



# Schoolplan 2017-2021

**Kunnen kiezen**

## **Schoolplan 2017-2021 CLD**

7 november 2016/24 maart 2017

## 1 *Kader*

Dit is het schoolplan CLD voor de jaren 2016-21. Het betreft de mavo/havo-locatie Hof van Delft (HvD) en de havo/vwo-locatie Molenhuispad (Mhp). De gepresenteerde doelstellingen opereren binnen de kaders van het Strategisch Document van Stichting Christelijk Onderwijs te Delft e.o., dat een looptijd heeft van 2015-2019.

Het CLD is één school, dus er is één plan. Vanwege de verschillen tussen de locaties (aanbod, omvang, cultuur) benoemen we waar nodig verschillende ontwikkelingen voor de aparte locaties.

In eerdere analyses hebben we de successen van de afgelopen jaren toegeschreven aan consistentie in het beleid. Daarom trekt dit plan voort op de vorige plannen. Het terugkerende thema was tweeledig: bevorderen van de motivatie van de leerlingen door praktisch onderwijs en daarop aansluitend personeelsbeleid dat collega's ondersteunt in de daarvoor noodzakelijke ontwikkelingen. Wat gelukt is (goede onderwijsresultaten, duidelijk personeelsbeleid), verbeteren we waar mogelijk; op zwakkere punten (organisatie), willen we merkbare winst boeken.

De geformuleerde voornemens zijn onderdeel van een drieluik. Deel 1 is de in het voorjaar van 2016 gepubliceerde evaluatie van het schoolplan 2012-16, te vinden op het intranet. Deel 2 en 3 worden hier gepresenteerd.

Deel 2 is het centrale paneel en benoemt de voornemens voor de komende vier jaar. Deel 3 gaat dieper in op de bredere onderwijskundige en maatschappelijke context waarin we als school opereren. Wat is de stand van zaken, wat zijn de voorziene ontwikkelingen en hoe verhouden wij ons daartoe? Zo biedt het een inkijkje in de achtergrond van de voornemens.

## 2 *Beleidskeuzes*

### 2.1 Inleiding

Hoe ziet het CLD er in 2021 uit? Dat is de kernvraag van dit hoofdstuk. We verwoorden in algemene termen wat de diverse betrokkenen zullen *merken* als ze komen kijken.

Het kernwoord is vertrouwen. Dat geldt voor *alle geledingen* van de school: leerlingen, ouders, leraren, ondersteunend personeel en leiding. Dat kan worden uitgewerkt in de volgende

- Geloof dat we kunnen en willen ontwikkelen.
- Optimisme: we kennen de toekomst niet maar we zijn allemaal in staat om nieuwe uitdagingen aan te gaan omdat we geoefend hebben in de vaardigheden benodigd voor persoonlijke groei.
- Bewustzijn van wie we zelf zijn en wat we willen betekenen voor de maatschappij.
- Ruimte om binnen een heldere structuur en kaders eigen keuzes te maken.
- Kwaliteitsbesef: we verwoorden wat we willen bereiken en we verantwoorden de realisatie.

## 2.2 Onderwijs, resultaten en verantwoording

### 2.2.1 Algemeen

- De resultaten zijn goed; op alle onderliggende criteria van de inspectie staan we voldoende.
- Het onderwijs (lessen, projecten) is ontwikkelgericht en de leraren houden zichtbaar rekening met verschillen.
- Het CLD heeft een standpunt bepaald over de gerapporteerde kansenongelijkheid en beleid geformuleerd.
- In het mentoraat en LOB krijgen de leerlingen de begeleiding die ze nodig hebben om zelfstandig verantwoorde keuzes te maken; dit wordt gemeten met het tevredenheidsonderzoek.
- Alle leerlingen krijgen formatieve feedback op de ontwikkeling van hun algemene vaardigheden. Dit wordt vast gelegd in het plusdocument. Activiteiten voor het plusdocument tellen als onderwijstijd.
- Het succes van de leerlingen in het vervolgonderwijs wordt gemonitord..
- Waar mogelijk wordt de kwaliteitsbewaking van becijferde vakken zonder CE gedaan middels horizontale verantwoording (LO2, T&T, gd, ma, O&O, NLT, if, WiD, BSM, ANW).
- Jaarlijks worden resultaatgesprekken met alle secties gehouden.
- Het LVS wordt expliciet betrokken bij de beoordeling van de resultaten van de onderbouwafdelingen.
- Er is in alle afdelingen gerichte studiebegeleiding om zittenblijven tegen te gaan; steunlessen, zo nodig (kortlopende) individuele begeleiding.
- De CLD-academie formuleert onderzoeksvragen en laat die onderzoeken, evt. in samenwerking met (afstuderende) collega's of in overleg met universiteiten om studenten een stageplaats te bieden, dan wel een afstudeerproject.
- Het SOP wordt geëvalueerd voor beide locaties; we focussen op de borging van het ingezette beleid.

### 2.2.2 Hof van Delft

- Alle leerlingen kunnen een competentiegericht vak kiezen voor hun examen (technologie, ondernemen, kunst, lo2).
- Alle leerlingen doen ervaringen op met vakoverstijgend leren in projectvorm.
- Positive Behaviour Support is ingeburgerd en heeft een merkbare en meetbare verbetering tot gevolg.
- Voor goede leerlingen zijn er de volgende mogelijkheden om te excelleren
  - Leerlingen kunnen structureel een 7<sup>e</sup> vak kiezen voor hun examen. Hiervoor wordt de tabel aangepast.
  - De mogelijkheid wordt geboden voor de kernvakken wiskunde, Nederlands en Engels om examen te doen op havo-niveau.
  - Voor goede leerlingen bestaat de mogelijkheid zich te kwalificeren voor een versnelde leerroute mbo4.

### 2.2.3 Molenhuispad

- Alle leerlingen kunnen een competentiegericht vak kiezen voor hun examen (O&O, NLT, ondernemen, kunst, BSM, informatica)
- Voor excellente leerlingen is combinatie van gymnasium en technasium mogelijk.
- Er is maatwerk voor zwakkere leerlingen: ze kunnen steunles krijgen in rekenen, wiskunde, Engels en Nederlands.
- Maatwerk voor sterke leerlingen is per definitie maatwerk. Hiervoor worden geen structurele roostervoorzieningen getroffen. De school onderhoudt de nodige contacten in de diverse netwerken, bijvoorbeeld Socrates en pre-University.
- Vakken op vwo-niveau voor havo leerlingen worden gefaciliteerd als maatwerk.
- Internationale uitwisselingen vallen onder maatwerk. Het streven is dat 20% van de vertrekkende leerlingen heeft deelgenomen aan een internationale uitwisseling.
- De mogelijkheden van facultatieve lessen zijn geregeld.
- De regeling voor het volgen van extra vakken in de bovenbouw van het vwo is bijgesteld om de organisatie te versimpelen en reële verwachtingen te wekken bij ouders en leerlingen.

## 2.3 Organisatie, personeel en planvorming

### 2.3.1 Algemeen

- ICT voor ondersteuning van administratieve en organisatorische processen is klantvriendelijk (zowel voor de ouders/leerlingen als voor personeel).
- In de lokalen zijn uniforme ICT voorzieningen om het gebruik van ICT voor didactische doeleinden in de les faciliteren. Er zijn voldoende computers om inzet voor praktische en motiverende toepassingen mogelijk te maken.
- Er is een richtinggevende visie op de ICT als een didactisch middel. Een schoolbrede ICT werkgroep adviseert de leiding over de inzet van ICT in het onderwijs, uiterlijk zomer 2017.
- Kostenbeheersing wordt geprioriteerd om financiële ruimte te creëren voor verdere onderwijsontwikkeling.
- Ter bevordering van de kostenbeheersing wordt er gewerkt met een inzichtelijke budgetstructuur, dit in overleg met het bestuursbureau.
- Er wordt gebruik gemaakt van natuurlijke momenten om eventuele ombuigingen door te voeren, bijvoorbeeld vertrek zittend personeel.
- Aan het einde van de periode vindt er een schoolbrede tevredenheidsenquête plaats. De score voor werkomstandigheden en faciliteiten moet dan minstens een 7 zijn.
- Bij werving en selectie wordt erop toegezien dat aan te stellen onbevoegde collega's binnen twee jaar bevoegd kunnen zijn; met hen worden schriftelijke afspraken gemaakt.
- Professionalisering is gericht op het goed functioneren in de huidige taak of functie of (waar mogelijk) op de voorbereiding op een hogere functie door middel van competentie-ontwikkeling, waarbij het functiebeleid richtingbepalend is. Professionalisering in groter verband (team, sectie, locatie enz.) verdient waar mogelijk de voorkeur boven de individuele aanpak, en wordt waar mogelijk verzorgd door eigen ter zake deskundige collega's. Deze algemene uitgangspunten doen geen afbreuk aan de individuele rechten zoals verwoord in de cao.

- Waar mogelijk en haalbaar manifesteren collega's zich in regionale of landelijke gremia, bijvoorbeeld vakverenigingen.
- Activiteiten in het kader van de CLD-academie worden gevalideerd voor het lerarenregister.
- De directie bestaat uit een directeur en een adjunct-directeur, die beide verantwoordelijk zijn voor de twee locaties. De onderlinge taakverdeling wordt jaarlijks geëvalueerd.
- Leidinggevendenden volgen minstens 1 keer per jaar een gevalideerde activiteit voor het schoolleidersregister (netwerk, intervisie, visitatie, cursus).
- De planvorming is als volgt:
  - Persoonlijke ontwikkelplannen hebben een looptijd van 3 jaar; conform het functiebeleid. Teamleiders voeren jaarlijks een formeel gesprek over het POP en daarnaast jaarlijks minstens een werkgesprek. In gesprekken met leraren wordt gesproken over "goed" onderwijs in het kader van het normatieve professionaliseringsproces.
  - Teamplannen hebben een looptijd van 2 jaar; er wordt tussentijds expliciet geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd.
  - Elke sectie maakt een plan; dit geldt voor 2 jaar; in de sectiegesprekken wordt dit geëvalueerd.
  - Locatiemanagers maken elk jaar een plan voor hun werkzaamheden.
  - Elk jaar wordt de voortgang van het schoolplan geëvalueerd in het kader van het jaarverslag; op basis daarvan wordt jaarlijks een activiteitenplan per locatie geformuleerd.

### 2.3.2 Hof van Delft

- De opknaprond van het gebouw is doorgezet; waar mogelijk is geïnvesteerd in duurzame oplossingen. Dit is belangrijk in het kader van eco-schools.
- De vergunning voor de noodbouw is verlengd.
- Er is een voldoende voorziening om adequaat technologieonderwijs te verzorgen.
- De tevredenheidsenquête van 2016 onder het personeel wordt herhaald. Er moeten dan verbeteringen zichtbaar zijn op de onderdelen veiligheid, invloed, onderlinge omgang en leiding.

### 2.3.3 Molenhuispad

- Waar mogelijk krijgen onderbouwleerlingen les in de nieuwbouw, en bovenbouwleerlingen in de oudbouw.
- De inzet van OOP met name conciërges is aangepast aan de behoefte van het nieuwe gebouw. We streven ernaar om vrijwilligers in te zetten voor toezichthoudende taken om leraren zoveel mogelijk te ontlasten van pauzesurveillance.
- Waar mogelijk wordt in het rooster ruimte gecreëerd om buitenschoolse activiteiten te faciliteren (kunst, sport).

## 2.4 Bijzondere Zorg

- Het SOP wordt jaarlijks geëvalueerd voor beide locaties.
- Er is op Mhp een structuurklas voor leerlingen met ASS, van wie verwacht mag worden dat ze kunnen instromen in het reguliere onderwijs vanaf klas 3.

## 2.5 Externe contacten en verantwoording

- De school levert een herkenbare bijdrage in diverse netwerken. Te denken valt aan Spirit4You, netwerk BCP, netwerk technasium, SWV VO Delflanden.
- Er wordt actief gezocht naar externe financieringsmogelijkheden m.n. voor competentiegerichte vakken.
- PR: de school heeft warme contacten met SCOD-scholen en andere grote aanleverende PO-scholen
- Met de PO-scholen binnen SCOD ontwikkelen we voorbeelden van good practice op het grensvlak van PO en VO ten aanzien van leerlingenzorg en doorlopende leerlijnen.
- Vensters voor verantwoording wordt jaarlijks bijgehouden.

## 2.6 Ouder- en leerlingparticipatie

- Ouderparticipatie wordt bevorderd; de experimenten met ouderbetrokkenheid zijn geëvalueerd en er is expliciet beleid: de doelstelling is driedig: informatie vanuit ouders, consultatie door schoolleiding, participatie in activiteiten en besluitvorming (MR).
- Leerlingenparticipatie wordt actief bevorderd. Hiertoe wordt expliciet beleid geformuleerd. De doelstellingen zijn identiek aan de ouderparticipatie.

# 3 **Context**

De bedoeling van dit hoofdstuk is het speelveld te verkennen voor de komende jaren. Dat wordt bepaald door enerzijds het dominante gedachtengoed in de onderwijswereld, maatschappij en politiek, en anderzijds door de feitelijke stand van zaken in de directe omgeving van de school en op het CLD zelf.

Parallel lopen er Nederland een paar gesprekken in het onderwijs. We hebben opbrengstgericht werken met een behoorlijke kwantitatieve component. Daarnaast is er hernieuwde belangstelling voor de pedagogische en filosofische kant van het onderwijzen en leren op school. Op het eerste gezicht zijn dit tegenstrijdige ontwikkelingen. De cijfermatige kant tegenover het zachte, mensgerichte lijn. Onzes inziens moet dit niet tegen elkaar uitgespeeld worden. Waar de ene benadering vooral veel te zeggen heeft over de effectiviteit van ingezette middelen, gaat het in de tweede benadering om de na te streven doelen.

Iets concreter zijn discussies over de gewenste ontwikkelrichting. Over de middellange termijn gaat het advies *Ons onderwijs2032* en over de nabije toekomst het sectorakkoord VO, waarin weer de nodige subthema's benoemd worden.

Een eerste formulering hoe wij ons tot deze ontwikkelingen verhouden vinden we in het Strategisch Document 2015-19 van SCO Delft e.o. In het vorige hoofdstuk is dit nader uitgewerkt voor het CLD.

Nog concreter zijn de ontwikkelingen op lokaal niveau (bijvoorbeeld Passend Onderwijs) en op schoolniveau. Ook hier signaleren we de belangrijkste trends.

De bedoeling van dit hoofdstuk is vooral de kijk van de school op de geschetste ontwikkelingen weer te geven. We bepalen een positie in het krachtenveld waarin we opereren. Zo vormt dit hoofdstuk de achtergrond voor en onderbouwing van de concrete keuzes geschetst op het middenpaneel van het drieluik.

### 3.1 Resultaatgerichtheid

Het afgelopen decennium is opbrengstgericht werken de norm geworden. OP het CLD vinden we aandacht voor data een goede zaak. In de evaluatie van het schoolplan 2012-16 hebben we er wel een aantal kanttekeningen bij gemaakt. Ook het SD maakt er ook nog een opmerking over. Kort samengevat kiezen wij voor de volgende omgang met opbrengsten/data.

- We gebruiken opbrengsten en eigen onderzoeksgegevens als startpunten voor gesprekken.
- We gebruiken gekwantificeerde doelen indien er een logische onderbouwing gekozen kan worden of indien er externe benchmarks voorhanden zijn.
- We hanteren een onderscheid merkbaar-meetbaar, omdat veel van de te realiseren onderliggende waarden in de praktijk nauwelijks of alleen indirect meetbaar zijn.

Een tweede perspectief op een kwantitatieve benadering is te vinden in het werk van Hattie. Zijn vraag is wat zijn meetbaar effectieve ingrepen in het onderwijsproces? Niet alles is direct naar het Nederlandse VO of meer specifiek CLD vertaalbaar. Toch leren we er wel een paar dingen van. In grote lijnen is de kern: formuleer hoge verwachtingen t.a.v. heldere leerdoelen, en geef formatieve feedback op de voortgang bij het behalen ervan. Een overduidelijk negatief effect heeft zittenblijven; in de Nederlandse context zien we een reactie hierop in experimenten met zomerscholen en lentescholen. Wel mag worden opgemerkt dat het doorstroomrendement op het CLD doorgaans boven het landelijk gemiddelde ligt; m.a.w: zittenblijven is niet een urgent probleem. Overigens gaat Hattie ervan uit dat onderzoeksresultaten het begin moeten zijn van een gesprek, en niet de scherprechter in een discussie zijn; wij volgen hem daar graag in.

### 3.2 Pedagogiek

Onderwijzen is een pedagogische bezigheid. Met verwijzing naar Biesta vormt dit uitgangspunt de centrale pijler van het Strategisch Document. Biesta poneert twee belangrijke stellingen. Ten eerste de school is een plaats waar onderwezen wordt; de bijdrage van de leraar is essentieel voor het leren. Ten tweede: de uitkomsten/opbrengsten van onderwijs zijn niet maakbaar.



Leraren brengen bij leerlingen niet alleen naar buiten wat ze eigenlijk al in zich hebben, ze voegen er iets aan toe in onderlinge wisselwerking. Wat de onderlinge wisselwerking toevoegt is niet goed voorspelbaar.

Wat betekent dit voor het CLD? De school zet in op bewustwording bij de leerlingen van hun rol in de maatschappij: wie zijn ze zelf? Wat voor rol zouden ze kunnen spelen? Welke kennis en vaardigheden zijn daarbij wenselijk en noodzakelijk? Onze antwoorden worden bepaald door de SCOD-doelstelling 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. Wat korter geformuleerd: we stellen ons ten doel bereikbaar en kwalitatief goed christelijk onderwijs aan te bieden. Een nadere onderbouwing en uitwerking is te vinden in het SD. Een consequentie zal zijn dat onderwijzend personeel geconfronteerd wordt met de vraag hoe zij zelf positie kiezen in hun beantwoording van de vraag waartoe hun onderwijs dient.

### 3.3 Onderwijs 2032

Onderwijs 2032 is een startdocument voor een landelijk gesprek over het curriculum. Wat moeten leerlingen leren? De kern van het antwoord is een aantal algemene karakteristieken: persoonlijke ontwikkeling, een vaste kern van basiskennis en –vaardigheden, verbreding en verdieping op basis van interesses en mogelijkheden van de leerling en vakoverstijgend denken. De kern is ook wel samengevat als vaardig, waardig en aardig. Wat deftiger geformuleerd: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

Na een aanvankelijk positieve ontvangst is er veel kritiek gekomen, met name op het verdwijnen van vakken. Het is dus onverstandig om vooruit te lopen op de ontwikkeling. Met deze slag om de arm moeten de volgende opmerkingen worden gelezen.

In de grote lijnen herkennen wij ons prima, en wordt daaraan al gewerkt op het CLD. De drieslag vaardig, waardig en aardig heeft in andere bewoordingen zijn weg gevonden in het Strategisch Document van SCO Delft e.o. Ook in de praktijk is deze beweging al zichtbaar bijvoorbeeld in vakoverstijgende projecten en bepaalde competentiegeoriënteerde vakken als O&O, LO2 e.d. Wat het CLD betreft wordt dit verder versterkt en uitgebreid. We laten ons daarbij niet in een dilemma dwingen tussen traditioneel theoretisch onderwijs aan de ene en competentiegericht onderwijs aan de andere kant. Het dilemma is overduidelijk een karikatuur van de werkelijkheid; immers, bij de competentievakken wordt wel degelijk gebruik gemaakt van theoretische kennis, en bij de traditionele vakken komt steeds meer aandacht voor allerlei vaardigheden. Competentiegericht onderwijs, mits met mate aangeboden, is een zeer zinvolle aanvulling op het traditionele theoretische repertoire.

### 3.4 Sectorakkoord

In vergelijking met de vorige drie bijdragen aan de discussie over onderwijsontwikkeling is het sectorakkoord VO behoorlijk concreet. Daarom gaan we er uitgebreider op in. De volgende ambities worden genoemd.





- Maatwerk: uitdagend onderwijs voor alle leerlingen op elk niveau.
- Eigentijdse voorzieningen.
- Brede vorming.
- Partnerschap in de regio.
- Scholen als lerende organisaties: koppeling onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling.
- Bewust werken aan kwaliteit (en borging).

Hoe verhouden wij ons hiertoe? Op elk van deze thema's zijn er op het CLD wel ontwikkelingen. De kunst zal worden onze eigen ontwikkeling in te passen in de landelijke ontwikkelingen.

#### *Maatwerk op het CLD, Passend Onderwijs*

Op de mavo hebben we talentstromen; sommige stromen ontwikkelen zich tot examenvakken. Op havo/vwo zijn er veel mogelijkheden voor extra ontwikkelingen; variërend van een behoorlijke variatie aan keuzes voor examenvakken, tot externe programma's in samenwerking met onder meer universiteiten.

Differentiatie in de lessen is nog niet heel zichtbaar; dit geldt voor beide locaties. Discussies worden er al wel gevoerd. Maken we een onderscheid tussen goed gemiddeld en onvoldoende presteren? Komen er facultatieve lessen? In de komende periode moet een antwoord zich uitkristalliseren.

In het algemeen kunnen we zeggen dat maatwerk veel organisatie vergt en betrekkelijk duur is. Wat ons betreft wordt het aanbod in elk geval begrensd door het criterium dat het niet ten koste mag gaan van leerlingen die zich beperken tot het verplichte programma.

We maken al jarenlang een onderscheid tussen maatwerk uit behoefte en maatwerk uit noodzaak. Met maatwerk uit behoefte worden leerlingen bediend die extra uitdaging nodig hebben. Maatwerk uit noodzaak verwijst naar de bijzondere zorg (RT, SoVa etc). Maatwerk uit behoefte faciliteren we enigszins, maar er wordt ook initiatief en flexibiliteit van de leerling verwacht. Het maatwerk uit noodzaak is heel strak georganiseerd; het wordt beschreven in het SOP. De feedback die we krijgen is heel positief, maar tegelijkertijd waarschuwde de inspectie dat we ook moeten begrenzen. Veel nieuwe ontwikkelingen zullen we in de komende periode dan ook niet initiëren.

Uitzondering is de structuurklas op Mhp. Dit is een samenwerkingsproject tussen het CLD en SWV VO Delfland. We organiseren het omdat het past binnen onze opvattingen, maar we zullen dit niet apart profileren als een CLD-project.

#### *Eigentijdse voorzieningen*

De focus ligt op de inzet van ICT. We maken het onderscheid tussen communicatieve en administratieve toepassingen enerzijds en didactische toepassingen anderzijds. De uitdaging is de eerste groep zo gestroomlijnd en klantvriendelijk mogelijk te maken, en de tweede groep gericht in te zetten, waarbij de grootste kansen te vinden zijn in het maatwerk. Grootschalige inzet van ICT als *vervanging* van leermiddelen achten wij de komende jaren niet zinvol. We zetten in elk geval in op het gebruik van ICT in de klas en lesondersteunende software. Daarbij zijn uniforme voorzieningen in de lokalen een conditio sine qua non. Daarnaast is inzet in keuzeprogramma's en competentievakken wenselijk en waarschijnlijk zelfs onvermijdelijk.



### *Brede ontwikkeling*

Landelijk wordt brede ontwikkeling geoperationaliseerd in de ontwikkelingen rond het zogenaamde plusdocument. Op het CLD herkennen we ons in deze benadering. In het CV dat de leerlingen nu al mee krijgen aan het einde van hun schooltijd wordt hun bijdrage en inzet buiten het verplichte programma om genoemd. Dit wordt verder ontwikkeld.

We hebben nog twee andere perspectieven. Ten eerste: we bieden vakken aan die bij leerlingen het bewustzijn verhogen van het belang van persoonlijke afweging en geïnformeerde keuzes nu en in het leven na school; te denken valt aan godsdienst, extra uren maatschappijleer/maatschappijleer2, ANW. Het tweede perspectief: we zetten in op een aanbod aan vakken waar gewerkt wordt aan competentieontwikkeling (plannen, samenwerken, omgaan met feedback, reflecteren). LO2/BSM, T&T/O&O, kunst. Dit gaan we verder ontwikkelen; we zetten in op een businessclass/ondernemen.

Met deze keuzes zetten we ook in op burgerschap; dit is niet een apart thema of vak maar verweven in het vakkenaanbod en de pedagogische aanpak die wij kiezen

### *Partnerschap in de regio*

Samenwerking met bedrijven is voor het CLD inmiddels een traditie. In verband met de gewenste verdere onderwijsontwikkeling is dit een absolute voorwaarde.

Andere vormen van partnerschap zijn te vinden in de samenwerking met andere onderwijsinstellingen. Hierin blijft het CLD zijn steentje bijdragen: niet alleen in het wettelijk verplichte samenwerkingsverband passend onderwijs, maar ook in contacten met MBO, HBO en WO. We hebben de afgelopen jaren onder meer samengewerkt bij de opleiding van leraren, de ontwikkeling van een inductieprogramma voor startende leraren, de opzet van een nascholingsprogramma in de bètavakken.

De kwaliteitsborging van competentie-onderwijs brengt met zich mee dat we lid zijn van landelijke netwerken als BCP en technasium en NLT. Vergelijkbare netwerken zullen waarschijnlijk een rol spelen bij de opzet van ondernemen.

### *Personeelsontwikkeling*

Op het CLD zijn het functiebeleid en taakbeleid nauw verweven met onderwijsontwikkeling. Dat blijft. Wel is er behoefte aan meer expliciete uitspraken over de verhouding tussen team en sectie. Wat is de centrale plek waar geleerd wordt? Het antwoord kan niet anders dan genuanceerd. De kern is dat teams zich focussen op de pedagogische behoefte gerelateerd aan de ontwikkelingsfase waarin de leerlingen zich bevinden; de twee hoofdlijnen zijn het mentoraat en persoonlijke ontwikkeling van de leerling, het leerklimaat (motivatie) en de opbrengsten van de afdeling. De secties zijn verantwoordelijk voor de doorlopende leerlijn en de resultaten van het schoolvak. Professionalisering op zowel pedagogiek als vakontwikkeling is belangrijk. Een strikte scheiding tussen die beide lijnen is overigens onwenselijk en onmogelijk.

Dit laatste wordt ook duidelijk uit de discussies over normatieve professionaliteit. De inhoud van het onderwijsaanbod is bepaald niet waardenvrij: de keuzes die hierbij gemaakt worden zijn vaak gebonden met de persoonlijke, biografisch bepaalde keuzes van de docent. Hierover moet het gesprek aangegaan worden met de collega's op zowel vak- als teamniveau. Zie ook 3.2 hierboven. De kern van de professionaliteit op het CLD is gelegen in de bereidheid en het vermogen om verantwoording af te leggen van gemaakte keuzes, zowel horizontaal (naar collega's) als verticaal (naar de leidinggevende).



### *Borging*

Het CLD ontwikkelt zich zichtbaar op veel van de bovengenoemde thema's. Dit wordt weerspiegeld in planvorming op diverse niveaus: school, locatie, team, sectie, POP.

In de afgelopen periode is uit visitaties gebleken dat er op het CLD veel initiatieven zijn, maar dat de evaluatie en gerichte vervolgacties wel eens te wensen overlaten. Dat moet nadrukkelijker vorm krijgen. Tegelijkertijd willen we papieren bureaucratie vermijden. Dit betekent dat we de looptijd van de plannen niet te kort willen hebben, en dat er ook niet te veel plannen moeten zijn. POPs, die op het CLD expliciet gerelateerd zijn aan het functiebeleid, hebben al een looptijd van 3 jaar, dat handhaven we. Teamplannen krijgen een looptijd van 2 jaar. Er worden geen jaarlijkse locatieplannen meer gemaakt; in het jaarverslag wordt elk jaar expliciet aandacht geschonken aan de stand van zaken in relatie tot de doelen van het schoolplan; dat leidt vervolgens tot een lijst van actiepunten per locatie.

Doorlopende leerlijnen worden in de eerste plaats geborgd in de sectieplannen, die op beide locaties gemaakt worden. Daarnaast worden er vakoverstijgende vaardigheden geoefend in projecten, en op de Hof van Delft worden afspraken gemaakt over de verdeling van vakoverstijgende vaardigheden tussen de verschillende secties. Op Mhp zijn de vaardigheden verdeeld over de diverse projecten in de onderbouw.

Een tweede invalshoek voor borging is de horizontale route via netwerken. We hebben al een goede ervaring met visitatie van een afdeling via Perspectief; voor specifieke vakken hebben we te maken met regionale of landelijke netwerken in een landelijke structuur (Technasium, BCP, godsdienst, BSM/LO2). Deze borging wordt belangrijker naarmate er meer vakken komen die geen cse hebben.

## 3.5 Overige ontwikkelingen

### 3.5.1 PO

Het CLD zit samen met een aantal basisscholen in de stichting SCOD. Op een aantal van de stichtingsdoelstellingen (vgl. het SD) heeft het CLD als zodanig geen invloed; daaraan gaan we voorbij.

In het algemeen kunnen we opmerken dat er spanning zit tussen de ontwikkeling binnen basisscholen, die zich van elkaar willen onderscheiden en de uniforme start die het CLD maakt in de brugklassen. We zullen een antwoord moeten vinden in hoeverre we kunnen en willen differentiëren tussen leerlingen die van verschillende basisscholen komen.

Waar we een actieve rol kunnen spelen, nemen we onze verantwoordelijkheid. In de eerste plaats de inhoudelijke versterking van de verbinding PO-VO binnen SCOD. De winst is voornamelijk te halen op het gebied van zorg (warme overdracht) en samenwerking op het gebied van kwaliteitsontwikkeling. Meer concreet zou het wenselijk kunnen zijn doorlopende leerlijnen op het gebied van rekenen en taal te formuleren. De verscheidenheid binnen de SCOD-basisscholen onderling en de toeleverende basisscholen in het algemeen maakt dit voorlopig een onhaalbare zaak.



### 3.5.2 Technologie

In de afgelopen periode hebben we ons steentje bijgedragen aan de completering van de Delftse kolom vo-mbo-hbo in de vorm van de introductie van BCP/T&T op de mavo. Dit zal nog de nodige aandacht vergen. Om te beginnen is de landelijke ontwikkeling complex. Wordt T&T erkend als examenvak? Daarnaast stelt T&T roostertechnische eisen waaraan op de mavo alleen maar voldaan kan worden door aanpassing van de tabel. (Overigens zijn er voor die tabelaanpassing meer redenen dan alleen maar T&T.)

Ter completering van de kolom stevenen we af op een convenant met Wellant Groen en Mondriaan voor de introductie van een versnelde leerroute voor leerlingen die T&T gevolgd hebben.

De voltooiing van het technasium vindt plaats in de nieuwe planperiode met het examen in v6. Het oorspronkelijke enthousiasme voor het technasium is gerechtvaardigd gebleken. Wel ontstaat er mogelijk een discussie met de Stichting Technasium over de vraag of wij de huidige vormgeving van het brugjaar kunnen handhaven.

Zowel T&T als O&O zijn veeleisende vakken voor de organisatie. Ten eerste omdat er geen vast programma is en dus veel ontwikkeltijd nodig, ten tweede omdat er telkens nieuwe samenwerkingspartners gezocht moeten worden in de omgeving. We hebben al enige samenwerking met SOB, maar dat moet worden bestendigd. Onderzocht zal worden of hier een subsidiebron/sponsoring aan te boren is.

In de netwerken van zowel BCP en technasium spelen we een actieve rol. Dat moet ook zo blijven.

### 3.5.3 Personeel

#### 3.5.3.1 Lerarenregister

De landelijke discussie over het lerarenregister verloopt tamelijk traag. Er ligt op het ogenblik van schrijven een wetsvoorstel. Kern van de zaak is dat leraren zich vanaf 2017-2018 moeten registreren en vervolgens hun registratie om de 4 jaar verlengen middels het volgen van gevalideerde cursussen. Er zit een spanning op omdat in de kern het register van voor en door leraren is; het CLD heeft in de CLD-academie een eigen verplicht intern opleidingstraject voor starters. De spanning wordt deels opgelost door de activiteiten van de CLD-academie te laten valideren.

#### 3.5.3.2 Bevoegdheid en tijdelijke benoemingen

Bevoegdheid van leraren een groot thema. De overheid maakt er een punt van onbevoegd lesgeven terug te dringen. Het CLD werkt daaraan mee.

De Wet Werk en Zekerheid maakt het noodzakelijk tijdelijke contracten tot maximaal 2 jaar te beperken. De consequentie is dat we onbevoegde collega's zullen ontslaan na twee jaar. Omgekeerd: we nemen geen collega's aan die niet binnen twee jaar kunnen afstuderen.

### 3.5.3.3 Personeelsbestand

De afgelopen jaren kwamen er steeds meer parttimers. Dit is onwenselijk omdat de organiseerbaarheid onder druk komt te staan. In de cao is een afspraak geformuleerd dat er gestreefd wordt naar banen van tenminste 0,5. In de personeelswerving op het CLD besteden we bewust aandacht aan dit thema.

Tot nog toe zijn we er vaak in geslaagd goede sollicitanten aan tafel te krijgen, mede dank zij een behoorlijk netwerk. We zijn goed in beeld bij de lerarenopleidingen van de Universiteit Leiden en de TU Delft en de HRO; ook zijn er contacten met Eerst de Klas en het Onderwijsstraineeship. Dit is een punt van blijvende aandacht.

### 3.5.4 Ouders en leerlingen

De afgelopen jaren is geprobeerd de ouderparticipatie te verbeteren. Traditioneel waren er op beide locaties al ouderraden, die als klankbord fungeren voor de oudergeleding in de MR en voor de schoolleiding bij gesprekken over gewenste nieuwe ontwikkelingen. Daarnaast zijn er allerlei activiteiten waar de ouders meer op een ad-hoc basis bij betrokken zijn. Er zijn thema-avonden over opvoedkundige onderwerpen in de breedste zin des woords, die mede door ouders georganiseerd worden. Op de mavo is er een sollicitatieproject, op h/v zijn er ouders die ingezet worden als surveillanten.

De leerlingenraden op de beide locaties zijn niet heel zichtbaar. Als hen gevraagd wordt om een bijdrage in een discussie, dan wordt die geleverd; initiatieven zijn er heel mondjesmaat. Voor activiteiten op uitvoerende terreinen zijn de leerlingen goed te motiveren, bijvoorbeeld leerlingmentoraat, sportraad, e.d.

Er zijn twee gemeenschappelijke noemers. Ten eerste: voor de uitvoering van praktische taken vinden we doorgaans wel ouders en leerlingen; daar zijn we overigens zeer content mee. Ten tweede: meedenken op visievorming en beleidsontwikkeling is lange-termijnwerk en vergt apart aandacht; het wordt belangrijker naarmate de ouders en de leerlingen meer rechten volgens de WMS (wet medezeggenschap op scholen).

We moeten dus beleid formuleren hoe we de bijdrage van ouders op beleidsterreinen kunnen vormgeven en hoe we participatie in de uitvoering van taken kunnen versterken en borgen. Bestaande initiatieven als klankborden worden gehandhaafd of zelfs uitgebreid. Ook kan de zichtbaarheid van ouderraden en leerlingenraden verbeterd worden.

### 3.5.5 Externe evaluaties

In 2015-16 hebben zowel HvD als Mhp een kwaliteitsbezoek van de Inspectie gehad. De mavo heeft een basisarrangement gekregen; veiligheid en resultaten waren op niveau, maar tegelijkertijd had de inspectie forse kritiek.



Met name de geringe doelgerichtheid van de lessen en plannen en de kwaliteitsborging lagen onder vuur. De cultuur werd bestempeld als te vrijblijvend. Hierop zal gericht verbeterd moeten worden. Een apart actieplan is hiervoor geformuleerd in juni 2016.

Havo/vwo heeft ook een basisarrangement gekregen. De inspectie was lovend op veel onderdelen, m.n. de kwaliteitsborging, de zorg, en de sfeer.

Een verbeterpunt was de klassikale lessen; er kan nog meer gedeelde visie komen op wat een goede les is. De inspectie was weliswaar lovend over de zorg, maar gaf ook ter overweging mee het aanbod te begrenzen.

### 3.5.6 Interne evaluaties

#### 3.5.6.1 Tevredenheidsonderzoek personeel

Ter voorbereiding van het schoolplan is een tevredenheidspelling gedaan onder collega's. Dit leverde wel de nodige verbeterpunten op. Duidelijk is dat de ICT een serieuze verbeter slag nodig heeft op alle locaties.

Op Mhp moet vooral de organisatie soepeler omdat deze leidt tot een aanhoudend gevoelde werkdruk; het gaat met name om roosters en communicatie. Op HvD is er een cultureel probleem. De noodzakelijke onderwijsontwikkeling staat onder druk omdat er te veel vrijblijvendheid is. Er zijn twee hoofdoorzaken. De leiding is te weinig pro-actief en veel collega's tonen matig onderling vertrouwen en attribueren vooral extern.

De tevredenheid op Mhp kan ook worden toegeschreven aan de aangepaste structuur sinds het werkdrukonderzoek van 2013-14. De teams zijn kleiner geworden, wat leidt tot meer gerichte aandacht van de kant van de leiding voor de teamleden, en invloed van de teamleden op de plannen. De oplossingsrichting op HvD zoeken we in een aangepaste vergaderstructuur, waarbij er vooral gefocust wordt op de pedagogische rol van de teams.

#### 3.5.6.2 Tevredenheidsonderzoeken ouders en leerlingen

De tevredenheid van leerlingen en ouders varieert licht, maar is in het algemeen behoorlijk positief. Veiligheid scoort structureel hoog. Er zijn fluctuaties in tevredenheid over mentoraat en LOB. Activerende didactiek scoort doorgaans laag. Hoewel de score nooit lager is dan de benchmark, strookt het niet met onze eigen onderwijskundige prioriteiten. Ter relativering wijzen we wel op het forse percentage alternatieve onderwijsactiviteiten zoals projecten, die vooral veel activering bieden. Goed verwachtingsmanagement kan de perceptie van ouders bijsturen.

### 3.6 Financiën, organisatie en leerlingaantallen

De verwachting is dat het leerlingaantal zich binnenkort zal stabiliseren (prognoses uit Vensters voor Verantwoording). Op de mavo wordt in eerste instantie een lichte krimp verwacht. Op havo/vwo idem, maar daar zal uiteindelijk weer groei zijn, maar dat valt buiten de periode van dit schoolplan. Dit betekent dat de financiële armslag beperkt zal blijven.

Daarnaast zien we dat we telkens kleine begrotingstekorten hebben. Dat is op zich al onhoudbaar op termijn, en bovendien we missen zo de ruimte om te investeren in nieuw beleid. Structurele aanpassingen zullen noodzakelijk zijn.

We verbinden daaraan drie consequenties:

- Scherp blijven op subsidies, ook al zijn ze niet structureel.
- Op zoek naar mogelijke sponsors onder de bedrijven met wie we een band hebben, met name in het kader van de technologie en mogelijk sport.
- Zorgvuldig bestaand beleid bekijken om te zien of ombuigingen nuttig en noodzakelijk zijn om ruimte te creëren voor nieuw beleid.

### 3.7 Nieuwe ontwikkelingen

Dit plan is voor een periode van vier jaar. Het is voorspelbaar dat zich in die periode nieuwe vragen zullen voordoen. In alle gevallen zullen we een antwoord gaan zoeken in aansluiting bij de al sinds 2002 gekozen ontwikkelrichting: christelijk geïnspireerd onderwijs dat motiveert door aansluiting bij de buitenwereld en verzorgd wordt binnen een professionele cultuur.

Een vraag waarop we nu nog geen antwoord kunnen formuleren is hoe om te gaan met de gerapporteerde toenemende kansenongelijkheid binnen het onderwijs. In elk geval stelt het ons voor de vraag hoe wij de bereikbaarheid (zie Strategisch Document) van ons onderwijs zullen vormgeven.

### 3.8 Samenvattend

Uit het bovenstaande is duidelijk dat veel richtingaanwijzers in de omgeving dezelfde kant op wijzen.

- Het onderwijs wordt steeds meer gericht op het individu en zijn ontwikkeling. Vakken waar een one-size-fits-all centraal examen een bijna voor honderd procent sturende richting spelen worden minder belangrijk, maar gaan voorlopig niet verdwijnen.
- Kwaliteitsborging in de vorm van doelgerichte ontwikkeling en structurele verantwoording moet uitgebouwd worden.
- Door een verschuiving van de focus naar de vormende kant van het onderwijs wordt bezinning op het *waartoe* van het onderwijs belangrijker. Dit heeft consequenties voor de inhoud van de gesprekken op alle niveaus.
- Blijvende inzet op ontwikkeling van personeel.



**CLD**

- Blijvende inzet op het binnenhalen van de buitenwereld ter bevordering van de motivatie van leerlingen.