doorgaande lijnen vanuit onderwijs en zorg

Bij de start van de fusie is mede op advies van collega's die dezelfde processen hebben doorgemaakt al aangegeven dat we voor deze inhoudelijke meerwaarde de nodige tijd dienen te nemen. De versterking is dan ook vooralsnog gezocht in het bij elkaar brengen van de juiste mensen, het doen van relevant onderzoek (voorspellende waarde adviezen) en het creëren van betere organisatorische voorwaarden. In het VO is er nu per sector (havo/vwo, mavo, beroepsgerichte leerwegen) één teamleider en een teamleider speciaal voor het Technasium wat de communicatie met het PO vergemakkelijkt. Inhoudelijk wordt er een verbinding gelegd tussen PO en VO met behulp van de ontwikkeling van Wetenschap en Technologie in het PO. Wat betreft de zorg profiteren we van de inhoudelijke, de communicatieve en administratieve verbeteringen die de samenwerkingsverbanden passend onderwijs aanbrenge. Uiteraard leveren we daar zelf een bijdrage aan. Er is een lichte groei wat betreft de doorstroom van onze eigen PO-scholen naar het CLD. De komende jaren zullen we vooral inzetten op een grotere doorstroom naar de (dunbevolkte) beroepsgerichte leerwegen.

c. Een sterkere positionering in het veld

Het is kort na de fusie nog moeilijk in te schatten of de beoogde meerwaarde op de middellange en langere termijn (betere garanties voor de positie van het christelijk onderwijs) ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Wel is al merkbaar dat SCOD een stevige positie heeft verworven in het gemeentelijk en regionaal krachtenveld. In de onderhandelingen met de gemeente Delft over de gebouwen, de initiatieven wat betreft het PO in Delft (Tanthof, IKC Max Havelaar, community-school), het gesprek met de gemeente Midden-Delfland over De Ark Schipluiden, de rol en positie in de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs en de verzoeken en uitnodigingen uit onderwijs en

bedrijfsleven is merkbaar dat SCOD gezien wordt als een serieuze en invloedrijke partner. Dat geeft vertrouwen.

Ook de rol van de afzonderlijke CvB-ers in verschillende besturen en commissies (bestuur PO-raad, initiatiefcommissie Wetenschap en Technologie, commissies Verus, besturen samenwerkingsverbanden passend Onderwijs, bestuur Perspectief) draagt bij aan grotere bekendheid en sterkere positionering van de stichting. De doelstelling voor de komende jaren is het intensiveren en uitbreiden van de contacten.

d. Het vergroten van het beleidsvoerend vermogen

Omdat de wet "Goed Onderwijs, Goed Bestuur" voorschrijft dat er een scheiding dient te zijn tussen bestuur en toezicht houden in het funderend onderwijs is bij de fusie gekozen voor het RvT/CvB-model. De stichting is gestart met twee bestuurders. Met de portefeuilleverdeling is voortgebouwd op de situatie van voor 1 januari 2013. De vz heeft de domeinen VO, pr & communicatie en personeelsbeleid, Het lid van het CvB heeft de verantwoordelijkheid voor de domeinen PO en financiën, administratie en beheer. Op bestuurlijk niveau hebben de bestuurders elkaar kunnen helpen en versterken bij vragen en dilemma's die zich voordeden. Maar omdat onderwijsbeleid en personeelsbeleid in de praktijk nauw met elkaar verbonden zijn, is het soms lastig om precies te bepalen op wiens terrein een bepaald probleem ligt. Dat is een aandachtspunt voor de komende jaren.

De verschillende aandachtsgebieden van planning en control zijn op orde. Dit strategisch document is in feite het sluitstuk van de beleidsplanning en control. Ook de financiële planning en control is op orde. We beschikken over een kwalitatief volwaardige begroting, een meerjaren-begroting, een liquiditeitsbegroting, een meerjarenonderhoudsplan, kwartaalrapportages en een jaarrekening. Ten slotte raakt ook de planning en control van de kwaliteitszorg op orde. Er is voor elke sector een onderwijsjaarverslag, op stichtingsniveau een sociaal jaarverslag en een jaarlijkse risicorapportage. Het bestuur ziet de verdere versterking in een verhoging van de kwaliteit van de gesprekken over de verschillende verslagen, de inhoudelijke samenhang tussen de verschillende financiële documenten en een heroriëntatie op de portefeuilleverdeling binnen het bestuur.

e. Versterking van het werkgeverschap

De beoogde meerwaarde op dit domein was de vergroting van de mogelijkheid tot het actueel personeelsbeleid. In de afgelopen twee jaar zijn er de nodige resultaten geboekt. In beide sectoren is het functiebeleid expliciet verbonden met kwaliteitsbeleid. De komende jaren zal de uitvoering (o.a. met behulp van de gesprekscyclus) extra aandacht blijven vragen.

In beide sectoren is de structuur van de leiding onderzocht en met enkele wijzigingen opnieuw vastgesteld.

De professionaliseringsactiviteiten van beide sectoren worden ondergebracht in een gezamenlijke huisacademie; de voornaamste verantwoordelijken uit beide sectoren hebben daartoe overleg. In beide sectoren wordt de professionalisering deels gefinancierd uit project-gelden waarvan een deel afloopt binnen de termijn vier jaar. Dat vraagt extra aandacht.

De formaties zijn gebaseerd op normenkaders.

In beide sectoren wordt de nieuwe cao geïmplementeerd. Daar waar de cao's gelijk zijn of sterk op elkaar lijken vinden gelijkstelling of afstemming plaats. Te denken valt bijvoorbeeld aan de regeling "duurzame inzetbaarheid".

Het ontslagbeleid en de wijze waarop er binnen het kader van de wet Werk en Zekerheid mee moet worden omgegaan is – waar de verschillende cao's het mogelijk maken - op elkaar afgestemd. Voor het PO betekent deze wet de nodige problemen m.b.t. vervangingen. Daar zal beleid op moeten worden ontwikkeld.

Op het domein van het ziekteverzuimbeleid wordt een gezamenlijk visie ontwikkeld en in de praktijk uitgevoerd.

Voor de komende periode is het vooral van belang om de beide nieuwe cao's te vertalen naar eigen keuzes wat betreft het personeelsbeleid.

f. Het efficiënter inrichten van de ondersteunende processen

Door het samenvoegen van de ondersteunende diensten zijn er verschillende resultaten geboekt. De financiële en administratieve ondersteuning van het PO is "in huis" gehaald. De bemensing, expertise, directie en structuur van het bestuursbureau zijn op orde. Verschillende geautomatiseerde financiële en administratieve processen zijn succesvol geïmplementeerd. Verder vindt er gezamenlijke inkoop plaats. Daarbij merken we wel op dat er wel erg veel onderwerpen de aandacht vragen van het bestuursbureau. Dat heeft te maken met tijdelijke processen zoals de nieuwbouwprojecten en het op elkaar afstemmen van de ict-infrastructuur van de afzonderlijke sectoren. Maar ook de meer structurele taken op het terrein van pr&communicatie en onderwijsadministratie zorgen voor een behoorlijke werklast. De leerlingenadministratie van het PO vindt plaats op de afzonderlijke scholen. Het VO kent een centrale administratie. De afdeling is niet alleen fysiek maar ook qua aansturing ondergebracht in het bestuursbureau. In de kern speelt op deze domeinen (ict, leerlingadministratie, pr & communicatie) de discussie wat centraal en wat decentraal aangestuurd, gecoördineerd en geregeld moet worden waarbij rolvastheid en rolduidelijkheid van groot belang zijn. De komende jaren zal hier meer duidelijk in moeten worden aangebracht. Ten slotte is – eveneens ter bevordering van de duidelijkheid - een adequate beschrijving van de administratieve organisatie gewenst.

Tot zover de stand van zaken aan de hand van de in het fusiedocument geformuleerde meerwaarden. Het CvB wil hier voor de volledigheid nog drie opmerkingen aan toevoegen.

g. Onderwijsresultaten

Na twee en een half jaar SCOD kunnen we zeggen dat de resultaten over het algemeen goed zijn (zie ook onderwijsjaarverslagen 2013 en 2014). De inspectie oordeelt positief over alle scholen en leerwegen. Ook De Horizon, die eerder als zwak was beoordeeld, heeft in juni 2015 opnieuw een basisarrangement gekregen. Uiteraard blijft gerichte aandacht voor de meetbare kwaliteit noodzakelijk.

h. De professionele cultuur

De professionele cultuur krijgt vooral vorm door een steviger inzet van de formele gesprekcycclus inclusief beoordelingen en de uitbreiding met instrumenten als intervisie, onderling klasbezoek, de invoering van leergroepen en de stapsgewijze verschuiving van vergaderingen naar actievere werkbijeenkomsten. Dit is een positieve ontwikkeling. Toch is het zeker ook de observatie dat in delen van de organisatie verdere professionele ontwikkeling noodzakelijk is. Het betreft dan kenmerken als een te grote vrijblijvendheid, onvoldoende systematische feedback, een te weinig sturend leiderschap en een te vaak voorkomende externe attributie.

i. Voornaamste risico's

Eerder zijn door het CvB de volgende risico's benoemd: de financiële risico's als gevolg van de nieuwbouwprojecten i.c.m. de financiële positie van de gemeente Delft, de kwaliteit van De Horizon en het dalende leerlingenaantal in de beroepsgerichte leerwegen en in de sector PO. Op dit moment lijken de financiële risico's als gevolg van de nieuwbouwprojecten en daling van leerlingenaantallen beheersbaar. Voor beide projecten is er een akkoord met de gemeente en er is per project een aannemer gevonden die binnen de prijsstelling heeft geoffreerd. De financiële gevolgen als gevolg

van de leerlingendaling zijn geïdentificeerd in de meerjarenbegroting. En de eerste stappen om tot een oplossing te komen worden in de formatieplannen 2015 – 2016 gezet. De aanmelding voor de beroepsgerichte leerwegen per april 2015 trekt aan in vergelijking met de voorgaande twee jaren maar is nog steeds laag. Daarnaast raakt de structureel te lage materiële bekostiging door de overheid onze organisatie in steeds sterkere mate.

Samenvatting

Uit deze stand van zaken vallen de volgende bestuurlijke aandachts- en actiepunten af te leiden:

Onderwijs:

- Verder versterken inhoudelijke verbinding tussen PO en VO;
- Stimuleren en vergroten doorstroom naar de beroepsgerichte leerwegen;

Professionele cultuur en inrichting organisatie

- Intensiveren en uitbreiden bestuurlijke contacten op gemeentelijk en regionaal niveau;
- Heroriëntatie op portefeuilleverdeling College van Bestuur;
- Versterken inhoudelijke samenhang financiële documenten;
- Tijdige en scherpe aanpak financiële risico's;
- Verhoging kwaliteit gespreksvoering over documenten planning en control;
- Keuzes wat betreft de infra-structuur ict;
- Heroriëntatie op de vraag wat centraal (bestuursbureau) en wat decentraal (de afzonderlijke scholen) uitgevoerd moet worden;
- Versterken en stimuleren van leergemeenschappen en werkvergaderingen;
- Beschrijven administratieve organisatie bestuursbureau.

Levensbeschouwelijke identiteit

- Verduidelijken van en stimuleren betrokkenheid op het waartoe van SCOD als christelijke organisatie van scholen.

3. Landelijke, regionale en plaatselijke ontwikkelingen

3.1. Landelijke ontwikkelingen en verwachtingen

Zowel PO als VO kregen in 2014 een nieuwe cao. De voornaamste veranderingen betreffen de regelingen voor duurzame inzetbaarheid (beide sectoren), de voorwaarden voor het taakbeleid (PO) en de bevoegdheidsverplichtingen (VO). Daarnaast zal de nieuwe wet Werk en Zekerheid de komende jaren de nodige invloed uitoefenen op het personeelsbeleid. Met name waar het gaat om de contractuele verplichtingen m.b.t. vervangers in het PO.

De landelijke sectorplannen, mede onderschreven door SCOD sturen met name op de thema's: eigentijdse voorzieningen(innovatie en ICT), leerling centraal (maatwerk), professionalisering, versterken van de verbinding met de omgeving en aandacht voor de brede vorming.

De belangstelling om in het onderwijs te gaan werken is structureel matig. De landelijke politiek stuurt daarom op de modernisering van de arbeidsvoorwaarden en de professionalisering van besturen. Ook legt de landelijke politiek door wetgeving, subsidieverstrekking en aangepast inspectietoezicht veel nadruk op excellentie en techniekonderwijs. Met name het veranderende inspectietoezicht zal scholen nadrukkelijker in een concurrentiepositie ten opzichte van elkaar plaatsen.

De komende jaren zal de maatschappelijke druk op het onderwijs hoog blijven. Verschillende ontwikkelingen zullen hun invloed uitoefenen. De voornaamste zijn: de implementatie van het passend onderwijs, de wetgeving mb.t. de advisering in de overstap van PO naar VO, de verdere verzwaring van de examens (incl. rekentoets) in het VO en een vernieuwd curriculum voor zowel PO als VO. In dat vernieuwde curriculum zal naar verwachting een dominante plek worden ingeruimd voor de zgn. 21^{ste} eeuwse vaardigheden: creativiteit, kritisch denken, probleemoplosvaardigheden, communiceren, samenwerken, digitale geletterdheid, sociale en culturele vaardigheden en zelfregulering. Ten slotte zal ook aandacht worden gevraagd voor een proces als radicalisering onder jongeren.

De verwachting is dat de komende jaren zich zullen kenmerken door een modernisering van de arbeidsvoorwaarden, een nadruk op professionalisering, een verzwaring en actualisering van de programma's en een modernisering van de voorzieningen. Het valt te verwachten dat dit alles gepaard zal gaan met een zekere juridisering van de onderlinge omgang tussen werkgever en werknemer en tussen school en ouders.

3.2. Regionale en plaatselijke ontwikkelingen en verwachtingen

De ontwikkeling van de integrale kindcentra (IKC) zal zich naar verwachting doorzetten en uitbreiden. De verschuiving van de verantwoordelijkheid voor de jeugdzorg van provincie naar de gemeentes per 1 januari 2015 zal de komende jaren verder vorm krijgen evenals de per 1 augustus 2014 gestarte samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs.

Zowel voor het PO als voor het VO bestaat inmiddels in Delft een integraal huisvestingsplan. Belangrijke constatering daarbij is dat de gemeente Delft het financieel zeer zwaar heeft. Dat impliceert ook dat er de komende jaren geen bijzondere of extra subsidies van de gemeente zijn te verwachten. Voor SCOD is met name de ontwikkeling in de Tanthof relevant. De basisscholen De Ark en De Bron zullen zich idealiter samen ontwikkelen tot een nieuwe school, inclusief IKC. Die ontwikkeling is mede afhankelijk van wat de gemeente en de overige schoolbesturen voor plannen hebben met de Tanthof.

Ook de verschuiving van de verantwoordelijkheid voor het buitenonderhoud van de basisscholen van de gemeente naar de besturen zal invloed hebben op onze stichting.

In het centrum van Delft is het spoorzonegebied in ontwikkeling. Dat kan van invloed zijn op de leerlingenaantallen voor de Max Havelaar en het Mozaïek. In de Buitenhof zal De Horizon zich

mogelijk ontwikkelen tot communityschool. In dat gebied zal de nieuwe vestiging van sc Delfland, de samenwerkingsschool van Grotius College en CLD, gevestigd worden.

In Schipluiden lijkt er op termijn geen ruimte meer te zijn voor twee basisscholen. De PC-basischool De Ark is met SCO in gesprek over bestuursoverdracht. Ook de ontwikkelingen in de nieuwe woonwijk Rijswijk-Zuid kunnen interessant zijn zowel voor een eventuele leerlingenstroom naar het Mozaïek (PO) en naar het CLD.

Samenvatting

Uit deze stand van zaken vallen de volgende bestuurlijke aandachts- en actiepunten af te leiden:

- Ontwikkeling en besluitvorming IKC Max Havelaar;
- Ontwikkeling en besluitvorming De Ark/De Bron Tanthof;
- Onderzoek, ontwikkeling en besluitvorming De Horizon als communityschool;
- Onderzoek en besluitvorming De Ark Schipluiden;
- Vertaling landelijke prioriteiten naar eigen beleid(skeuzes);
- Ontwikkeling beleid voortvloeiend uit de cao's;
- Keuzes als gevolg van de verzwaring en actualisering van de curricula.

4. Visie

4.1. Maatschappelijke opdracht

Een school is een maatschappelijke organisatie en heeft derhalve een maatschappelijke opdracht. Die opdracht houdt in dat onze organisatie kinderen en jongeren laat leren, bijdraagt aan hun vorming en ontwikkeling tot autonome en sociale mensen. Volwassenen die goed voorbereid hun plek kunnen innemen in het vervolgonderwijs en de maatschappij. De afzonderlijke scholen hebben elk op hun beurt daartoe een maximale bijdrage te leveren.

4.2. Visie

SCOD interpreteert die maatschappelijke opdracht binnen de eigen visie. SCOD wil staan voor bereikbaar en kwalitatief goed christelijk onderwijs. Voor ons betekent dit het volgende.

Bereikbaar

We streven naar optimale spreiding en bereikbaarheid van het christelijk onderwijs in Delft en omstreken. Dit betekent dat we in zoveel mogelijk delen van Delft e.o. present willen zijn als christelijk basisonderwijs. Voor het voortgezet onderwijs betekent dit dat we zowel gymnasium, vwo, havo, mavo, kaderberoepsgerichte leerweg als de basisberoepsgerichte leerweg aanbieden. Voor leerlingen die zijn aangewezen op praktijkonderwijs of special onderwijs hebben we als stichting echter geen mogelijkheden. De ondersteuningsplannen passend onderwijs geven aan wat op de afzonderlijke scholen en locaties mogelijk is voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.

Kwalitatief goed

In onze organisatie streven we naar *kwalitatief goed* onderwijs. Door de term *goed* te gebruiken willen we zo veel mogelijk wegblijven van het denken in competitie en concurrentie met andere scholen. *Goed* onderwijs sluit effectiviteit en excellentie niet uit maar bepaalt ons bij de vraag wat we met ons onderwijs willen bewerkstelligen. Het antwoord op die vraag is driedelig. Met ons onderwijs willen we drie doelen bereiken: kwalificatie, socialisatie en menswording. Wij zien kwalitatief goed onderwijs als onderwijs dat deze drie doelen in samenhang realiseert.

In Nederland bestaan verschillende opvattingen over de vraag wat het adjectief *kwalitatief* betekent of zou moeten betekenen. Vaak wordt de term gereserveerd voor de behaalde *onderwijsresultaten*. Die resultaten zijn en blijven ook in onze organisatie onverminderd van belang. Toch definiëren we de term *kwalitatief* graag breder.

Wij zien kwalitatief goed onderwijs:

- als onderwijs waarin de leerling en het actieve, gemotiveerde leren van de leerling centraal staan.
- als onderwijs waarin er een pedagogische *relatie* is tussen de leerling en degene die onderwijst, de leerkracht, de docent.
- als onderwijs waarin onderzoekend leren een belangrijke plaats inneemt.
- als onderwijs waarin het niet alleen gaat om uitstekende meetbare maar ook merkbare resultaten conform interne en externe normen. Het gaat om cijfers én om het verhaal.
- als onderwijs met een breed aanbod dat maatschappelijk relevant is en dat ruimte biedt aan maatwerk, innovaties en buitenschoolse ervaringen. Anders gezegd, onderwijs met een stabiele, herkenbare inhoud en ruimte voor aanpassing, experiment en verandering.
- als onderwijs waarbij de randvoorwaarden goed zijn: de dagelijkse en bijzondere zorg, eigentijdse voorzieningen en, de belangrijkste, professionele leerkrachten.

Wanneer we werken aan kwaliteit – en dat doen we met elkaar dagelijks - werken we aan al deze aspecten. Een verdere uitwerking valt te lezen in hfdst.6.

Deze brede definitie van het begrip *kwalitatief* roept uiteraard vragen op. Hoe geef je bijvoorbeeld de pedagogische relatie vorm? Wat verstaan we onder een relevant aanbod? Wat bedoelen we met merkbare resultaten? Wanneer spreken we van professionele leerkrachten en docenten?

Bij het beantwoorden van dergelijke vragen is het feit dat we een christelijke school willen zijn van bijzondere betekenis.

Christelijk

In kwalitatief goed onderwijs gaat het, zoals gezegd, om drie doelen. Het eerste, kwalificatie, is een objectief begrip. Er is sprake van duidelijke normen, zoals cito-toetsen en eindexamens, die voor alle leerlingen in Nederland gelijk zijn.

De beide andere doelen, socialisatie en menswording, zijn subjectiever. Eigen opvattingen, mensvisies en inspiratiebronnen zijn van invloed. Opvattingen van de individuele medewerkers maar uiteraard ook de visie van de organisatie als geheel.

Als organisatie stellen we ons ten doel om leerlingen specifieke basis- en vakkennis en vaardigheden bij te brengen en ze te helpen hun talenten te ontwikkelen. Maar ook dat ze leren om na te denken over de mens, over de ander en over zichzelf, over wat goed en fout is, over wat mooi en lelijk is en over wat zinvol of zinloos is. Verder is het ons doel dat leerlingen constructief kunnen en zullen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de maatschappij waarin we leven. Dat die maatschappij multicultureel en multireligieus is beschouwen we als een gegeven. Deze doelen legitimeren voor ons onderwijs dat zich in het overdragen van kennis en het bijdragen aan de vorming van onze jonge mensen verbonden weet met de bijbel en de christelijke traditie.

Waarom specifiek de bijbel en de christelijke traditie? Waarom vinden we dat belangrijk? Waarom christelijk geïnspireerd? We geven daar een viertal antwoorden op.

- (a) De ontwikkelingen in de eigen maatschappij en in de wereld vragen om een toenemende vaardigheid om je te kunnen verdiepen in de (religie van de) ander en om het religieuze gesprek te kunnen voeren. Wij willen leerlingen leren en stimuleren om dit gesprek te voeren. Dit vraagt om oefening van dat gesprek en om kennis van de taal en denkbeelden van religieus geïnspireerde werelden.
- (b) Het begrijpen van onze eigen de huidige maatschappij, de wereldwijde conflicten en de geschiedenis van ons land en van de wereld is niet goed mogelijk zonder de nodige kennis van de bijbel en de geschiedenis van het christendom. Wij willen leerlingen leren en helpen onze maatschappij te begrijpen. Dit vraagt om overdracht van kennis.
- (c) Het laten inspireren door de bijbelse verhalen en het naleven van op de bijbel gefundeerde waarden, deugden en normen levert zowel op individueel als maatschappelijk niveau een bijdrage aan welbevinden, vrede en veiligheid. Wij willen dat leerlingen dit ervaren en ze leren om er zelf een bijdrage aan te leveren door actief te handelen. Dit vraagt om het vertellen van de verhalen en het overdragen en voorleven van de waarden, deugden en normen.
- (d) De christelijke levensbeschouwing kan voor velen een zinvol betekenis kader vormen bij vragen op allerlei levensterreinen. Wij willen leerlingen leren betekenissen te verlenen. Dit vraagt om het aanreiken van het kader.

Bijbel en traditie zien we ook als basis voor ons handelen in de praktijk. We geloven dat het altijd zinvol is om te blijven investeren in anderen. Dat impliceert o.a. dat we leerlingen reële kansen bieden. Die zin ontlene we aan de bijbelse overtuiging dat mensen nooit mogen worden afgeschreven, gestigmatiseerd of vastgepind op wat ze zijn. Mensen zijn nooit volledig bepaald door hun aanleg of ervaring. Ze kunnen zich ontwikkelen (vgl.ps.78). De vele bijbelse verhalen en geschiedenissen leren ons dat die ontwikkeling zelden in een rechte lijn verloopt. Ontwikkeling is een dynamisch proces. Vanuit bijbels perspectief zien we elk mens verder als uniek, speciaal en gewild

door God met een verantwoordelijkheid voor de ander. Dat laatste is echter geen vanzelfsprekende zaak. Het moet geoefend worden. Tegen deze achtergrond hechten we in onze onderlinge omgang en in onze kijk op de leerlingen en volwassenen aan de volgende waarden: *vertrouwen, uniciteit, verbondenheid en ontwikkeling.*

4.3. Betrokkenen en belanghebbenden

Het realiseren van deze visie is geen zaak van de stichting of de afzonderlijke scholen alleen. De organisatie heeft net als elke afzonderlijke school te maken met andere belanghebbenden en verantwoordelijken. Ouders (verzorgers) zijn de belangrijkste groep. De vorming van kinderen en jongeren is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van ouders (verzorgers). In die zin is onderwijs gedelegeerde opvoeding. Onderwijs is uiteraard meer en dat betreft de vakdeskundigheid van de leerkrachten en docenten. De scholen zullen onder erkenning van en met een beroep op die verantwoordelijkheid de samenwerking met de ouders op beide terreinen, opvoeding en onderwijs, zoeken en vormgeven.

De voornaamste overige stakeholders zijn het aanleverend en vervolgonderwijs wat betreft de domeinen onderwijsresultaten en doorlopende leer- en zorglijnen, de gemeentes Delft en Midden-Delfland vooral wat betreft huisvesting en passend onderwijs, de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs en een groot aantal bedrijven dat betrokken is bij verschillende projecten.

Conclusie

Deze visie levert de volgende bestuurlijke aandachts- en actiepunten:

- Op basis van de visie dat er in het onderwijs sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen school en ouders zal de ouderbetrokkenheid verder worden versterkt.
- De definiëring van kwalitatief goed onderwijs vraagt om gekwalificeerde docenten en leidinggevenden die zich kunnen vinden in deze brede opvatting. Zowel in het proces van werving en selectie als in de professionalisering zal hier aandacht voor zijn.
- De doelstellingen van ons onderwijs als christelijk geïnspireerd onderwijs en de waarden die we belangrijk vinden, vragen om docenten en leidinggevenden met kennis van bijbel en traditie en een betrokkenheid op de doelstellingen en waarden. Zowel in het proces van werving en selectie als in de professionalisering zal hier aandacht voor zijn.

5. Besturingsfilosofie

De interne besturingsfilosofie berust op drie pijlers.

Zelfstandig binnen kaders

De scholen hebben binnen de kaders van het SBP eigen zeggenschap om hun schoolbeleid nader vorm te geven. Scholen zijn in dat opzicht zo zelfstandig mogelijk. Dat er hierdoor verschillen tussen de scholen en locaties bestaan of ontstaan beschouwen we als een groot goed.

Sturen op resultaten en professioneel gedrag

We bevorderen een professionele, resultaatgerichte cultuur door het formuleren van gewenste, zowel meetbare als merkbare resultaten en het benoemen van gewenst professioneel gedrag. Daarnaast sturen we op systematische aandacht voor analyses van en gesprekken over resultaten en gedrag tussen bestuur en schoolleiding, tussen schoolleiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling.

Maatschappelijk verantwoordelijkheid

We onderkennen onze verantwoordelijkheid voor zwakkere doelgroepen en voor de aanpak van maatschappelijke problemen. We nemen daarom deel aan projecten op het grensvlak van onderwijs- en jeugdbeleid. We nemen initiatieven en werken mee aan verbindingen tussen onderwijs en wijkwerk. Verder zijn we duidelijk over wie we zijn en wat we doen en leggen verantwoording af aan de belanghebbenden (stakeholders).

6. Doelen, kaders en richtingwijzers

De samenvattingen aan het einde van de hoofdstukken 3,4, en 5 vormen als het ware de bestuurlijke agenda op hoofdlijnen. Tegelijkertijd wil het bestuur op basis van deze hoofdstukken een aantal richtinggevendende uitspraken doen voor de organisatie. Soms zijn ze concreet en meetbaar en gelden ze als te realiseren doelstelling. Soms zijn ze niet goed of helemaal niet meetbaar te formuleren. Dan zal het verhaal verteld moeten worden. In alle gevallen geldt dat de besluiten die op de verschillende niveaus in de organisatie worden genomen in dit kader staan.

6.1. Onderwijsresultaten

Ambitie: De onderwijsresultaten zijn structureel goed.

Indicatoren:

- Alle basisscholen hebben minimaal een basisarrangement;
- Alle leerwegen in het VO hebben een basisarrangement (in het vernieuwde toezicht de kwalificatie "goed") waarbij ook de onderliggende indicatoren positief zijn;
- De tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen kennen het cijfer 7 of hoger zoals uitgedrukt in Vensters voor Verantwoording;
- Uit de wettelijke verplichte toetsen en examens blijkt per school en leerweg dat de leerlingen de basisvaardigheden taal en rekenen voldoende tot goed beheersen waarbij de scores uitkomen boven de landelijke en regionale gemiddelden.

6.2. Onderwijsaanbod

Ambitie: Op alle scholen en in alle leerwegen is het aanbod actueel en passend bij de visie, gericht op brede ontwikkeling en succesvolle doorstroom naar vervolgonderwijs.

Indicatoren:

- Op alle scholen en in alle leerwegen heeft technologie een (keuze-)plek in het curriculum;
- Op alle scholen en in alle leerwegen is er in het curriculum ruimte voor onderdelen die de verbinding tussen de binnenschoolse en buitenschoolse wereld bevorderen. Te denken valt aan: excursies, gastlessen, stages enz.;
- Op alle scholen en in alle leerwegen heeft levensbeschouwelijke vorming een zichtbare en merkbare plek in het curriculum;
- Op alle scholen en in alle leerwegen is er in het curriculum ruimte voor talentontwikkeling waar mogelijk en extra ondersteuning waar nodig;
- Alle scholen en leerwegen bevorderen in de gehanteerde didactiek het onderzoekend en ontdekkend leren, de actieve houding van de leerling en het leren door te doen
- Alle scholen en leerwegen gebruiken ict structureel en zinvol als didactisch instrument;
- Op alle scholen en in alle leerwegen is herkenbaar dat de pedagogische relatie centraal staat in de omgang met de leerlingen

6.3. Professionaliseringsagenda

Ambitie: Alle medewerkers zijn formeel gekwalificeerd voor hun werk en werken structureel aan zowel hun instrumentele als de normatieve professionalisering passend bij de visie van de stichting en het beleid van de school of het team waar in ze werken.

Indicatoren:

- In beide sectoren functioneren de leerkrachten en docenten kwalitatief minimaal conform de eigen functiebeschrijving;

- In beide sectoren komt de verdeling van de leerkrachten en docenten over de verschillende functies overeen met de wettelijk voorgeschreven functiemix;
- In beide sectoren functioneren de ondersteuners op het hoogste niveau van de voor hen beschreven functie;
- Alle leidinggevendenden zijn geschoold en voldoen aan de beroepsprofielen zoals die zijn ontwikkeld door de PO-raad en de VO-raad.
- Alle leidinggevendenden werken expliciet aan een professionele, opbrengstgerichte, onderzoekende en lerende cultuur (meetbaar én merkbaar), laten ze voorbeeldgedrag zien wat betreft het geven en ontvangen van feedback en treden zowel steunend als sturend op.
- Alle scholen en locaties vertonen de kenmerken van een professionele cultuur. Concreet betekent dit: een goed uitgevoerde gesprekkencyclus, een normaal patroon van elkaar onderling aanspreken, een pdca-werkwijze, een gerichtheid op onderwijsresultaten, op vormingsdoelen en op leren, het verder ontwikkelen van leergemeenschappen en activerende werkbijeenkomsten.

6.4. Overige personele onderwerpen

Christelijk geïnspireerd

In hoofdstuk 4 is aangegeven dat we het belangrijk vinden dat docenten en leidinggevendenden kennis hebben van bijbel en traditie en betrokken zijn bij de doelstellingen en waarden. Op dit moment volgen 2^e jaars-docenten in het CLD een interne module “werken in het christelijk onderwijs”. We onderzoeken of we deze module kunnen uitbreiden. In het basisonderwijs kunnen leerkrachten via de pabo’s een diploma christelijk basisonderwijs behalen. Een aantal leerkrachten van de stichting beschikt over een dergelijk diploma. Landelijk wordt momenteel onderzocht of en in hoeverre een vergelijkbaar diploma of aantekening voor het voortgezet onderwijs haalbaar is. Het bestuur volgt deze ontwikkeling actief en zal voor de eigen organisatie onderzoeken of het verplicht stellen van het behalen van een dergelijke aantekening zowel voor PO als voor VO wenselijk en haalbaar is. In werving en selectie van nieuw personeel wordt van de selectiecommissies specifieke aandacht gevraagd voor de betrokkenheid van sollicitanten op de in hfdst.4 verwoorde visie.

Huisacademie

In de organisatie is veel kennis, ervaring en expertise beschikbaar. Dit zal verder ter beschikking worden gesteld aan anderen. Daarnaast is gezamenlijk en in company leren vaak effectiever en goedkoper dan individuele trajecten. Daarom zullen de bestaande CLD-academie en de verschillende projecten binnen het PO worden ondergebracht in een huisacademie SCOD met twee kamers: PO en VO. Samen scholen is ook een middel om verbinding tot stand te brengen. Daarom zullen waar mogelijk PO en VO samen optrekken in leertrajecten.

Personeelsbeleid en –zorg

De recente cao’s voor PO en VO en de wet Werk en Zekerheid dwingen tot aanpassingen wat betreft de regelingen voor o.a. de duurzame inzetbaarheid, het taakbeleid, de ontslagroute en vervanging. Hoewel nog niet alles duidelijk is (de WWZ moet nog worden vertaald naar de cao’s), is het wel zeker dat het goed vastleggen van rechten, afspraken en plichten, steeds belangrijker wordt. Dit onderdeel van de gesprekkencyclus zal extra aandacht krijgen in het overleg tussen bestuur en directies.

6.5 Leerlingenaantallen

Delft behoort niet tot de landelijk geïdentificeerde krimpgebieden. Toch zal het aantal leerlingen ook in Delft en omgeving de komende jaren afnemen. De gemeentelijke prognose geeft aan dat er pas vanaf 2017, afhankelijk van ontwikkelingen in de woningbouw, weer een zekere groei in het basisonderwijs valt te verwachten. Tegen deze achtergrond stellen we als doel dat het marktaandeel van beide sectoren minimaal op hetzelfde niveau blijft.

Meer toegespitst op de afzonderlijke scholen is de noodzakelijke doelstelling dat in het PO de afzonderlijke scholen allemaal boven de opheffingsnorm blijven (190II). De Ark voldoet al langere tijd niet aan deze doelstelling en zal dat ook de komende 4 jaar niet kunnen. Daarom zullen De Ark en De Bron samengaan en zich ontwikkelen tot een nieuwe school inclusief IKC.

In de beroepsgerichte leerwegen dient het aantal leerlingen behoorlijk te worden vergoot. Voor het eerste leerjaar is een verdubbeling de minimale doelstelling (van 30 naar 60II). Het richtgetal voor het deel CLD van sc Delfland is 250 leerlingen.

6.6. Financiën

De ambities op de domeinen onderwijs en personeel zijn niet te realiseren zonder adequate financiering. Omdat de leerlingenaantallen op dit moment teruglopen en er niets valt te verwachten van gemeente en rijk zullen we scherp en nuchter moeten omgaan met financiële mogelijkheden. We zullen zo omgaan met de hieruit voortvloeiende noodzakelijke bezuinigingen dat er binnen de looptijd van het strategisch beleidsplan sprake is zijn van een sluitende begroting op sector- en op stichtingsniveau.

6.7. Gebouwen

De ambitie is dat alle gebouwen aantrekkelijk en goed onderhouden zijn. Daartoe wordt gewerkt met behulp van een meerjarenonderhoudsplan. In de komende jaren zullen de volgende grotere projecten worden gerealiseerd binnen het kader van de afspraken met de gemeente en de meerjarenbegroting.

- De uitbouw aan het Molenhuispad
- De nieuwbouw voor sc Delfland
- IKC Max Havelaar
- De herschikking in de Tanthof i.c. de samenvoeging van De Ark en De Bron tot een nieuwe school inclusief een IKC.
- (mogelijk) de communityschool in de Buitenhof

Het is mogelijk dat de gemeente besluit om binnen de looptijd van dit strategisch document het pand aan de Buitenwatersloot te laten slopen. Dat zou betekenen dat het bestuursbureau moet verhuizen. Ter wille van de continuïteit en rust voor de medewerkers zal het bureau in principe zo lang mogelijk worden gehuisvest aan de Buitenwatersloot. Anticiperend op de mogelijke noodzaak tot vertrek zal vervangende huisvesting voor het bureau worden onderzocht waarbij de voorkeur is dat het bureau wordt ondergebracht in één van de eigen schoollocaties.

6.8. Omvang stichting

De stichting wil staan voor goed kwalitatief, christelijk en bereikbaar onderwijs. Dit impliceert dat er gezien de huidige werkelijkheid geen behoefte bestaat om actief op zoek te gaan naar fusiepartners. Wel zullen we ingaan op verzoeken tot bestuurlijke overdracht, zoals het lopende verzoek uit

Schipluiden op voorwaarde dat de eigen doelstelling van de stichting daardoor beter gerealiseerd kan worden.

6.9. Bestuurlijke structuur

Bij de hierboven gestelde doelen past een wat andere bestuursstructuur dan de huidige. Daarom bereiden we een wijziging van de structuur voor waarbij ten minste onderwijs en personeel onder dezelfde bestuurder vallen. Ook de domeinen financiën, administratie, beheer dienen onder één en dezelfde bestuurder te vallen.

6.10. Systeembeheer

Het systeembeheer voor beide sectoren zal zo veel mogelijk extern worden belegd. Dit betekent dat de sector VO op termijn (afhankelijk van lopende verplichtingen) de praktijk in het PO zal gaan volgen.

De doelstelling wat betreft de interne structuur is dat de ict-mogelijkheden voor het onderwijs zijn gebaseerd op een driedeling. Voor beide sectoren wordt bepaald wat de basismogelijkheden zijn. Daarnaast dient er ruimte te zijn voor experimenten en incidentele projecten. Ten slotte dient er een duidelijke afbakening te zijn ten opzichte van activiteiten die te ver vooruit lopen op de mogelijkheden voor iedereen of die kunnen worden gekwalificeerd als hobbyisme. Voor dergelijke activiteiten is geen ruimte.

6.11. Onderwijsadministratie VO

De onderwijsadministratie van het VO is op dit moment ondergebracht in het bestuursbureau. Hoewel dat praktische voordelen heeft, is het op zichzelf niet logisch. Onderzocht wordt of deze administratie niet beter ondergebracht kan worden onder de aansturing van een leidinggevende in het CLD en ook fysiek ondergebracht kan worden in één van de gebouwen van het VO.

6.12. Pr & communicatie

Zowel de stichting als de individuele scholen zien zichzelf op dit domein graag beoordeeld als betrokken, herkenbaar christelijk, toegankelijke, communicatieve en moderne organisaties. Er vindt in de praktijk dan ook pr & communicatie plaats op allerlei niveaus: de stichting als geheel, de individuele scholen én gezamenlijke scholen voor PO, de individuele én gezamenlijke locaties in het VO. Dat levert voortdurend vragen op in het spanningsveld centraal/decentraal. Het is onwenselijk om allerlei locatie-gebonden activiteiten te centraliseren. Het risico is echter wel dat de totale kosten voor pr & communicatie behoorlijk kunnen oplopen. Ook dat is onwenselijk.

Vanuit het centrale beleidsplan zal daarom steeds meer duidelijkheid worden gecreëerd wat betreft de vraag of iets centraal geregeld (en gebudgetteerd) gaat worden of juist decentraal. Verder zal om kosten te besparen en in te spelen op moderne communicatiemiddelen zowel de externe als interne communicatie zoveel mogelijk worden gedigitaliseerd.