



Christelijke Scholengemeenschap - gymnasium, atheneum, havo en vmbo



Schoolbeleidsplan DevelsteinCollege locatie Develsingel



2016 – 2020

ALTIJD IN BEWEGING
ALTIJD IN BEWEGING

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING 4

1.	ALGEMENE SCHOOLGEGEVENS.....	7
1.1	NAAM, DENOMINATIE, SAMENSTELLEDE SCHOOLTYPEN EN ADRESSEN	7
1.2	STICHTING, ADMINISTRATIE, ADRESSEN, SAMENSTELLING	7
1.3	SCHOOLLEIDING VAN HET DEVELSTEINCOLLEGE	8
1.4	LEERLINGENAANTALLEN	8
2.	GRONDSLAG, MISSIE EN VISIE	9
2.1	GRONDSLAG EN DOELSTELLING.....	9
2.2	MISSIE EN VISIE	9
2.2.1	MISSIE	9
2.2.2	VISIE	9
2.3	IDENTITEIT	10
2.4	PEDAGOGISCH DIDACTISCH CONCEPT	11
2.5	21 ^E -EEUWSE VAARDIGHEDEN.....	12
2.6	DIGITALE LEEROMGEVING.....	14
2.7	ONDERWIJSWERKGROEP	14
2.8	BEGELEIDING	15
2.9	GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID	16
2.10	STURINGSFILOSOFIE EN ORGANISATIEONTWIKKELING	17
2.11	VERANTWOORDEN	18
3.	OMGEVINGSVERKENNING EN ONTWIKKELINGEN	20
3.1	RELATIE MET HET SECTORAKKOORD	20
3.2	STERKTE-ZWAKTE ANALYSE	22
4.	STRATEGIE EN BELEID: ONTWIKKELINGEN VOOR DE MIDDELLANGE TERMIJN.....	23
4.1	CONTEXT	23
4.2	STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	23
5.	KWALITEITSBELEID	26
6.	PERSONEELSBELEID (HRM)	27
7.	FINANCIEEL BELEID	29

Het woord 'ouders' staat in dit schoolbeleidsplan zowel voor ouders als voor verzorgers.

Inleiding

Het DevelsteinCollege is een ambitieuze onderwijsinstelling waarbinnen voortdurend wordt gewerkt aan de kwaliteit en de aantrekkelijkheid van het onderwijs. Kortom: een school in beweging.

Centraal staan de drie kernwaarden:

- gedegen en uitdagend;
- rekening houden met verschillen;
- handelen vanuit pedagogisch optimisme.

Het DevelsteinCollege is in beweging. Bewegen kost energie, maar levert ook energie op en al die opgewekte energie draagt bij aan de voortdurende verbetering van het primaire proces. Op dat gebied is in de afgelopen jaren belangrijke vooruitgang geboekt en de inzet is waar mogelijk verdere verbeteringen aan te brengen opdat we nog trotser kunnen zijn op onze prachtige school waar aan tal van nieuwe ontwikkelingen wordt gewerkt:

- Art & Performance voor de leerlingen van klas 1 en 2;
- deelname aan de Rotterdamse Talentenklas van Willem de Kooning academie;
- engineering voor dezelfde doelgroep;
- aantrekkelijk β -onderwijs in de bovenbouw;
- 21^e-eeuws leren;
- Cambridge, Delf junior en Goethe;
- het interne scholingsaanbod van het Develstein Centrum voor Ontwikkeling en Coaching;
- de cursussen die leiden tot interne trainers voor het hanteren van verschillende werkvormen en het omgaan met verschillen;
- het onderzoek "Onderwijs van en voor de Toekomst";
- het havo-project vanuit School aan Zet;
- passend onderwijs;
- peer support;
- rots en water trainingen;
- de oprichting van een onderwijswerkgroep;
- de toename van het aantal bevoegd gegeven lessen.

Inderdaad: allemaal bewegingen gericht op het primaire proces, met als motto: stilstand is achteruitgang, beweging is vooruitgang.

Het primaire proces speelt zich voor het overgrote deel af in de interactie tussen docent en leerling binnen de les. Bij een complexe taak als lesgeven is het moeilijk zonder enige hulp het hoogste niveau te bereiken en vast te houden en daarom is coaching een essentieel onderdeel van de ondersteuning van docenten.

Via lesbezoeken, het interne nascholingsaanbod, de ondersteuning vanuit het Develsteincentrum voor Ontwikkeling en Coaching, de uitbreiding van het aantal interne trainers en onderzoeken als "Onderwijs van en voor de toekomst" en het havo-project van School aan Zet wordt de komende jaren gewerkt aan de verdere verbetering van het primaire proces vanuit het principe: leerlingen verdienen het best mogelijke onderwijs en de Develsteindocenten kunnen en willen dat bieden. Zaken als doelgericht onderwijs, aantrekkelijk onderwijs en rekening houden met verschillen staan centraal in deze verdere verbetering.

In de periode waarop dit schoolbeleidsplan betrekking heeft, concentreert het DevelsteinCollege zich op de volgende zaken:

Onderwijs:

- het verbeteren van het onderbouwrendement tot het niveau "voldoende";
- het borgen van het rendement van de bovenbouw op minimaal het huidige niveau;
- het versterken van het pedagogisch-didactisch vakmanschap van de medewerkers via een zo veel als mogelijk in-company georganiseerd nascholingsaanbod, waar mogelijk verzorgd door eigen medewerkers (voortzetting en verbreding van het huidige beleid);
- het specifiek versterken van dat vakmanschap op de volgende gebieden:
 - het verhogen van de motivatie van leerlingen;
 - het hanteren van uiteenlopende werkvormen;
 - het omgaan met verschillen van leerlingen;
 - het stellen van lesdoelen en het voortdurend vaststellen of die doelen inderdaad zijn bereikt;
 - het aanleren van 21^e - eeuwse vaardigheden;
 - digitalisering van het onderwijs op die momenten dat die digitalisering meerwaarde heeft. Initiatieven van onderaf, zoals de iPad-kar worden van harte gestimuleerd.
- om eenheid te brengen in deze doelstellingen op pedagogisch-didactisch terrein wordt een onderwijswerkgroep geformeerd;
- het verlagen van de toetsdruk t.o.v. het schooljaar 2014-2015;
- het versterken van het in 2014-2015 ingezette huiswerkbeleid.

HRM:

- het opstellen van een personeelsbeleidsplan teneinde alle processen op dit gebied te verankeren in de organisatie;
- het koppelen van het HRM-beleid aan de strategische doelen van ons onderwijs;
- alle lessen worden gegeven door bevoegde docenten;
- invoeren van een jaarlijks tevredenheidsonderzoek

Imago:

- het DevelsteinCollege is een aantrekkelijke en veilige school waar leerlingen zich thuis voelen, waar zij hun talenten kunnen ontdekken en waar zij worden begeleid bij het behalen van een kwalitatief hoogwaardig diploma.

Samenwerking in de regio:

- een zodanige samenwerking met de nieuwe organisatie PIT kinderopvang en onderwijs dat een optimale bijdrage wordt geleverd aan doorlopende leerlijnen.

Financieel:

- een voortdurend minimaal sluitende begroting waardoor herstel van het weerstandsvermogen wordt bewerkstelligd.

Dit schoolbeleidsplan is tot stand gekomen vanuit conceptteksten, opgesteld door de leden van het dagelijks bestuur. Deze teksten zijn vervolgens voorgelegd aan meelezers en waar nodig aangepast aan hun opmerkingen. Vervolgens is het concept uitgebreid besproken binnen het Breed Beraad en voorgelegd aan de personeelsleden in de vorm van rondetafelgesprekken. Ten slotte is het plan voorgelegd aan de Medezeggenschapsraad.

Onderstaande afbeelding geeft weer welke woorden vaak in dit schoolbeleidsplan voorkomen. Hoe groter en vetter het afgedrukte woord, hoe vaker het woord voorkomt.



Het is mooi te zien dat leerlingen en onderwijs het grootst zijn afgedrukt: dat is waar het binnen DevelsteinCollege om draait.

Zwijndrecht,
november 2015
schoolleiding DevelsteinCollege

1. Algemene schoolgegevens

1.1 Naam, denominatie, samenstellende schooltypen en adressen

Het DevelsteinCollege te Zwijndrecht is een brede scholengemeenschap van algemeen christelijke signatuur. De afdelingen van het DevelsteinCollege zijn: gymnasium, atheneum, havo en alle leerwegen van het vmbo (met uitzondering van de gemengde leerweg). Binnen het vmbo wordt lwoo aangeboden.

Op het DevelsteinCollege kunnen de leerlingen binnen de sector techniek de volgende afdelingskeuze maken: bouwtechniek (bouwen, wonen en interieur, schilder-, presentatie- en signtechniek), elektrotechniek, installatietechniek, metaaltechniek en voertuigtechniek.

De vmbo-bk afdelingen van de scholengemeenschap zijn samen met de afdelingen zorg/welzijn en economie/administratie van het Walburg College en een aantal mbo-opleidingen van het ROC Da Vinci College gehuisvest in het Loket, het lokaal opleidingscentrum voor beroepsonderwijs in de Zwijndrechtse Waard. In dit gebouw is ook een nevenvestiging van de school voor praktijkonderwijs, De Sprong, gevestigd.

De gegevens van de vestigingen zijn:

DevelsteinCollege hoofdvestiging:

(gymnasium, atheneum, havo, vmbo-t)

Develsingel 5, 3333 LD Zwijndrecht

tel. (078) 619 45 66

Postbus 377, 3330 AJ Zwijndrecht

e-mail info@develsteincollege.nl

DevelsteinCollege Loket:

(vmbo-k, vmbo-b)

Laurensvliet 2R, 3331 HW Zwijndrecht

tel. (078) 625 61 00

Postbus 3, 3330 AA Zwijndrecht

e-mail info@loczwijndrecht.nl

1.2 Stichting, administratie, adressen, samenstelling

Het bevoegd gezag van het DevelsteinCollege wordt uitgeoefend door de Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs Zwijndrechtse Waard (SCVOZW).

Contact met SCVOZW loopt via de afdeling Secretariaat & Beleid:

DevelsteinCollege Hoofdvestiging, afdeling Secretariaat & Beleid

Develsingel 5, 3333 LD Zwijndrecht

Postbus 377, 3330 AJ Zwijndrecht

jteunisse@develsteincollege.nl

tel. 078-619 45 66

Het bestuur bestaat uit de volgende personen:

mw. drs. A.M. van den Berg, lid toezichthoudend bestuur

mw. drs. M.A. de Bruin, lid toezichthoudend bestuur

dhr. H. A. van Drimmelen, lid toezichthoudend bestuur (voorzitter)

dhr. A. Grandia, lid toezichthoudend bestuur

dhr. P. Meijer, lid toezichthoudend bestuur

dhr. P.H. den Otter, rector, lid dagelijks bestuur

dhr. M.L. van Riet, conrector, lid dagelijks bestuur

dhr. R.L. Vlak, conrector, lid dagelijks bestuur

1.3 Schoolleiding van het DevelsteinCollege

De schoolleiding van het DevelsteinCollege bestaat uit:

Directie

rector	dhr. P.H. den Otter	
conrectoren	dhr. M.L. van Riet dhr. R.L. Vlak	brugklassen en vmbo-t 2, 3, 4 vwo 2 tot en met 6 havo 2 tot en met 5
vestigingsdirecteur	dhr. C.P.J. Geertzen	vmbo-b/k

Teamleiders en vestigingscoördinator

teamleiders	mw. V. de Visser dhr. S. T. Franken dhr. A. Kroezemann mw. C.I. Meyers-Versloot mw. J. van Santen-de Bruin dhr. M.C.C. Blijleven dhr. G. Vonk	vmbo-t 1 en 2 vmbo-t 3 en 4 brugklassen vwo en havo vwo 2 en 3 vwo 4 t/m 6 havo 2 en 3 havo 4 en 5
vestigingscoördinator	dhr. J. Jongeneel	Develsingel
teamleiders	dhr. J.P. Amperse dhr. A. de Zwart	leerjaren 1 en 2 vmbo-b/k leerjaren 3 en 4 vmbo-b/k

1.4 Leerlingenaantallen

Leerlingenaantallen per 1 oktober	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DevelsteinCollege Develsingel	1.566	1.552	1.592	1.682	1.616	1.537	1.505
DevelsteinCollege Loket	414	386	368	369	413	380	385
Totaal	1.980	1.938	1.960	2.051	2.029	1.917	1.890

2. Grondslag, missie en visie

2.1 Grondslag en doelstelling

De stichting SCVOZW heeft als grondslag de Bijbel, verstaan volgens het belijden van de Christelijke kerken, en laat zich in haar arbeid leiden door de verzoenende en vernieuwende kracht van het Evangelie, zulks met respect en begrip voor levens- en maatschappijbeschouwing van anderen. Onderwijs en opvoeding in de van deze stichting uitgaande scholen worden in deze geest en vanuit deze inspiratie gegeven (artikel 3 statuten).

De stichting heeft ten doel het oprichten en in stand houden van een of meer scholen voor voortgezet onderwijs. Zij tracht dit doel te bereiken door het bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs, rekening houdend met de belangen van de verschillende betrokkenen, daarbij communicerend met de samenleving en actief inspeland op ontwikkelingen die voor de maatschappij van groot belang zijn (artikel 4 statuten)

2.2 Missie en visie

2.2.1 Missie

Het DevelsteinCollege biedt gedegen en uitdagend onderwijs vanuit een pedagogisch optimistische gedachte en erkent en waardeert verschillen.

2.2.2 Visie

Het DevelsteinCollege haalt zijn inspiratie uit het woord van God en wil een school zijn die zijn leerlingen

- in een veilige en gezonde omgeving goed onderwijs en passende ondersteuning biedt;
- helpt hun talenten zo veel mogelijk te ontwikkelen;
- ondersteunt om op te groeien tot volwassenen die de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen handelen en hun plaats in de maatschappij;
- leert in toenemende mate verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces;
- stimuleert een open houding t.o.v. andere culturen en denkwerelden te ontwikkelen.

Daarnaast wil het DevelsteinCollege een betrouwbare school zijn met zichtbare en herkenbare waarden en normen, die gelooft in het aanleren van een bepaalde discipline, omdat die noodzakelijk is voor een verantwoorde en verantwoordelijke studie- en levenshouding.

2.3 Identiteit

Kwaliteit en waarde

Wat is goed onderwijs? Een eenvoudige vraag die het onderwijs de laatste jaren meer dan ooit bezig houdt. Ook het DevelsteinCollege is de afgelopen jaren intensief bezig geweest met de kwaliteit van het onderwijs. Ook hier heeft het kwaliteitsdenken gezorgd voor het implementeren van allerlei systemen om die kwaliteit in stand te houden of te verhogen. De terminologie maakt al duidelijk dat dit gebeurt vanuit een rationeel-instrumenteel perspectief, waarbij kwaliteit iets is waarvoor je kunt zorgen en waarbij vooral de 'harde', meetbare kanten van kwaliteit worden benadrukt. Daarnaast bestaat echter een hoger doel dat te maken heeft met het vormen van leerlingen. Die vorming raakt aan wat in moreel opzicht goed of slecht is. Deze vorming neemt het DevelsteinCollege vanuit haar levensbeschouwelijk perspectief ter hand.

Onderzoeken tonen aan dat scholen enorme verschillen kunnen maken in kwaliteit.

In het laatste decennium zijn de factoren die bijdragen tot de effectiviteit van een school steeds duidelijker geworden. Naast elementen als een goed onderbouwd curriculum en een veilige, ordelijke omgeving steekt één factor met kop en schouders boven alle andere uit: de invloed van de individuele leraar binnen de school. Met andere woorden: de leraar is dé kritieke succesfactor voor de kwaliteit van het onderwijs, niet alleen voor de harde, maar juist ook voor de zachte kant van die kwaliteit.

Anselmus van Canterbury (een filosoof, theoloog en benedictijner monnik uit de 11^e eeuw die vooral bekend is geworden om zijn verzoeningsleer) gebruikt drie beelden van de leraar voor die zachte kwaliteit:

- dat van de tuinman die bomen (de leerlingen) de ruimte geeft om zich te ontwikkelen;
- dat van de kunstenaar die de beelden (de leerlingen) zodanig vormt dat het door God gegeven beeld dat in een ieder klaar ligt, steeds meer tevoorschijn komt;
- dat van de vader of moeder die hun kind (de leerling) zodanig voeden met vriendelijkheden, goedheid, barmhartigheid, luchtige bemoediging en ondersteuning dat het kan groeien.

In de dagelijkse praktijk blijkt het handelen vanuit het levensbeschouwelijke perspectief als volgt:

- leerlingen, medewerkers, ouders en anderen ervaren de identiteit van de school in de manier waarop we met elkaar omgaan;
- elke dag beginnen we in de klas met een kort bezinnend moment: een stukje uit de Bijbel, een gebed, een dagopening of een reflectiemoment uit het materiaal dat voor de dagopeningen wordt gebruikt;
- leerlingen werken, samen met medewerkers aan de themavieringen;
- leerlingen en medewerkers hebben een plek om aandacht te besteden aan persoonlijke en maatschappelijke gebeurtenissen: het aandachtscentrum Agapè;
- onze overtuiging wordt ook praktisch zichtbaar in jaarlijkse acties voor een goed doel.



2.4 Pedagogisch didactisch concept

De sturing van het primaire proces op het DevelsteinCollege door grondslag, missie, visie en identiteit krijgt vorm binnen ons pedagogisch didactisch concept: de manier waarop wij met leerlingen om willen gaan (het pedagogische deel) en de wijze waarop wij het onderwijs vorm willen geven (het didactische deel). Het doel daarvan is leerlingen te inspireren, te motiveren, uit te dagen en ervoor te zorgen dat ze onthouden en toepassen wat ze geleerd hebben. Zo stellen docenten tijdens hun lessen vragen om te controleren of hun uitleg goed overgekomen is en begrepen wordt. Schoolleiders gebruiken overwegend een relatiegerichte en coachende stijl. Deze leiderschapsstijlen passen uitstekend bij onze identiteit, zoals die eerder beschreven staat o.a. door de beelden die Anselmus van Canterbury gebruikt voor de leraar.

Pedagogisch didactisch klimaat

Wij zijn een school die leerlingen meer wil bieden dan kennis alleen. Omdat niemand hetzelfde is, erkennen wij verschillen en spelen er naar vermogen op in door extra mogelijkheden aan te bieden om talenten zoveel mogelijk tot hun recht te laten komen en door extra te begeleiden als dat nodig is. Daar waar het kan differentiëren we in tempo, in werkvormen en in moeilijkheidsgraad. Daartoe worden docenten zoveel mogelijk in-company geschoold door daarvoor opgeleide collega's. Wij willen ook een betrouwbare school zijn met zichtbare en herkenbare waarden en normen, een school waarin respect en aandacht de basis zijn van ons gedrag.

Gedurende de opleiding verschuift de verantwoordelijkheid voor het leerproces steeds meer in de richting van de leerling. Voor dat groeiproces zijn de leerling, de docent en de ouders verantwoordelijk.

Wij streven er naar onderwijs te geven dat zich richt op de eisen van een veranderende maatschappij. We vernieuwen het onderwijs daar waar dat zinvol is met behoud van het goede.

In ons onderwijs richten we ons op drie elementen: kennis, vaardigheden en attitude. Om goed te functioneren volstaat kennis alleen niet. Daarom is er daarnaast ruimte voor vaardigheden en attitude, een juiste studie-, beroeps- en levenshouding. In alle afdelingen is er volop aandacht voor kennis en vaardigheden, want met kennis alleen doen we de leerlingen in deze 21^{ste} eeuw tekort.

Wij benaderen onze leerlingen vanuit een pedagogisch optimistische gedachte. Dat betekent dat we

- hoge verwachtingen van onze leerlingen hebben;
- uitgaan van wat de leerlingen als voorkennis hebben;
- die kennis verder uitbouwen;
- er vertrouwen in hebben dat leerlingen het kunnen;
- dat vertrouwen uitstralen en overbrengen.

We stimuleren onze leerlingen als dat nodig is en prijzen hen waar dat kan. Daarnaast bespreken we gedrag en prestaties van onze leerlingen op een positieve manier, tonen we interesse in de leerlingen en treden hen tegemoet met een open, respectvolle houding. We vertonen voorbeeldgedrag en houden ons aan gemaakte afspraken. Directieleden en teamleiders bezoeken veel lessen, lopen vrijwel dagelijks een rondje door de school, houden formele en veel informele gesprekken en spreken medewerkers zo nodig aan op vertoond gedrag en als zij zich niet houden aan gemaakte afspraken. Leerlingen van alle niveaus hebben behoefte aan duidelijkheid en structuur. Het DevelsteinCollege stelt eisen aan leerlingen en verwacht dat de afspraken en regels binnen de school worden nageleefd. Jaarlijks worden de regels tijdens de eerste teamvergaderingen opnieuw vastgesteld en tijdens de laatste geëvalueerd, zodat iedereen weet wat er verwacht wordt.

Onderwijs op maat

Het DevelsteinCollege biedt leerlingen onderwijs op het niveau dat zij op grond van het advies van de basisschool aan kunnen en streeft ernaar hen na de brugklas te bevorderen naar het niveau waarop het diploma gehaald wordt. Om elke leerling de kans te bieden het hoogst haalbare niveau te bereiken, wordt in de brugklas naast homogene klassen gewerkt met dakpanklassen.

Naast het gewone lesrooster biedt DevelsteinCollege leerlingen veel mogelijkheden om hun talenten te ontwikkelen. Zo zijn er in de eerste twee leerjaren op alle niveaus sportgroepen en kunst- en cultuurgroepen (Art & Performance) en kunnen de leerlingen van het vwo meedoen aan de Obelisk-groep en diverse projecten (MathArt, Robocup).

Daarnaast zijn er voor alle niveaus mogelijkheden om internationaal erkende certificaten te halen voor Frans, Duits en Engels en kunnen de leerlingen van de bovenbouw havo en vwo een diploma Elementair Boekhouden halen.

Ook is het mogelijk dat leerlingen extra ondersteuning voor een vak krijgen en voeren we vanaf 2016-2017 Peer Support in. Indien nodig worden leerlingen door de school verplicht om op school te werken aan hun huiswerk, bijvoorbeeld als zij op grond van de resultaten op een bepaald moment in het schooljaar niet bevorderd zouden kunnen worden. Een leerling kan daarbij zo nodig gecoacht worden, bijv. door een leerling uit een hoger leerjaar. Daarnaast werkt het DevelsteinCollege samen met Studiekring, een organisatie die in het gebouw van onze school huiswerkklassen, coaching en bijlessen verzorgt.

Wanneer de lesstof van vakken met elkaar in verband wordt gebracht en er een relatie met de maatschappelijke werkelijkheid wordt gelegd bij leerlingen, beklijft de lesstof beter. Deze gedachte brengen we in de praktijk via projecten, excursies, praktische opdrachten, stages (vooralsnog alleen in vmbo-t) en sector- en profielwerkstukken.

2.5 21^e-eeuwse vaardigheden

Op onze leerlingen zal, als zij de arbeidsmarkt betreden, een steeds groter beroep op flexibiliteit en probleemoplossend vermogen worden gedaan. Zij gaan deel uitmaken van een steeds meer geglobaliseerde en gemedialiseerde samenleving waardoor het steeds eenvoudiger wordt over grenzen heen te communiceren en samen te werken.

In de loop van de tijd zijn veel modellen ontwikkeld waarin de vaardigheden om in deze samenleving te kunnen functioneren zijn omschreven. Vaardigheden die in vrijwel alle modellen worden beschreven zijn:

- samenwerking;
- communicatie;
- ict-gebruik;
- sociaal en/of cultureel bewustzijn.

Daarnaast worden in veel modellen genoemd:

- creativiteit;
- kritisch denken;
- probleemoplossende vaardigheden;
- productiviteit.

Kennisnet conceptualiseert deze vaardigheden als volgt:



Diverse processen binnen de school sluiten aan op het ontwikkelen van deze vaardigheden bij de leerlingen:

- Er worden interne trainers opgeleid die zich bezighouden met de training van docenten op het gebied van het hanteren van verschillende werkvormen en het omgaan met verschillen tussen leerlingen. De stap naar de laatste trede van de bekwaamheidspiramide van CPS, die van het zelfverantwoordelijk leren van leerlingen zal te zijner tijd eenvoudiger kunnen worden gezet. Met name als het gaat om het omgaan met verschillen, het differentiëren binnen klassenverband, is er een grote behoefte aan nascholing en ondersteuning. Wellicht moet aan het bovenstaande train-de-trainer-aanbod extra ondersteuning worden aangeboden in de vorm van schoolbrede studiedagen. Dit zal zorgvuldig met de opgeleide trainers worden afgestemd.
- Twee docenten binnen de school werken aan het thema Onderwijs van en voor de Toekomst en zullen aan het einde van het schooljaar 2015-2016 met praktisch toepasbare aanbevelingen komen.
- Twee andere docenten zijn in het kader van het project School aan Zet bezig met een breed gedragen project dat als doel heeft het rendement van de havo-bovenbouw te verbeteren. Basis van het project is een in samenwerking met het CPS gehouden onderzoek onder leerlingen, ouders en docenten.
- Op de onderwijsinspiratiedag 2015 is de workshop "Leren in de 21^e eeuw" verzorgd. Het DOC zal een aanvullend nascholingsaanbod verzorgen vanaf het schooljaar 2015-2016.
- De sectievoorzitter Nederlands werkt aan een schoolbrede notitie taalbeleid.

Als de bovengenoemde 21^e-eeuwse vaardigheden onderdeel van het curriculum gaan worden en wellicht ten gevolge daarvan in toenemende mate technische middelen ingeschakeld zullen moeten worden in het onderwijs zal een derde aspect toegevoegd worden aan de 'toolbox' van de docent: naast pedagogische kennis en inhoudelijke vakkennis moet er voldoende ICT-kennis aanwezig zijn en die drie kennisvelden zullen optimaal gecombineerd moeten worden om tot goed onderwijs te komen: docenten moeten bekwaam worden in het gebruik van ict-middelen en moeten leren wat die kunnen toevoegen aan het onderwijs in het algemeen en aan hun vak in het bijzonder. Daarbij dient steeds de waarschuwing uit het KNAW-rapport over digitale geletterdheid in acht genomen te worden: gebruik digitale informatie en communicatie verstandig en beoordeel de gevolgen van dat gebruik kritisch.

Ten aanzien van de digitalisering van het onderwijs lopen de meningen uiteen: er zijn fervente tegenstanders en aperte aanhangers van digitalisering. Het DevelsteinCollege stelt zich op het standpunt dat digitalisering zeker geen doel is, maar veeleer een middel. Waar digitalisering iets toevoegt aan het onderwijs, zal zeker gedigitaliseerd worden.

2.6 Digitale leeromgeving

ICT neemt een steeds belangrijker plaats in het onderwijs-leerproces in.

Onderstaand een aantal voorbeelden van ICT-faciliteiten die binnen onze school aanwezig zijn:

- veel leslokalen zijn uitgerust een smartbord, in een aantal gevallen voorzien van een Apple-tv;
- er is een "iPad-kar" beschikbaar;
- de elektronische leeromgeving van SOMtoday wordt steeds intensiever benut;
- bij veel methoden wordt digitaal materiaal voor leerlingen en docenten aangeboden;
- een aantal docenten maakt gebruik van digitale toetsing via Quayn;
- voor leerlingen zijn computers beschikbaar in de mediatheek, op de gangen van de eerste en de tweede verdieping van het juniorcollege in het informaticalokaal en in het β -lab;
- vrijwel overal in school is wifi beschikbaar.

Veel van de bovenstaande zaken zijn op basis van initiatieven vanaf de werkvloer (bottom-up) ingevoerd. De schoolleiding waardeert deze initiatieven en is steeds bereid de benodigde scholing en faciliteiten op dit gebied ter beschikking te stellen. Via olievlekwerking wordt gewerkt aan het vergroten van het draagvlak voor de verdere ict-ontwikkelingen in de school.

Bij het ontwikkelen van een onderwijsactiviteit moet worden nagedacht over de vragen:

- wat willen we overbrengen (vakinhoud);
- op welke manier (didactiek);
- en met welke hulpmiddelen (ict).

Docenten moeten én op alle drie domeinen én op de integratie daarvan competent zijn. Tevens moeten zij kennis hebben van de context waarin zij lesgeven omdat de domeinen en de integratie daarvan in iedere situatie weer om andere oplossingen vraagt.

2.7 Onderwijswerkgroep

Vanaf het begin van het schooljaar 2016-2017 zal een onderwijswerkgroep worden gevormd die op basis van de opbrengsten van de diverse trajecten (het train-de-trainer-traject, het onderzoek Onderwijs van en voor de Toekomst, het School aan Zet traject rond de havo-afdeling en de ICT-ontwikkelingen) voorstellen voor een verdere ontwikkeling van het pedagogisch-didactisch beleid doet aan het Breed Beraad, waarna bespreking in teams en secties plaatsvindt. De schoolleiding zal actief participeren in deze werkgroep en zorgen voor

- duidelijkheid als het gaat om de weg die moet worden ingeslagen;
- het beschikbaar stellen van de benodigde faciliteiten.

Vanaf 2018-2019 zullen de opbrengsten van de besprekingen van de aanbevelingen leiden tot concrete aanpassingen in het pedagogisch-didactisch handelen van teams en secties, vastgelegd in team- en vakwerkplannen.

2.8 Begeleiding

Door de invoering van passend onderwijs zijn leerlingbegeleiding en ondersteuning van leerlingen steeds meer met elkaar verweven geraakt. Het doel is de leerlingen optimaal te begeleiden, opdat zij zich welbevinden en hun mogelijkheden optimaal kunnen benutten.

De begeleiding van onze leerlingen stemmen wij zo goed mogelijk af op de behoefte van de leerling en is in handen van het team waartoe de leerling behoort. Het team, waarin de mentor een centrale rol vervult, is verantwoordelijk voor de begeleiding en de mentor is eerste contactpersoon voor zowel de leerlingen als de ouders. De mentor heeft contact met de leerlingen en de ouders over de resultaten, het persoonlijk functioneren en het welbevinden van de leerling.

Vanuit het pedagogisch optimisme verwachten wij van onze docenten dat zij de leerlingen op een positieve en stimulerende manier begeleiden en dat zij kijken naar wat de leerlingen aankunnen en welke uitdagingen het beste bij hen passen.

Goed onderwijs doet recht aan verschillen tussen leerlingen en vanuit onze kernwaarden willen wij juist verschillen erkennen en waarderen. Hierbij gaat het niet alleen om specifieke begeleiding voor leerlingen die een extra steuntje in de rug nodig hebben op het gebied van leren leren en/of sociaal emotionele begeleiding, maar is er ook aandacht voor talentontwikkeling voor leerlingen die hun talenten breder willen ontwikkelen en/of verdiepen.

De specifieke begeleiding is begrensd en het is goed ouders al in een vroeg stadium hierbij te betrekken. Zeker als blijkt dat er meer begeleiding nodig is, worden er na overleg met het ZAT en/of het Ondersteuningsteam externe specialisten ingeschakeld: artsen, orthopedagogen, psychologen, schoolmaatschappelijk werk en leerplicht.

Binnen het Samenwerkingsverband Noordelijke Drechtsteden zijn afspraken gemaakt over de basisondersteuning en de toe te kennen arrangementen. In het ondersteuningsprofiel van onze school staat aangegeven welke basisondersteuning wij bieden en welke maatregelen genomen worden voor leerlingen die specifieke ondersteuning behoeven.

2.9 Gedeelde verantwoordelijkheid

Leerlingen, docenten en ouders spelen een cruciale rol, hebben elk hun eigen verantwoordelijkheid en kunnen niet zonder elkaar.

Het is niet de school die iets in beweging zet, het zijn de individuen die het instituut in beweging zetten. Dit gebeurt soms op verzoek van de schoolleiding, maar veelal ook dragen collega's en leerlingen ideeën aan waarvoor zij graag hun talenten inzetten.

De schoolleiding stelt het enorm op prijs wanneer collega's, leerlingen en/of ouders ideeën aandragen en voor ideeën die bijdragen aan de kwaliteit van de school zijn vele mogelijkheden. Enkele voorbeelden hiervan zijn onder andere het opzetten van Cambridge, Delf Junior en Goethe voor het versterkt talenonderwijs, de gezonde keuken, maar ook het aandragen van ideeën voor de inrichting van de aula en het plein bij het juniorcollege zijn voorbeelden waar gebruik gemaakt wordt van ideeën van leerlingen en/of ouders.

De leerling is degene die leert en zich ontwikkelt. De docent en de ouder zetten zich in om de leerling te motiveren en te inspireren. Zo scheppen we de omstandigheden waarin leerlingen worden uitgedaagd en zij de ruimte krijgen om te laten zien waartoe zij in staat zijn. Daarbij geldt een aantal randvoorwaarden.

Wat verwachten wij van **leerlingen**?

De leerlingen

- zijn op tijd aanwezig in de lessen en bij andere activiteiten;
- nemen actief deel aan de lessen en activiteiten;
- hebben boeken en schriften bij zich;
- zorgen er voor dat het gemaakte en geleerde huiswerk in orde is;
- hebben kennis van hun Programma van Toetsing en Afsluiting;
- maken geen gebruik van andere elektronische apparatuur dan toegestaan tijdens lessen en toetsen.

Naast de lessen zijn er op school allerlei activiteiten waaraan leerlingen deel kunnen nemen: vieringen, het verzorgen van licht en geluid, sportdagen met scholenteams, Develcult, TOP, toneelstukken, musicals enz. Veel leerlingen doen hieraan graag mee. Als dat onvermijdelijk is, mogen leerlingen daarvoor na overleg met de teamleider lessen missen.

Er is nog een beperkt aantal regels waaraan leerlingen zich moeten houden. Deze regels en het leerlingenstatuut zijn op onze website te vinden.

Wat verwachten we van **medewerkers**?

De docenten

- verzorgen gedegen en uitdagende lessen;
- houden rekening met verschillen;
- handelen vanuit pedagogisch optimisme.

De onderwijsondersteuners

- dragen bij aan de voorwaarden voor een optimaal verloop van het onderwijs,
- houden rekening met verschillen en
- handelen vanuit pedagogisch optimisme.

Dit alles vanuit het uitgangspunt dat school en medewerkers de ontplooiing, ontwikkeling en bescherming van leerlingen de belangrijkste taak vinden. Leerlingen kunnen gevoelig en kwetsbaar zijn, kunnen uitdagen, impulsief zijn, aantrekken en afstoten. Van medewerkers wordt verwacht dat zij hier, zowel binnen als buiten lesverband, op een professionele manier mee omgaan.

Het bovenstaande dient zich niet alleen te vertalen in professioneel gedrag vanuit de medewerkers in de omgang met leerlingen tijdens of buiten de lessen (op één terrein, namelijk de contacten via de sociale media, is dit specifiek uitgewerkt in een protocol), maar ook in de omgang met ouders/verzorgers en met de overige medewerkers.

Wat verwachten wij van **ouders**?

Wij verwachten dat zij:

1. hun kind begeleiden in hun ontwikkelingsproces en dat zij het ontwikkelingsproces nauwgezet volgen;
 2. hun kind steunen bij het maken en leren van huiswerk;
 3. de school voor 08.30 uur op de hoogte stellen van de afwezigheid van hun kind;
 4. de afwezigheid bij school- en centrale examens schriftelijk bevestigen
- ad.1 Zij kunnen dit doen door o.a. kennismakings- en voorlichtingsavonden te bezoeken en gebruik te maken van mentoren- en docentenspreekavonden. In sommige teams wordt van leerlingen verwacht dat zij aanwezig zijn bij de mentoren- en docentenspreekavonden. In dat gesprek moet duidelijk worden wat de oorzaken zijn van het resultaat tot nu toe en welke stappen er gezet moeten worden om de resultaten te verbeteren en/of te behouden. Door de leerlingen bij die gesprekken te betrekken, willen we duidelijk maken dat het om hen gaat. Zij zijn belangrijk, zij doen ertoe. Het gesprek gaat over hen. In de hogere leerjaren bereiden de leerlingen deze gesprekken in toenemende mate vaak zelf voor. Wat is hij of zij van plan te doen? Leerlingen weten vaak zelf heel goed waaraan het schort.
- ad.2 Plannen, oefenen en trainingsuren maken zijn daarbij van groot belang. Ouders zijn via het webportaal op de hoogte van de PvT's en PTA's.
- ad.3 Docenten controleren de aanwezigheid van de leerlingen tijdens hun lessen en bij andere activiteiten. Daarin hebben ouders ook een rol. Leerlingen kunnen afwezig zijn door ziekte, door een bezoek aan de dokter, tandarts of specialist of door bijzondere omstandigheden.
- ad.4 Ouders worden gebeld als hun kind afwezig is zonder dat zij dit gemeld hebben. Via SomToday of het ouderportaal kunnen ouders op de hoogte blijven van de aanwezigheid, de cijfers en het huiswerk van hun kind.

2.10 Sturingsfilosofie en organisatieontwikkeling

Het DevelsteinCollege is een middelgrote school waarvan de organisatie wordt gekenmerkt door kleinschaligheid. Het onderwijs en de organisatie worden aangestuurd vanuit de gedachte dat door samenwerking in secties en teams de verantwoordelijkheid voor de leerlingen centraal staat en het onderwijs, de resultaten en de kwaliteit daarvan maximaal tot hun recht komen.

Het DevelsteinCollege is van mening dat niet alleen voor leerlingen maar ook voor medewerkers een heldere structuur een voorwaarde is om leren en ontwikkeling optimaal mogelijk te maken. Daartoe is gekozen voor een matrixorganisatie. Dat wil zeggen dat het onderwijs zowel horizontaal als verticaal is georganiseerd. Horizontaal in de onderwijsteams, waar teamleider, mentoren, leerlingbegeleider en vakdocenten zorg dragen voor de begeleiding en het onderwijs van de tot het team behorende klassen. Verticaal in de vaksecties, die vakinhoudelijk verantwoordelijk zijn en die zich onder andere richten op doorlopende leerlijnen.

In organisatorische zin is het team de thuisbasis van de docent: de teamleider is zijn of haar direct leidinggevende. Teams hebben een horizontale focus. Binnen de teams nemen de docenten kennis van de verschillende vakken, van de ontwikkeling van de vaardigheden van leerlingen.

Multidisciplinaire teams van docenten die hun leerlingen goed kennen, maken het mogelijk structureel te werken aan de teamdoelen, aan de ontwikkeling van algemene vaardigheden, aan de opbouw van het leerklimaat en aan de afstemming van het aanbod.

Naast pedagogiek en didactiek omvat de horizontale lijn zaken die tegelijkertijd naast elkaar plaatsvinden. Het gaat om afstemming van mentoractiviteiten in parallelklassen en om de vormgeving van sector- en profielkeuzevoorlichting in de tweede of derde klassen. Horizontale afstemming vindt ook plaats bij excursies, projecten, rapporten, examinering en spreekavonden voor ouders en verzorgers.

Daarnaast zijn zaken als een specifieke didactiek, opzet, begeleiding en beoordeling van sector- en profielwerkstukken en leesvaardigheidstraining bij de examenvoorbereiding van verschillende vakken voorbeelden van horizontale afstemming.

Om dit te bereiken worden jaarlijks, binnen de kaders van het meerjarenschoolbeleidsplan, teamdoelen vastgesteld door de teams. De teams komen meerdere malen per jaar bijeen. De agenda van de teamvergaderingen wordt door de teamleider vooraf doorgenomen met de verantwoordelijke conrector. Na afloop van de teamvergaderingen doen de teamleiders verslag van de gang van zaken van de vergadering aan de conrector en worden de verslagen besproken binnen het vestigingsoverleg. Bovendien spreekt de conrector viermaal per jaar over de vorderingen ten aanzien van de teamdoelstellingen.

Secties zijn werkverbanden tussen docenten van eenzelfde vak. Voor veel docenten is de sectie hun thuisbasis. Startende docenten worden opgevangen binnen de sectie. Secties concentreren zich op de kwaliteit van het onderwijs in hun vak, op de kwaliteit van de bij dat onderwijs behorende producten en op de doorlopende verticale leerlijn. Elke sectie heeft een vakwerkplan waarin de sectie beschrijft wat de sectie met het vak wil bereiken. Daarbij spelen doorlopende leerlijnen, de (kwaliteit van de) toetsen en vakinhoudelijke bij- en nascholing een belangrijke rol. Hierover wordt in de sectie regelmatig gesproken. Elke jaar houdt de sectie het vakwerkplan en de doorlopende leerlijnen tegen het licht.

Om dit te bereiken worden regelmatig sectievergaderingen gehouden. Een deel van de agenda van de secties wordt aangereikt door de schoolleiding. Daarnaast zijn de secties vrij eigen onderwerpen op de agenda te zetten. De agenda van de sectievergadering wordt vooraf door de sectieleider doorgenomen met het verantwoordelijke directielid. Na afloop van de sectievergadering doet de sectieleider verslag van de gang van zaken van de vergadering en worden de verslagen besproken binnen het vestigingsoverleg. Bovendien spreekt de directie viermaal per jaar met de individuele sectievoorzitters over het rendement van het onderwijs. Een keer per jaar komen ook het vakwerkplan, de (kwaliteit van) toetsen, de vakinhoudelijke bij- en nascholing en het excursieprogramma in deze gesprekken aan de orde.

Jaarlijks wordt het schoolbrede excursieprogramma besproken in het overleg van alle schoolleiders en directieleden, het Breed Beraad, om zo aandacht te hebben voor een doorlopende lijn en een alle leerlingen dekkend programma.

Teams en secties bieden zo de mogelijkheid om beleidsdoelstellingen van de school te vertalen naar de eigen onderwijssituatie, om eigen keuzes te maken ten aanzien van de profilering van de onderwijsinhoud en het begeleidingsaanbod.

De komende jaren zal onze ontwikkeling blijvend gericht zijn op het verbeteren van de kwaliteit van het door ons verzorgde onderwijs.

2.11 Verantwoorden

Onderwijs wordt voornamelijk met publieke middelen bekostigd. Dat onderstreept de noodzaak van kwalitatief goed bestuur en toezicht.

Het DevelsteinCollege heeft als onderwijsinstelling een belangrijke publieke functie. Het gaat daarbij om complexe processen die vragen om een adequaat functionerend bestuur, goed intern toezicht en een sterke horizontale verantwoording.

In het kader van de sinds augustus 2011 geldende 'Code Goed onderwijsbestuur' bestaat het bestuur van de Stichting SCVOZW uit een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. De directieleden van de Develsingel vormen het dagelijks bestuur. De verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur is statutair vastgelegd.

In opdracht van de VO-raad heeft de Radboud Universiteit een onderzoek gedaan (Monitorstudie Goed Onderwijsbestuur in het VO, augustus 2014) om de naleving van de Code Goed Onderwijsbestuur VO te monitoren.

Herkenbaar voor het DevelsteinCollege is de toenemende aandacht van het algemeen bestuur voor de onderwijskwaliteit en de toename van het gebruik van verschillende risicoanalyses. In het onderzoeksrapport kwam ook naar voren dat dubbelfuncties van bestuurders, zoals op het DevelsteinCollege, relatief veel voorkomen (landelijk heeft 60% van de bestuurders een dubbelfunctie). Aandachtspunten voor de komende jaren zijn het ontwikkelen van een integriteitscode, een klokkenluidersregeling en het al dan niet instellen van een remuneratiecommissie.

Het DevelsteinCollege heeft een sterke verankering in de Zwijndrechtse Waard en omgeving en bouwt al jaren aan netwerken met leerlingen in leerlingenparlementen, ouders in oudercontactgroepen en ouderraad, scholen voor basis- en vervolgonderwijs, gemeenten en andere lokale overheden, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. De horizontale verantwoording of maatschappelijke dialoog die daardoor ontstaat, ziet het DevelsteinCollege als een vanzelfsprekende opdracht. In het kader van de horizontale verantwoording kunnen derden op de website van het DevelsteinCollege informatie verkrijgen via "Scholen op de kaart".

3. Omgevingsverkenning en ontwikkelingen

3.1 Relatie met het sectorakkoord

Een deel van deze paragraaf is ontleend aan het Sectorakkoord voor het voortgezet onderwijs. In dit akkoord hebben de VO-raad en het ministerie van OCW afspraken gemaakt over prioriteiten, doelstellingen, maatregelen en investeringen in het voortgezet onderwijs in de periode tot en met 2017.

In dit sectorakkoord wordt ook voortgebouwd op eerder genomen maatregelen en afgesloten akkoorden, zoals het Bestuursakkoord VO 2012-2015 en het Actieplan Beter Presteren uit 2011. Het Sectorakkoord 2014-2017 bestendigt en verstevigt de ingeslagen richting:

- verbeteren van de onderwijskwaliteit via opbrengstgericht werken;
- beter inspelen op verschillen tussen leerlingen;
- versterken van een ambitieuze leercultuur;
- een lerende cultuur op scholen waarin het niet alleen draait om het leren van leerlingen, maar ook om het leren van leraren en schoolleiders.

In 2014 startte de VO-raad de VO2020-tour om samen met het onderwijsveld tot een gedeelde visie op het onderwijs te komen. Wat verwacht de maatschappij van ons en hoe bereiden scholen zich daarop voor? Het toekomstbestendig maken van ons onderwijs en het beter kunnen inspelen op de verschillende talenten van jongeren zijn de belangrijkste opgaven voor de sector.

Het vormgeven van toekomstbestendig onderwijs stelt hoge eisen aan allen die werkzaam zijn voor en in de sector. In het Sectorakkoord worden zeven ambities uitgewerkt om de toekomstbestendigheid van het onderwijs te vergroten:

1. Uitdagend onderwijs voor elke leerling

- invoering Passend Onderwijs en de vraag om aandacht voor talentontwikkeling en excelleren;
- streven naar maatwerk en meer gepersonaliseerd leren voor alle leerlingen;
- stimuleren van de keuze voor bèta- en techniekprofielen in alle leerwegen;
- meer ruimte in de onderwijstijd om te differentiëren in tempo en niveau.

2. Eigentijdse voorzieningen

- benutten van ICT als middel om gepersonaliseerd leren te ondersteunen en meer maatwerk te realiseren.

3. Brede vorming voor alle leerlingen

- goed onderwijs richt zich op individu en de maatschappij;
- leerlingen worden voorbereid op het vervolgonderwijs en op de arbeidsmarkt;
- het voortgezet onderwijs bereidt leerlingen voor op de maatschappij en draagt bij aan de persoonlijke vorming van leerlingen.

4. Partnerschap in de regio

- het voortgezet onderwijs gaat zich meer verbinden met lokale en regionale organisaties en zet in op intensivering en verbreding van de samenwerking met collega-scholen (vo en vervolgonderwijs), collega-scholen en het speciaal voortgezet onderwijs (Passend Onderwijs), het toeleverend en vervolgonderwijs, de lerarenopleidingen, het bedrijfsleven en organisaties op het gebied van welzijn, cultuur, sport etc. gericht op de brede ontwikkeling van leerlingen.

5. Scholen als lerende organisatie

- naast aandacht voor het versterken van de bekwaamheid van leraren is het belangrijk om aandacht te schenken aan wat leraren motiveert.

6. Toekomstbestendigheid organiseren: koppeling van onderwijs- en personeelontwikkeling

- versterking en borging van de professionaliteit van leraren, schoolleiders en bestuurders is een belangrijke sleutel tot het verder verhogen van de kwaliteit van het onderwijs;
- koppeling van zowel de professionele ontwikkeling van leraren, schoolleiders en bestuurders als het strategisch HR-beleid;
- versterken van zowel de basis- als de complexe vaardigheden van de docenten (talentbenutting, Passend Onderwijs en (gepersonaliseerd leren);
- begeleiding van startende leraren;
- vergroten van het aantal masteropgeleide docenten;
- stimuleren van leraren hun professionaliseringsactiviteiten vast te leggen in het Lerarenregister;
- lessen worden gegeven door bevoegde docenten; on- en onderbevoegde docenten krijgen de gelegenheid om binnen de cao vastgestelde termijn de betreffende bevoegdheid te halen,
- er wordt een beroepsstandaard voor schoolleiders ontwikkeld;
- het HR-beleid wordt gekoppeld aan de strategische doelen van het onderwijs.

7. Nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht

- intern kwaliteitsbewustzijn/opbrengstgericht werken;
- versterking horizontale verantwoording;
- transparantie.

Per ambitie zijn er kwaliteitsafspraken gemaakt die terug te vinden zijn in het Sectorakkoord. In hoofdstuk 4 worden de ambities "vertaald" naar de strategische doelstellingen voor het DevelsteinCollege in het bijzonder.

3.2 Sterkte-zwakte analyse

In onderstaand schema staat in een oogopslag aangegeven waar onze sterke en zwakke punten liggen. Vanuit de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes formuleren wij onze strategische doelstellingen.

Sterkte en zwakte zijn intern, kansen en bedreigingen zijn extern.

SWOT	positief	negatief
intern	<p>Sterkte</p> <ul style="list-style-type: none"> Gedegen onderwijs Focus op onderwijskwaliteit Kansen bieden Talentvolle docenten Laag ziekteverzuim Zorg en ondersteuning DOC Begeleiding nieuwe collega's Begeleiding stagiaires Verrijkmogelijkheden Rekenbeleid Overzicht in financiën Betrokkenheid OOP 	<p>Zwakte</p> <ul style="list-style-type: none"> Uitdagend onderwijs Differentiatie binnen klassenverband Actieve betrokkenheid leerlingen Rendement onderbouw ICT-toepassingen in onderwijs Grootte gymnasium Weerstandsvermogen Bètaprofilering
extern	<p>Kans</p> <ul style="list-style-type: none"> Imago: betrouwbaar en veilig Intensivering overleg PO-VO OR en OCG's Contacten met vervolgopleidingen Benutten gelden van SWV en subsidies Leerlingenparticipatie 	<p>Bedreiging</p> <ul style="list-style-type: none"> Daling leerlingenaantal Imago: veel huiswerk en toetsschool Concurrentie scholen VO uit de omgeving (TTO, categoriaal gymnasium, Technasium) Zwalkend overheidsbeleid Financiering vanuit de overheid

4. Strategie en beleid: ontwikkelingen voor de middellange termijn

4.1 Context

Het DevelsteinCollege heeft een stevig sturend fundament (hoofdstuk 2). Een flink aantal doelstellingen van de afgelopen beleidscyclus is gerealiseerd, terwijl een aantal andere in de komende periode nog extra aandacht behoeft. Zo zal het rendement van de onderbouw verder verbeterd moeten worden en dienen de voldoende bovenbouwrendementen van de verschillende afdelingen geborgd te worden en uitgebouwd te worden naar goed.

De school heeft een goede naam en positie in de regio, heeft goede contacten met externe relaties, ontwikkelt veel onderwijskundige initiatieven en heeft een hoog ambitie- en kwaliteitsniveau. Ook deze aspecten verdienen voortdurende aandacht, zodat ze van een hoog niveau blijven.

De communicatie en informatieverstrekking naar ouders/verzorgers is geleidelijk aan gedigitaliseerd en ook verbeterd.

De omgevingsfactoren (hoofdstuk 3) die de komende jaren het onderwijsbeleid mede gaan bepalen zijn concreet en uitdagend. In samenhang leidt dit tot de volgende doelstellingen:

4.2 Strategische doelstellingen

Welke strategie, welke beleidsdoelstellingen staan de komende jaren op de agenda?

a. Gedegen en aantrekkelijk onderwijs

De kwaliteit van het onderwijs wordt in hoge mate bepaald door de kwaliteit van de docenten. Daarom zijn bevoegdheid en bekwaamheid van groot belang. Het streven is dat alle lessen worden gegeven door bevoegde docenten en dat ruim 90% van de lessen in de bovenbouw van havo en vwo door eerstegraadsbevoegde docenten wordt gegeven. Voor de bovenbouw van het vwo is het streven dat de helft van de lessen door academici wordt verzorgd. Het docententeam is zowel vakinhoudelijk als pedagogisch-didactisch van een uitstekend niveau. Dit blijkt uit de tevredenheidsenquêtes onder leerlingen en ouders, zie <http://www.scholenopdekaart.nl/Middelbare-scholen/757/DevelsteinCollege>

b. Doorstroom verbeteren, dus minder zittenblijvers en afstromende leerlingen

Het percentage leerlingen dat doubleert of afstroomt is te groot. Het landelijke doel, minder dan vier procent, is nog ver verwijderd van het huidige percentage: 9,7% in juli 2014. Het streven is dat jaarlijks met een half tot een heel procentpunt te laten dalen, ook al voldoen we dan in 2020 nog niet aan het landelijke doel. Om dat doel te bereiken stelt elke teamleider i.o.m. de betrokken mentoren en de leerlingen voor de leerlingen die buiten de norm om bevorderd zijn een actieplan op om te voorkomen dat die leerlingen een jaar later stranden. Zo zijn er blokken waarin leerlingen buiten het rooster om huiswerk maken, is er extra ondersteuning voor leerlingen die dat nodig hebben en wordt er in de eerste twee leerjaren meer aandacht besteed aan het leren.

- c. Meer maatwerk, dus gepersonaliseerd onderwijs
Dat is zichtbaar doordat leerlingen in de bovenbouw een extra vak kunnen kiezen. Daarnaast wordt het zichtbaar door
- een toename van het aantal lessen waarin gedifferentieerd wordt;
 - individuele deelname aan olympiades van bepaalde vakken;
 - deelname aan profielwerkstukwedstrijden;
 - aansluitingsprogramma met mbo, hbo en wo;
 - meer op maat gemaakte begeleiding;
 - meer mogelijkheden om de talenten van leerlingen buiten het reguliere programma te ontwikkelen, zoals het starten met een obelisk-groep voor hoogbegaafde leerlingen, een groep voor art & performance waarin leerlingen hun culturele talenten kunnen benutten en het uitbouwen van de Lego League/Robocup voor de meer bèta-georiënteerde leerlingen.
- d. Versterken van de digitalisering van het onderwijs
In het onderwijs neemt de digitalisering hand over hand toe. Het DevelsteinCollege vindt dat de digitalisering in dienst moet staan van het onderwijs en dus de onderwijskundige visie moet ondersteunen. Daarom kiest de school er op dit moment bewust voor om geen Ipad-school te worden. Toch is de toename van de digitalisering in het onderwijs wel zichtbaar in de school en zal zich dat de komende jaren vanuit de behoefte van de docenten verder ontwikkelen. Nu zijn ruim dertig lokalen voorzien van een smartbord en dat aantal stijgt elk jaar. Daarnaast worden de computers in de mediatheek, het bètalab, de nissen op de eerste en tweede verdieping en in lokaal 212, het lokaal voor informatica en digitale toetsen, jaarlijks intensiever gebruikt. Sinds 2014 wordt er geëxperimenteerd met een Ipadkar om tijdens de lessen te gebruiken. Dat gebruik wordt gestimuleerd. Desgewenst komt er een extra kar.
- e. Plusdocument voor alle leerlingen
Om talenten van leerlingen te erkennen en te waarderen wordt een plusdocument ontwikkeld waarin de extra's die een leerling tijdens zijn schoolcarrière heeft gedaan worden opgenomen. Hierbij valt te denken aan stages, certificaten voor de moderne vreemde talen, een diploma elementair boekhouden, deelname aan Lego League/Robocup, sportgroep, art & performance, medezeggenschapsraad, Obeliskgroep en Peer Leaders.
- f. Versterken kwaliteit personeel: zie hoofdstuk 6 Personeelsbeleid
- g. Uitwisselingsprogramma met bedrijfsleven
In het kader van LOB komt er voor de afdeling vmbo-t een uitwisselingsprogramma voor docenten met het bedrijfsleven in de vorm van gastlessen, bedrijfs- of schoolbezoeken of docentenstages. Daarmee wordt begonnen tijdens de sectororiëntatie in het tweede leerjaar. In het derde leerjaar volgen de leerlingen een stage bij een bedrijf. In het LOB-beleid voor havo en vwo staat dat leerlingen kennismaken met het beroepenveld. Zij bezoeken bedrijven, spreken met beroepsbeoefenaars en kunnen bij een bedrijf werken vakoverstijgende opdrachten en hun profielwerkstuk. Daarnaast zijn er in school gastlessen en presenteren bedrijven zich tijdens een voorlichtingsavond.
- h. Systematisch werken aan bekwaamheid schoolleiders
Ook voor schoolleiders geldt dat zij voortdurend werken aan het versterken van hun kwaliteiten. Dat kan d.m.v. opleidingen en cursussen, maar ook door het bezoeken van 'collegascholen', door contact met het basisonderwijs, het vervolgonderwijs en met het bedrijfsleven.
- i. Jaarlijks tevredenheidsonderzoek personeel
Naast de jaarlijkse enquêtes onder ouders/verzorgers (leerjaar 1 en 3) en leerlingen (leerjaar 3 en de examenklassen) wordt de ouders van de oudercontactgroepen (ocg's) en de ouderraad jaarlijks bevraagd op van te voren met elkaar afgesproken onderwerpen. De komende jaren zal ook het personeel jaarlijks gevraagd worden naar de kwaliteit van het gevoerde beleid.

j. Enquête onder oud-leerlingen

Elk jaar wordt er in november een reünie gehouden voor de leerlingen die drie jaar daarvoor examens hebben gedaan. Aan deze leerlingen werd tot nu toe af en toe gevraagd naar hun ervaringen. Zo mogelijk in samenwerking met het vervolgonderwijs wil de school een enquête opzetten om de ervaringen van oud-leerlingen m.b.t. de aansluiting van het voortgezet onderwijs op het vervolgonderwijs in kaart te brengen, zodat daar waar nodig verbeteringen aangebracht kunnen worden.

k. Belang basisvaardigheden rekenen/taal

Uitgangspunt is dat elke leerling de basisvaardigheden van zowel Nederlands als rekenen op een zodanig niveau beheerst dat instromen in het vervolgonderwijs zonder problemen verloopt.

l. Stimuleren β - en tn-profielen

Leerlingen zijn vrij om een profiel te kiezen dat bij hen past. In lijn met de afspraken in het Bestuursakkoord en het Techniepact stimuleert de school de keuze voor bèta- en techniekprofielen in alle leerwegen, in het besef dat de kiem voor deze belangstelling in het primair onderwijs moet worden gelegd. Deze profielen bieden een stevige uitgangspositie en zorgen voor ruime keuzemogelijkheden in het vervolgonderwijs en op de arbeidsmarkt. Het stimuleren van bèta- en techniekprofielen wordt zichtbaar in het samenvoegen van kleine vakken als techniek, informatiekunde, onderzoeksvaardigheden en science in een nieuw vak voor de eerste twee leerjaren van vwo en havo. Dat vak krijgt als voorlopige naam engineering. Binnen dat vak wordt in elke periode een nieuw project verzorgd waarbinnen aandacht is voor de diverse kwaliteiten van de oorspronkelijke vakken. De verhouding tussen die voormalige vakken kan in het nieuwe vak per project verschillend zijn. Doel van het nieuwe vak is een onderzoekende houding, nieuwsgierigheid en technische vaardigheden tot ontwikkelen waardoor de leerlingen beter voorbereid worden op een plek in onze voortdurend veranderende maatschappij. Afhankelijk van de eerste ervaringen die opgedaan worden in het schooljaar 2015-2016 wordt overwogen of en zo ja, wanneer het vak engineering ook in het vmbo geïntroduceerd zal worden.

In de bovenbouw wordt in alle afdelingen gewerkt aan de aantrekkelijkheid van het β -onderwijs door:

- het laten verzorgen van workshops door bedrijven;
- het uitnodigen van gastsprekers van universiteiten en bedrijven;
- deelname aan olympiades;
- het volgen van masterclasses aan technische universiteiten;
- het door universiteiten laten verzorgen van roadshows.

m. LOB

Het is belangrijk dat leerlingen al vroeg over de drempel van het vervolgonderwijs komen. Dat geldt zowel voor het mbo, het hbo als voor de universiteiten. Niet alleen om zich op basis van hun profielkeuze te oriënteren op vervolgstudies, maar ook om aandacht te besteden aan het studeren op zich. Samen met het vervolgonderwijs zorgt Develstein ervoor dat leerlingen zich goed oriënteren en de juiste keuze kunnen maken. Het bezoeken van scholen voor mbo, hbo en wo is daar een onderdeel van. Daarnaast wordt het bezoeken van opendagen en meeloopdagen en het proefstuderen van harte gestimuleerd.

Onze leerlingen zijn meer dan gemiddeld voorbereid op een vervolgstudie. Dit blijkt uit het feit dat na drie jaar minimaal 75% van de leerlingen nog steeds en met succes de gekozen vervolopleiding volgt.

n. Versterking horizontale verantwoording

De school verstrekt informatie via de website van de school en via 'scholen-op-de-kaart', zodat ouders en andere belanghebbenden vragen kunnen stellen en kritische kanttekeningen kunnen plaatsen waarmee de school zijn kwaliteiten kan verbeteren.

5. Kwaliteitsbeleid

Op het DevelsteinCollege wordt de kwaliteit van het onderwijs regelmatig en op verschillende manieren gemeten.

De resultaten en vorderingen van de leerlingen worden elke rapportperiode door middel van een interne rapportage gevolgd en jaarlijks worden de bevorderings- en examengegevens geanalyseerd en geëvalueerd. De sectie(leider)s worden nauw bij dit proces betrokken.

Jaarlijks worden tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd onder de ouders van brugklasleerlingen, ouders van derde klas leerlingen en onder examenkandidaten.

Daarnaast kent elk onderwijsteam een oudercontactgroep en een leerlingenparlement waarin de kwaliteit van het onderwijs een belangrijk onderwerp van gesprek is.

Verder is er intensief contact met de ons toeleverende basisscholen en het vervolgonderwijs.

Voor de aansturing van de kwaliteitszorg is gekozen voor het eenvoudige maar doeltreffende proces van de pdca-cirkel. Deze is vertaald naar een jaarlijkse beleidscyclus.

De gebieden van de kwaliteitszorg die worden onderscheiden zijn: identiteit, onderwijs, personeel, middelen, ict en communicatie.

Het schoolbeleidsplan wordt vertaald naar concrete beleidsvoornemens en doelstellingen van schoolleiding en onderwijsteams. Het beleid is direct terug te voeren op de visie van de school. De doelstellingen worden SMART geformuleerd en vastgelegd in formats met als belangrijkste items de drie centrale doelstellingen van het DevelsteinCollege:

- gedegen en uitdagend onderwijs;
- rekening houden met verschillen;
- pedagogisch optimisme.

Het schoolbeleidsplan en de doelstellingen per schooljaar worden jaarlijks geëvalueerd en vertaald naar nieuwe of vervolgoelstellingen voor het komend schooljaar.

De personeelsleden worden geïnformeerd over en leveren hun bijdrage aan de teamdoelstellingen, waardoor deze een sturend onderdeel zijn van het totale kwaliteitssysteem van het DevelsteinCollege.

Door de resultaten van die cyclus vast te leggen en de documenten toe te voegen aan het totale systeem van kwaliteitszorg van de school, worden de resultaten en processen geborgd.

Aan dit schoolbeleidsplan is ten slotte een hoofdstuk kritieke prestatie-indicatoren toegevoegd.

Ze hebben betrekking op de deelgebieden onderwijs, financiën, personeel, veiligheid en tevredenheid.

Na afloop van ieder kalender- of schooljaar worden de gerealiseerde waarden van deze indicatoren vergeleken met de streefwaarden. Waar nodig worden acties ingezet.

De gegevens van dit onderdeel van het schoolbeleidsplan worden jaarlijks besproken met de leden van het algemeen bestuur van de stichting.

6. Personeelsbeleid (HRM)

Medewerkers van het DevelsteinCollege zijn professionals die verantwoordelijkheid tonen voor hun eigen werk, maar ook teamspeler zijn en dus ook hun bijdrage leveren aan het teamresultaat en zich verbonden weten met de school als geheel.

Op het DevelsteinCollege is sprake van een lerende cultuur waarin het niet alleen draait om het leren van leerlingen, maar ook om het leren van alle medewerkers.

De school voert actief beleid om de deskundigheid van het personeel te onderhouden en te vergroten. Het DOC, het Develsteincentrum voor ontwikkeling en coaching, is een kwalitatief hoogstaand centrum waar het begrip ontwikkelen van personeel wordt vormgegeven door coaching, advisering, stagebegeleiding en het aanbieden van scholing op verschillende niveaus.

Medewerkers van het DevelsteinCollege kunnen gebruik maken van de professionals van het DOC. Jaarlijks is er ook een programma-aanbod met betrekking tot de deskundigheidsbevordering. Collega's kunnen hier vrijwillig op inschrijven en/of kunnen in opdracht van de schoolleiding gebruik maken van het aanbod, omdat de schoolleiding het nodig acht voor de ontwikkeling en de kwaliteit van de medewerker.

Voor de vormgeving van eigentijds onderwijs is het cruciaal dat leraren beschikken over voldoende kennis en vaardigheden om onze leerlingen uit te dagen en te differentiëren in de klas (ondersteuning en excelleren). Om adequaat te kunnen omgaan met verschillen tussen leerlingen, is het belangrijk dat leraren zowel de basis- als de complexe vaardigheden bezitten (Sectorakkoord 2014-2017). Het DevelsteinCollege zet zich de komende jaren in op het versterken van zowel de basis- als de complexe vaardigheden van docenten. In het bijzonder wordt daarbij ingezet op opbrengstgericht werken en het omgaan met verschillen (excellentie en passend onderwijs) door zowel startende als ervaren docenten.

Het DOC speelt hierin een belangrijke rol. In het aanbod voor docenten wordt voortgebouwd op de eerder ingezette "Vijf rollen van de leraar" voor de basisvaardigheden. In 2015 wordt een aantal collega's opgeleid (train de trainer) om vanuit het DOC scholing aan te bieden aan onze collega's. Centraal staat het omgaan met verschillen tussen leerlingen en het toepassen van verschillende didactische werkvormen (Bekwaamheidspyramide van het CPS).

Naast het borgen en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, streeft het DevelsteinCollege ernaar dat, conform het Sectorakkoord, alle lessen worden gegeven door daartoe bevoegde docenten. On- en onderbevoegde collega's worden in staat gesteld om binnen de cao vastgestelde termijn de betreffende bevoegdheid te halen. De school sluit studieovereenkomsten met docenten die studeren of gaan studeren.

Voor de lessen in de bovenbouw havo en vwo zet de school zich in via scholings-, wervings- en selectiebeleid op een mix van hbo- en wo masteropgeleide docenten.

Tegen de achtergrond van de toenemende eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid van scholen, is professionalisering van de schoolleiding, onderwijsondersteuners en onderwijsgevendend duurzaam noodzakelijk. Dit betekent het verder ontwikkelen van voldoende deskundigheid op gebied van HRM, CAO, onderwijsfinanciën en wet- en regelgeving.

Vanuit het integraal personeelsbeleid (IPB) heeft de verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid voortdurend de aandacht. Er vindt systematisch afstemming plaats tussen kennis, bekwaamheden en inzet van de medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelstellingen van de school. IPB-aandachtvelden zijn personeelsbeheer, organisatiebeleid, professionele ontwikkeling van medewerkers, instroom, doorstroom/behoud van medewerkers en uitstroom van medewerkers. In het schooljaar 2015-2016 wordt een personeelsbeleidplan geschreven dat aansluit bij de doelstellingen uit dit schoolbeleidsplan.

De komende jaren zal het accent nog meer komen te liggen op de koppeling van het HRM-beleid aan de strategische doelen van ons onderwijs (strategisch HRM). Strategisch HRM is een benadering die is gericht op het realiseren van doelen en opbrengsten voor de organisatie, voor de medewerkers en voor de maatschappij (ambitie 6 van het Sectorakkoord).

Jaarlijks zal er een tevredenheidsonderzoek onder het personeel worden afgenomen en wordt op grond van de uitkomsten van het onderzoek het beleid waar nodig aangepast.

Ook zal er jaarlijks een functioneringsgesprek met elk personeelslid worden gevoerd waarin naast de professionalisering/deskundigheidsbevordering ook afspraken worden gemaakt over de beheersing en ontwikkeling van de complexe vaardigheden. Naast de formele gesprekken (zoals bijvoorbeeld de functioneringsgesprekken en de verzuimgesprekken) vinden er veel informele gesprekken plaats met als doel de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling en het welbevinden van de collega's te borgen dan wel te verbeteren. De open cultuur zorgt ervoor dat men elkaar gemakkelijk weet te vinden.

In het Sectorplan-VO ligt de nadruk op het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van werknemers in het voortgezet onderwijs. Duurzame inzetbaarheid is een begrip dat veelal wordt gerelateerd aan de participatie van ouderen aan het arbeidsproces (seniorenbeleid). Lag aanvankelijk de nadruk op oudere werknemers, gaandeweg is de focus meer komen te liggen op het gehele arbeidzame leven.

Jaarlijks krijgt de werknemer de beschikking over een basisbudget van 50 klokuren. Hiermee kunnen keuzes worden gemaakt die passen binnen de levensfase van een werknemer en die de persoonlijke situatie en de duurzame inzetbaarheid vergroten.

Om een evenwichtige en gezonde personele formatie te bereiken waarbij rekening wordt gehouden met groei of krimp van de school, mag alleen dat wat aan formatieve bekostiging binnenkomt, worden uitgegeven.

7. Financieel beleid

Een gezonde school betekent voor het DevelsteinCollege ook een financieel gezonde school. Financieel gezond wil zeggen:

- jaarlijks een positief exploitatiesaldo;
- een weerstandsvermogen (eigen vermogen als percentage van de totale baten van een kalenderjaar) van minimaal 22%;
- viermaal per jaar een financiële managementrapportage met een forecast voor het volledige boekjaar en bespreking daarvan in het algemeen bestuur;
- een jaarlijkse update van de meerjarenbegroting;
- inschatting van toekomstige financiële risico's door middel van een voortdurend te actualiseren risicoanalyse.

De exploitatiesaldi van de jaren 2009 tot en met 2014 (voor zover van toepassing voor consolidatie met Chrivon en rekening houdend met de omzetting van de onderhoudsreserve van € 491.000 naar een onderhoudsvoorziening in 2012) ontwikkelden zich als volgt:

	2010	2011	2012	2013	2014
Exploitatiesaldo	€ -510.000	€ - 610.000	€ 159.000	€ 737.000	€ 242.000
Totale baten	€ 14.381.000	€ 14.233.000	€ 14.728.000	€ 16.082.000	€ 15.724.000
Rentabiliteit	-3,55%	- 4,29%	1,08%	4,58%	1,54%

Het weerstandsvermogen geeft het volgende beeld:

	2010	2011	2012	2013	2014
Eigen Vermogen	€ 2.733.000	€ 2.125.000	€ 1.793.000	€ 2.530.000	€ 2.772.000
Totale baten	€ 14.381.000	€ 14.233.000	€ 14.728.000	€ 16.082.000	€ 15.724.000
Weerstandsvermogen	19%	15%	12%	16%	18%

Als belangrijkste toekomstige risico's worden beschouwd:

- a. fluctuatie in leerlingenaantallen;
- b. financiële gevolgen van arbeidsconflicten;
- c. instabiliteit van de bekostiging;
- d. onvolledige indexatie van de bekostiging;
- e. invoering van het nieuwe bekostigingsstelsel;
- f. risico's van ziekteverzuim;
- g. kwaliteit van het onderwijs;
- h. omvang van de directie;
- i. grootte van het weerstandsvermogen.

De volgende maatregelen zijn of worden genomen om de gevolgen van deze risico's zo veel als mogelijk te beperken:

- ad a. In de meerjarenprognose is uitgegaan van een conservatieve inschatting van het aantal leerlingen en een daarbij behorende formatie personeel. De daling van het leerlingenaantal in het schooljaar 2015-2016 kan worden opgevangen, maar een verdere daling in de jaren er na is veel moeilijker op te vangen. In 2016-2017 en 2017-2018 samen zullen drie collega's met pensioen gaan, maar is er veel ander verloop nodig om de verdere benodigde formatiereductie op te vangen.
- ad b. De reserve personele verplichtingen (inclusief voorziening voor ambtsjubilea en voorziening voor opgebouwde o.o.p.-vakantie-uren) heeft inmiddels de gewenste omvang (15% van de personele bekostiging) bereikt en is daarmee afdoende.

- ad c/d. De prognoses van de VO-raad inzake de toekomstige bekostiging zijn volledig verwerkt in de meerjarenbegroting.
- ad e. Ook met de mogelijke gevolgen van de invoering van het nieuwe bekostigingsstelsel is in de meerjarenbegroting rekening gehouden. Inmiddels is deze herziening weer op de agenda gezet. Aanvankelijke berekeningen wezen op een achteruitgang van € 300.000. De vraag is of dit bedrag in de nieuwe plannen zal veranderen. Een ruimhartige overgangperiode naar de nieuwe bekostiging is toegezegd. Zoals de plannen nu zijn, komen er tarieven voor twee categorieën leerlingen: een wat hoger bedrag per leerling praktijkgericht en een wat lager per leerling theoretisch. Er zijn nog vraagtekens. Zo is er de vraag of iedere vestiging dezelfde vaste voet moet krijgen, of dat wordt gekozen voor een hoger bedrag voor de eerste vestiging van een bestuur. Uiteindelijk moet de uitwerking van deze punten leiden tot een wetsvoorstel en zal invoering van de vereenvoudiging waarschijnlijk per 1 januari 2018 plaatsvinden.
- ad f. Door intensief overleg van de afdeling HRM met de direct leidinggevenden en door de samenwerking met de bedrijfsarts is het ziekteverzuim inmiddels historisch laag. Verheugend is ook dat de ziekmeldfrequentie fors onder de 1,50 is gedaald. Zoals eerder vermeld levert dit lage ziekteverzuim een groot financieel voordeel op maar brengt dus ook een zeker risico met zich mee.
- ad g. Door de grote aandacht voor het primaire proces worden stappen gezet in het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Grootste uitdaging is de opbrengsten van deze inspanningen te borgen.
- ad h. Door de relatief kleine directie worden belangrijke besparingen op de personeelskosten bereikt, maar bestaat het risico op discontinuïteit bij het tijdelijk wegvallen van een van de leden van de directie.
- ad i. Er zullen vanaf 2016-2017 meer maatregelen nodig zijn om het weerstandsvermogen op de beoogde 22% te brengen.