

In dit schoolplan lijkt er weinig aandacht voor de relatie met de onze directe omgeving: de gemeente Leiden e.o. Hiervan is zeker geen sprake alleen heeft het Leonardo College al nauwe banden met zeer veel organisaties. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de Stadstijgers, Musea, het MBO etc. We willen dit continueren en iets uitbreiden: alle vaksecties gaan een bedrijf of organisatie adopteren. Het feit dat er verder weinig aandacht voor is in dit schoolplan is dus geen gebrek aan ambitie maar een compliment voor de huidige school.

Hoe kan dit er voor onze leerlingen uit gaan zien?

Natuurlijk moeten de kaders uit dit schoolplan nog concreet uitgewerkt worden. Hieronder volgt een mogelijke dagindeling als invulling van de wijze waarop dit schoolplan vorm kan krijgen, waarbij we ons concentreren op de veranderingen voor de leerlingen.

De school is dagelijks open van 08.00—16.30 uur

08.00—09.00 gesprek met coach, werk afmaken voor die dag.

09.00—10.30 lesblok 1

10.30—10.45 Pauze

10.45—12.15 Lesblok 2

12.15—12.45 Pauze.

12.45—14.15 Lesblok 3

14.15—16.30 Verwerken, verdiepen,

Op donderdag vervalt lesblok 3: alle vaksecties werken gezamenlijk aan het voorbereiden van lessen, toetsen, etc.

De lesblokken 1 en 3 bevatten verplichte onderdelen.

Lesblok 2 bevat keuzemogelijkheden voor leerlingen.

Na 14.15 uur kunnen toetsen ingehaald worden, werk afgemaakt dan wel kunnen leerlingen verplicht extra onderwijs krijgen omdat de vorderingen daar aanleiding toe geven.

De blokken van 1,5 uur zijn gebaseerd op een 30, 60 en 90 minuten rooster. Het is mogelijk dat de activiteiten (college, practica, etc.) om een andere tijdseenheid vraagt, bijvoorbeeld 35 of 40 minuten.

De dinsdagmiddag blijft vergadermiddag voor de teams, mentoren, etc. De gehele donderdagmiddag wordt aan de vaksecties gegeven. Zij zullen hiermee een eerste stap zetten op weg naar (wellicht de invoeringen van) professionele leergemeenschappen.

Praktisch kan het zijn dat de blokken voor onderbouw en bovenbouw anders van volgorde zijn. Hierdoor kan het keuzedeel voor de bovenbouw naar de middag: dit geeft de mogelijkheid om in de middag onderdelen buiten school te volgen. Ook kunnen leerlingen betaald werk verrichten: bijles aan leerlingen uit de onderbouw. Een mooi alternatief voor werken in de supermarkt.

Over het belang van een visie.....



Gebruikte (inspiratie) bronnen

Dit schoolplan is mede tot stand gekomen dankzij de inbreng dan wel inspiratie van velen. Natuurlijk betreft in eerste instantie de medewerkers van het Leonardo College, maar ook een aantal externe bronnen mag niet onbenoemd blijven:

- Jaap Boonstra
Veranderen in 28 lessen
Veranderen van maatschappelijke organisaties.
- John Hattie
Visible learning for teachers
- Pim Pollen
Voorzitter CBE-group
- Marzano/Miedema
Leren in 5 dimensies
- Philip Vandendriessche
Leidinggeven zonder cijfers
- Mathieu Weggeman
Het Rijnlants boekje
Leiding geven aan professionals: niet doen.
- Daniel T. Willingham

Schoolplan Leonardo College 2018-2021: onderwijs waar je (voor) kiest!

Kaders en richting aan ontwikkeling.

Voor het gestructureerd werken aan onderwijs- en organisatieontwikkeling is een schoolplan een onmisbaar instrument. Een goed schoolplan geeft richting aan de organisatie- en onderwijsontwikkelingen en brengt samenhang aan tussen de verschillende beleidsterreinen. Juist dit laatste is essentieel. Aan ambities is zelden gebrek in het onderwijs. Dit geldt zowel voor het onderwijs zelf als voor de Rijksoverheid. Vaak gaat het dan om nieuwe onderwijsdoelen, inzichten of zelfs hypes. Wellicht voegen ze wat toe, maar dat is niet per definitie zo. Juist een schoolplan kan dan helpen als toetsingskader: vooral ook om dingen niet te doen. En verder brengt het focus aan en zorgt het dat ontwikkelingen in samenhang worden vormgegeven en daarmee elkaar versterken. In dit schoolplan wordt nader invulling gegeven aan de ruimte die het schoolplan van Scholengroep Leonardo da Vinci biedt en de ontwikkeling die het Leonardo College als school de afgelopen jaren heeft ingezet en vormgegeven. De tijdshorizon is vier jaar en iedere twee jaar vindt een evaluatie plaats zodat er of tijdig bijgestuurd kan worden ofwel een aanpassing van de doelen plaatsvindt naar de nieuwe inzichten.

“De graadmeter voor ons succes zijn onze leerlingen.”

Samenhang en opzet

In het Leonardo College staat het onderwijs centraal: dat is onze basis van bestaan. Dat betekent dat het onderwijs leidend is in de verdere organisatieontwikkeling. Vanuit de visie op het onderwijs wordt gekeken naar de consequenties voor de andere beleidsterreinen. Per beleidsterrein is een globale vierjaren planning met tussenresultaten opgenomen. In de samenvatting achterin worden deze plannings onder elkaar gezet zodat de samenhang nog duidelijker wordt. Tot slot wordt een vergezicht gegeven wat al deze veranderingen en ontwikkelingen onze leerlingen nu gaan opleveren. Dit is het belangrijkste onderdeel van dit schoolplan, het brengt focus aan en is daarmee ook de graadmeter voor het succes ervan. Onderwijsontwikkeling met als doel dat onze leerlingen er beter van worden: de ultieme doelstelling van dit schoolplan.



IN DIT NUMMER

Algemene kaders.....	2
Onderwijs.....	4
Personeel.....	6
ICT.....	8
Gebouwen.....	9
Financiën.....	10
Kwaliteitszorg.....	12
Ontwikkelingen in samenhang.....	14
Tot slot.....	16

De graadmeter voor succes: onze leerlingen!

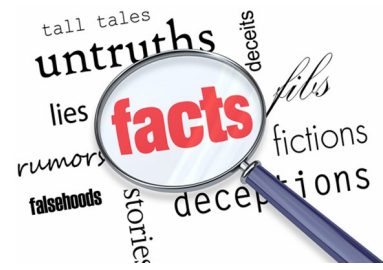
Onder dit schoolplan en bovenstaande uitspraak ligt een aantal overtuigingen:

Wij zien toetsuitslagen en andere metingen als feedback over de impact die wij hebben;

Wij vinden dat de successen en tegenvallers bij het leren van de leerlingen voortkomen uit wat wij als leraren of schoolleiders deden of niet deden;

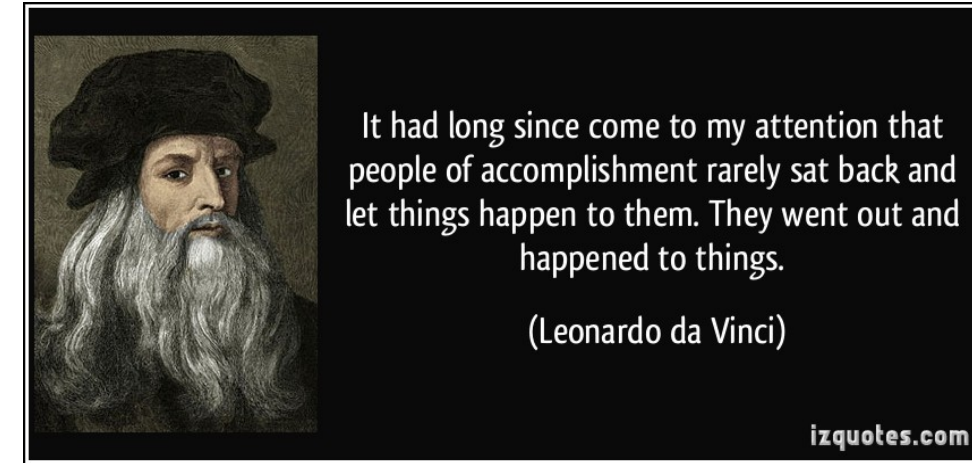
Wij zijn ervan overtuigd dat onze fundamentele taak is het effect van onze manier van lesgeven te evalueren aan de hand van het leren en de vorderingen van onze leerlingen.

Evidence based Onderwijs?



In het onderwijs zijn er de afgelopen vijftien jaar veel nieuwe initiatieven dan wel inzichten. Voorbeelden hiervan zijn de Tweede Fase, het competentiegericht onderwijs, het vernieuwde VMBO en de reken- en taaltoets. Daarnaast is ook het onderwijs gevoelig voor zogenaamde trends. Voorbeelden hiervan zijn het Blended learning, gepersonaliseerd leren en de leerling centraal. In eerste instantie aansprekende termen die vervolgens een eigen leven gaan leiden en daarmee verworden tot een containerbegrip. Opvallend is dat er bij al deze ontwikkelingen zelden gere-

ferend wordt aan wetenschappelijke inzichten ten aanzien van leren. Terwijl juist op dit gebied de afgelopen jaren veel vooruitgang is geboekt. Denk daarbij aan Marzano, Hattie en dichter bij huis Miedema. Zonder daarmee de wetenschap een te grote rol toe te dichten, is het voor de hand liggend om nieuwe initiatieven en de ontwikkeling van ons onderwijs te toetsen aan de door de wetenschap verkregen inzichten. En natuurlijk kunnen we hiervan afwijken, maar dan als bewuste keuze.



Commentaar

Het schoolplan is dankzij de inzet en inbreng van velen tot stand gekomen. Daarmee is een belangrijke stap gezet in het verder vormgeven van ons onderwijs en is de richting bepaald voor de organisatieontwikkeling. Wel moet voorkomen worden dat dit schoolplan het einde van een discussie is. De bedoeling is dat het kaders aangeeft en richting bepaalt: daarmee is het bij uitstek het begin van de professionele dialoog. Een dialoog op inhoud, scherp en betrokken met als doel de beste oplossing te vinden!

'Het stenen tijdperk kwam niet ten einde bij gebrek aan stenen'

Het vertrekpunt

Het schoolplan staat niet op zich: het bouwt voort op dat wat bereikt is. Voorbeelden hiervan zijn:

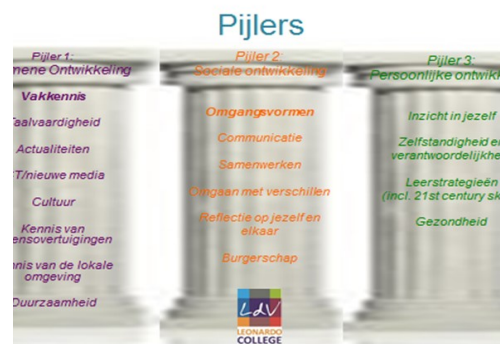
- ◆ Sterk profiel: sport;
- ◆ Goede begeleiding;
- ◆ Ronde als tijdelijk opvang bij leer- en planingsproblemen;
- ◆ VWO heeft een sterke verbinding met Leiden;
- ◆ Havo is aangesloten bij HaCo;
- ◆ Mavo richt zich op versterking van het LOB;
- ◆ De leerlingen ervaren de school als veilig.

Een school om trots op te zijn!

Onderwijs: leren is de basis en de opdracht

Het voortgezet onderwijs is geen eindonderwijs, maar een schakel tussen het Primair Onderwijs en het vervolgonderwijs en de maatschappij. Gedurende deze tijd worden leerlingen geconfronteerd met hun pubertijd. Juist in deze tijd staan groei en ontwikkeling, ook letterlijk, centraal. Voor de school betekent dit dat haar opdracht ligt in het zijn van een toegevoegde waarde bij dit proces van groei en ontwikkeling en daarmee is onze primaire taak meteen duidelijk: leren!

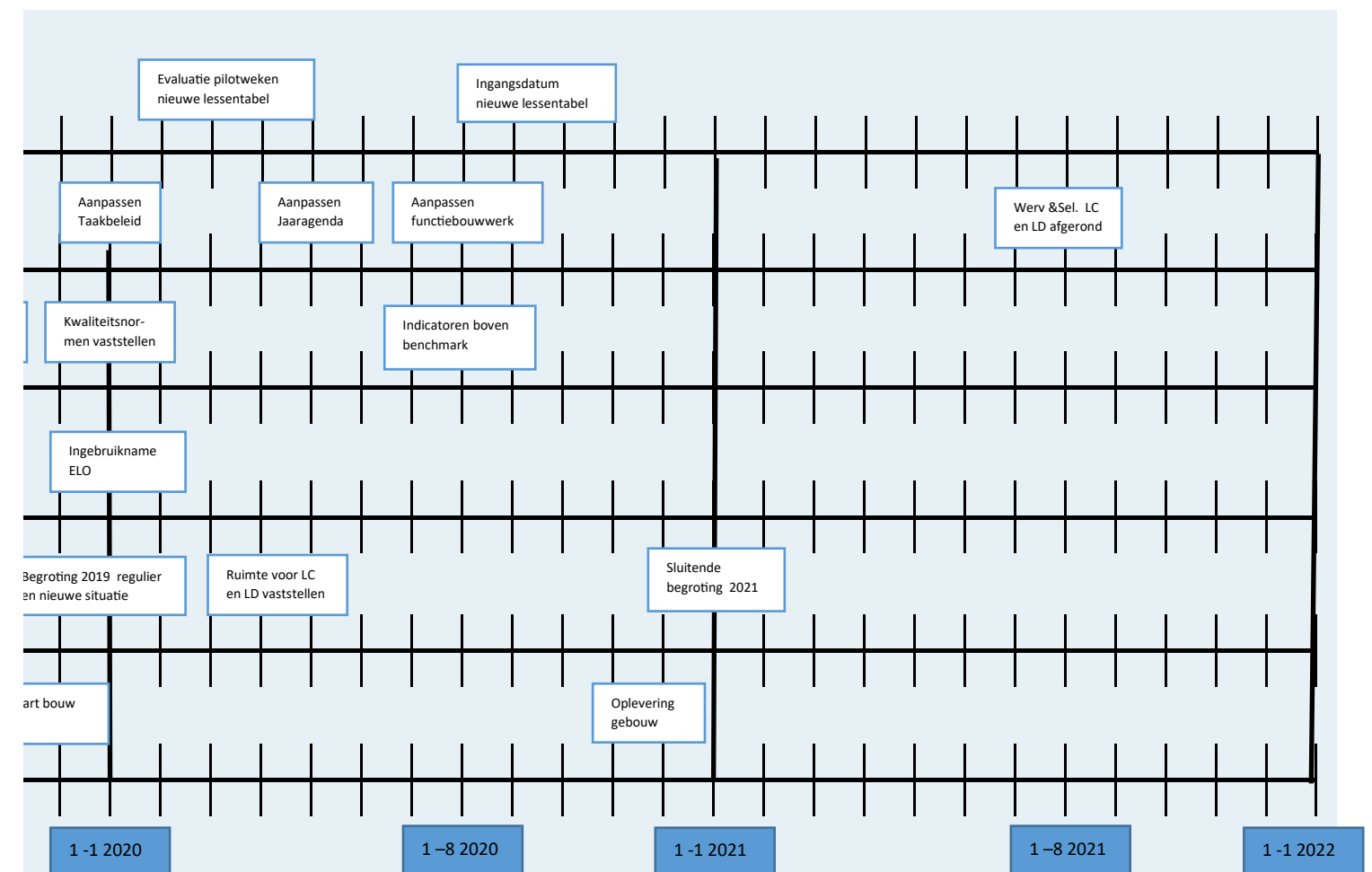
Dit leren richt zich in eerste instantie op het aanreiken van nieuwe kennis, deze te helpen integreren in bestaande kennis en vervolgens deze toe te passen in andere en nieuwe situaties en zo het inzicht te vergroten. Dit is vooral de cognitieve component van het leren. Maar door alleen het vergroten van de cognitieve bagage van een leerling doen we onze leerlingen tekort en nemen we onze opdracht te eng. Het Leonardo College ziet het als haar taak om leerlingen te helpen zich te ontwikkelen in drie pijlers:



- Algemene ontwikkeling;
- Sociale ontwikkeling;
- Persoonlijke ontwikkeling.

Dit schoolplan geeft de richting aan waarin wij ons willen ontwikkelen, maar tevens bouwt het voort op dat wat bereikt is en het behouden

waard. Het werken vanuit de eerder vastgestelde pijlers blijft ook in de toekomst een kader van waaruit wij invulling geven aan onze opdracht om goed onderwijs te verzorgen en leerlingen voor te bereiden op het zelfstandig functioneren in de maatschappij.



Ontwikkelingen in samenhang

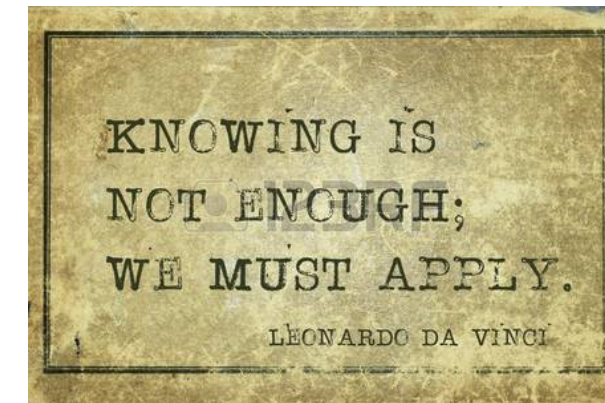
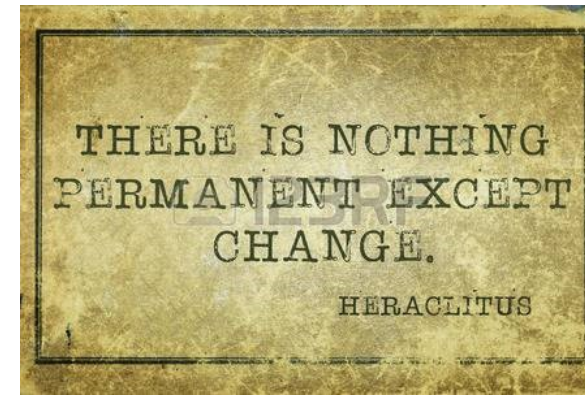
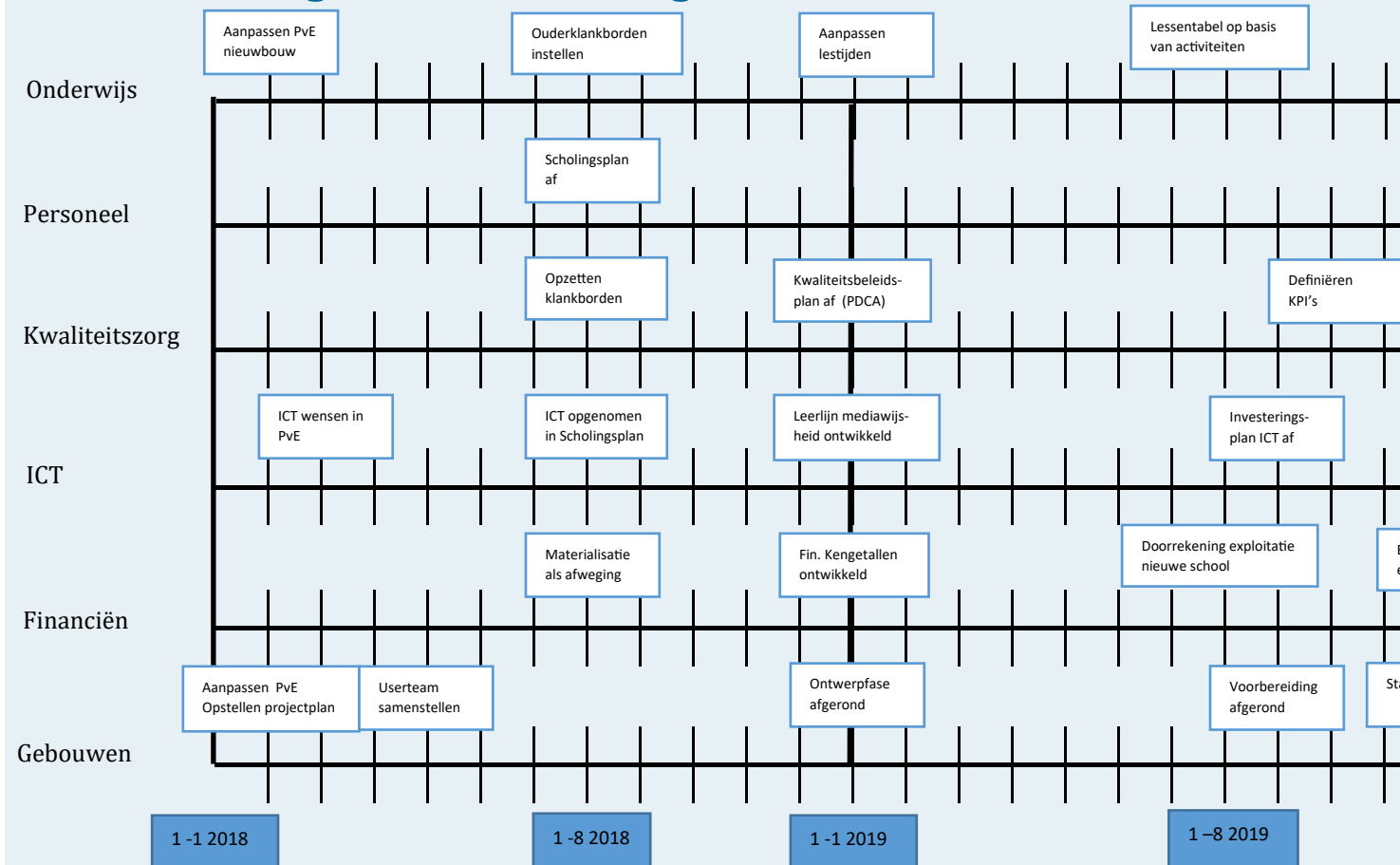


De ontwikkelingen voor de verschillende beleidsterreinen zijn kort beschreven en van een planning voorzien. Om de samenhang te benadrukken zijn de planningen hieronder opgenomen. Naast de onderlinge samenhang ontstaat er nog een duidelijke lijn. De ontwikkelingen die plaatsvinden gedurende een kalenderjaar vormen de basis voor het jaarplan als sturing voor de begroting. Daar waar het een schooljaar betreft geeft het sturing aan het formatieplan. Het schoolplan zelf geeft richting aan de meerjarenbegroting. Zo worden lange termijn en te realiseren doelen gekoppeld in de staande organisatie.

'Het werkelijke doel van het onderwijs is het beste uit jezelf halen.'

Gandhi

Ontwikkelingen in samenhang: een overzicht



Veranderingen aansturen: contradictio in terminis?

Verandertrajecten beginnen vaak met het opstellen van een projectplan. Ook worden de doelstellingen SMART geformuleerd. En toch constateert Prof. Dr. Jaap Boonstra in zijn verschillende boeken dat wereldwijd 85% van de verandertrajecten niet het gewenste resultaat heeft dan wel gewoon mislukten. Een deprimerend percentage dat bij voorbaat vragen oproept over de haalbaarheid.

Het planmatig veranderen geeft enige duidelijkheid vooraf, maar biedt niet de garantie dat het daadwerkelijk een bijdrage levert. Juist bij veranderingen waar het gedrag van medewerkers een belangrijk onderdeel is, is de procesmatige benadering van groot belang. Wat is het verhaal, waarom zouden we veranderen, wat levert het op en hoe blijf je sturen met oog voor de professionele ruimte van medewerkers, zijn de relevante vragen. Wel moet voorkomen worden dat door te veel nadruk op het proces de doorlooptijd te groot wordt: er verandert in de praktijk nagenoeg niets.

Voor de veranderingen die het Leonardo College vorm gaan geven, zal vooral de procesmatige benadering gekozen worden. Om daadwerkelijke resultaten te boeken zal er gewerkt worden met het benoemen van tussenresultaten. Deze zijn van groot belang om te monitoren of het proces nog op koers ligt dan wel bijsturen of versnellen gewenst is. Daarnaast maakt het de bereikte resultaten en veranderingen expliciet zichtbaar: dit zijn successen om te vieren. Aangezien juist in het onderwijs iedere medewerker betrokken is bij het veranderen, zal ook de professionele ruimte van iedereen gerespecteerd en benut moeten worden. Dit betekent dat in de aansturing er vooral op output gestuurd wordt, met behulp van criteria, en voorkomen moet worden dat zaken vooral voorgeschreven worden en daarmee op input gestuurd wordt. Of om terug te grijpen op het rapport van Rinnooy Kan: in het schoolplan wordt WAT beschreven. HOE docenten dat vorm geven in hun onderwijs is aan hen.

John Hattie: visible learning

Evidence based onderwijs: waar baseren we ons dan op? Want het zal duidelijk zijn dat ook de wetenschap geen eenduidige antwoorden heeft. En dus is het van belang om zicht te krijgen op relevante inzichten en ontwikkelingen. Bij onze zoektocht zijn we uitgekomen bij bijvoorbeeld John Hattie "Visible Learning for teachers" Dit boek bevat de uitkomsten van 800 meta-analyses van 50.000 onderzoeksartikelen over 150.000 effectgroottes en over 240.000.000 leerlingen.

De uitkomsten van Hattie's meta studie zijn interessant en soms verrassend. Natuurlijk zijn de uitkomsten te nuanceren of soms niet bruikbaar maar het zijn juist die nuances die de specifieke invulling door het Leonardo College inkleuren. Als kader is het goed bruikbaar en voldoet het aan het criterium om op metaniveau inzicht te krijgen over de wetenschappelijke ontwikkelingen op het terrein van leren zonder daarmee een nieuwe hype te volgen.

En natuurlijk blijven ook aanvullende onderzoeken en inzichten van harte welkom om ons te helpen het onderwijs vorm te geven dat leren optimaal mogelijk wordt gemaakt. Dit zowel van leerlingen en medewerkers.

Bij u in de organisatie

Onderwijs

Wat zegt de wetenschap over leren?

Onderwijs heeft leren als onderliggende basis en zoals eerder gesteld is het interessant of er nieuwe wetenschappelijke inzichten zijn ten aanzien van het leren die sturing kunnen geven dan wel helpen bij het maken van keuzes. Echter, ook voor wetenschappelijke inzichten geldt dat dit geen uniform beeld oplevert: er kan veel aangetoond dan wel bewezen worden en om de uitkomsten te duiden is vooral de context van belang. Gezien de vele wetenschappelijke experimenten en onderzoeken is dat bij voorbaat een lastige opgave. Een oplossing hiervoor verschaft het werk van John Hattie: Visible learning for teachers. Dit is een meta-studie naar de effecten van verschillende interventies op de (leer)prestaties van leerlingen. Zonder deze uitkomsten als maatgevend te nemen, kunnen ze wel richtinggevend zijn en van belang zijn bij het maken van keuzes. Enkele opvallende uitkomsten:

Groot effect op de prestaties van leerlingen:

De verwachtingen van de leerling;
Geloofwaardigheid van de leraar;
Verschaffen van formatieve evaluatie;
Feedback;
Rolwisselend onderwijzen;
Relatie leraar-leerling.

Gering effect op de prestaties van leerlingen:

Zittenblijven;
Klassengrootte;
Huiswerk.

De lijst bevat 150 gemeten effecten en daarmee is dit overzicht niet volledig maar wel illustratief: we kunnen met deze inzichten ons voordeel doen. Zo is het interessant dat de relatie leerling-leraar van grote waarde is voor de leerprestaties van een leerling. Dit sluit aan bij het motto van het Leonardo College "zonder relatie geen prestatie" en is daarmee ook een illustratie dat niet alles anders hoeft. Behouden en versterken van wat goed is, is ook waardevol

Lijst van effecten op prestaties.

Top 12 meeste effect:

1. Verwachtingen van leerlingen.
2. Programma Piaget
3. Reactie op interventieprogramma
4. Geloofwaardigheid leraar
5. Formatieve evaluatie verschaffen
6. Micro-lesgeven
7. Klassengesprek
8. Begrijpelijke aanpak voor leerlingen met een stoornis
9. Helderheid leraar
10. Feedback
11. Rolwisselend onderwijzen
12. Relatie leraar- leerling

Top 12 minste effect

1. Mobiliteit
2. Televisie
3. Zittenblijven
4. Welzijnsbeleid
5. Zomervakantie
6. Open versus traditioneel
7. Controle leerling over leren
8. Combinatieklassen
9. Studentenhuisen
10. Etnische diversiteit leerlingen
11. Taalvorming met 'whole language'
12. Perceptueel-motorische programma

De eerste vijf hebben zelfs een negatief effect!

Kwaliteit en kwaliteitszorg

Kwaliteit van onderwijs en verantwoordelijkheid

Het kwaliteitsbereid heeft tot doel kwaliteit te meten en daarmee een bijdrage te leveren aan het doorlopend werken aan het bewaken en verbeteren van die kwaliteit. Vanuit het toezichtkader 2017 ligt een aantal indicatoren vast en deze maken naast de KPI's, zie vorige bladzijde, onderdeel uit van het kwaliteitsbeleid. Naast het meten van de kwaliteit is het ook noodzakelijk om aan te geven welke geledingen of medewerkers verantwoordelijk zijn voor de te leveren prestatie en kwaliteit. In de onderstaande tabel is dit schematisch aangegeven.

	Kwaliteitsgebieden en standaarden	Verantwoordelijk	Rapportage
OP1	Aanbod	Teamleider	Jaarlijks
OP2	Zicht op ontwikkeling en begeleiding	Zorgcoördinator	Kwartaal
OP3	Didactisch handelen	Vaksectie	Jaarlijks
OP4	Extra ondersteuning	Zorgcoördinator	Jaarlijks
OP5	Onderwijstijd	Conrector	Kwartaal
OP6	Samenwerking	Schoolleiding	Jaarlijks
OP7	Praktijkvorming/stage	Teamleider	Jaarlijks
OP9	Toetsing en afsluiting	Teamleider	Per periode
SK1	Veiligheid	Team	Jaarlijks
SK2	Pedagogisch klimaat	Team	Jaarlijks
OR1	Resultaten	Vaksectie	Kwartaal
KA1	Kwaliteitszorg	Conrector	Half jaar
KA2	Kwaliteitscultuur	Rector	Kwartaal
KA3	Verantwoording en dialoog	Schoolleiding	Jaarlijks
FB1	Continuïteit	Rector	Kwartaal
FB2	Doelmatigheid	Rector	Jaarlijks
FB3	Rechtmatigheid	Rector	Jaarlijks

Deze basis, gebaseerd op het toezichtskader, wordt uitgebreid met de te ontwikkelen schooleigen KPI's.

Wat willen we

Helder formuleren wat wij als Leonardo College onder de kwaliteit van ons onderwijs verstaan.

De kwaliteit meetbaar maken.

Ontwikkelingen expliciet volgen.

Leerlingen inzicht geven in hun ontwikkeling door gestandaardiseerde feedback middels formatieve toetsen.

Op alle indicatoren van de inspectie op of boven de benchmark score. Ieder jaar mag er een uitzondering naar beneden zijn.

Wat gaan we doen?

Definiëren van een set KPI's die aansluiten bij de keuzes van het Leonardo College.

Definiëren van een ondergrens met als doel om helderheid te verschaffen over ons basisoniveau;

Ieder kwartaal een rapportage opstellen met daarin alle KPI's.

Ieder kwartaal een gesprek met de vaksecties/clusters over de behaalde resultaten en de uitkomsten van de analyses.

Op individueel niveau maken de behaalde resultaten onderdeel uit van de gesprekkencyclus.

Aanpassen PvE
nieuwbouwOuderklankborden
instellenAanpassen
lestijdenLessentabel op basis
van activiteiten:snor-
stellenIndicatoren boven
benchmark

1-1-2018

1-1-2019

1-1-2020

1-1-2021

1-1-2022

Kwaliteit en kwaliteitszorg

Kwaliteit van onderwijs

Daar waar leren de basis is van ons onderwijs is ook duidelijk wat de graadmeter voor ons succes is: hebben leerlingen geleerd? Leren betekent het stellen van (leer)doelen, ontwikkelingen volgen en kijken of de doelen behaald zijn. Juist formatieve toetsen kunnen hierbij helpen. Daarnaast zal de digitale ondersteuning het mogelijk maken om op individueel en groepsniveau feedback te geven. Dit zal een cyclisch proces zijn waarbij de beschikbare informatie en data steeds het vertrekpunt zijn voor de inrichting van ons onderwijs. En de didactische keuzes.

Dit proces gaan we ondersteunen door de kwaliteit van ons onderwijs expliciet meetbaar te maken. Dit doen we de door een set kengetallen op te stellen: onze Kwaliteits- en Prestatie-Indicatoren (KPI's). Voorbeelden hiervan zijn:

- ◆ Aantal onvoldoendes per vak per klas. (op docentniveau)
- ◆ Gemiddelde cijfer per vak per klas (op docentniveau)

De door de inspectie geformuleerde indicatoren maken hier onderdeel van uit, maar deze set zal met schooleigen indicatoren worden uitgebreid, aansluitend bij onze keuzes. De KPI's zullen op twee manieren worden ingezet:

- ◆ Het effect meten van de ontwikkelingen die we inzetten: streefcijfers;
- ◆ Het beoordelen van het onderwijs: vaststellen van een norm als ondergrens;

Punt van aandacht blijft dat ook hier zowel het bos als de bomen zichtbaar moeten blijven: het aantal indicatoren moet beperkt blijven en daadwerkelijk inzicht geven.

Kwaliteit van de kwaliteitszorg.

Het meten van de kwaliteit van ons onderwijs vereist een helder kwaliteitsbeleid. Met daarin heldere definities (van kengetallen), eenduidige rapportages met onbetwistbare cijfers en een heldere analyse. Juist die analyse is het sturingsinstrument: cijfers op zichzelf zeggen niet veel. Het is van belang om ze af te zetten tegen een norm en vooral te kijken naar het verhaal achter de cijfers. Dat bevat aanknopingspunten voor versterking, verbetering en of consolidatie (vasthouden van goed of excellent is). Dit sluit aan bij het werken met een PDCA-cyclus: een onmisbaar onderdeel van onze kwaliteitszorg.

Het Leonardo College binnen de Scholengroep

Het Leonardo College vormt samen met Da Vinci (Lammenschans) en Da Vinci College (Kagerstraat) de Scholengroep Leonardo da Vinci. De scholengroep heeft een openbaar karakter en dat vertaalt zich o.a. in onze kernwaarden respect, verbondenheid en inzet. Daarnaast is er een Scholengroepplan. Belangrijkste ontwikkelingen uit het Scholengroepplan:

Uitdaging.

Wij bieden uitdagend onderwijs dat leerlingen motiveert en waarbij leerlingen eigenaar zijn van hun leerproces, waarbij 21e eeuwse skills aantoonbaar aanwezig zijn.

Speelruimte

De individuele leerling kan zoveel keuzes maken ten aanzien van het eigen leerproces en tussen diverse contacten om te komen tot optimale individuele prestaties.

Dynamiek

Om leerlingen blijvend uit te dagen worden er onderwijskundige innovatieve experimenten en projecten uitgevoerd.

Personalisatie

In onze ambitie om te differentiëren naar leerstijl, intelligentie, ontwikkeling, taalniveau en achtergrond, zoeken wij continu de balans tussen personalisatie en standaardisatie.

Verbondenheid

De scholen zijn oefen- en speelruimte waarbij leerlingen worden voorbereid op de rol van burger in de samenleving, met nadruk op zelfredzaamheid, zelfontplooiing en verantwoordelijkheid voor de (leef)omgeving.

Kwaliteit

We willen onze kwaliteit en prestaties maximaliseren.

Onderwijs

Verbeteren of vernieuwen

Een belangrijk thema bij veranderen is vaak de vraag om urgentie: wat is de aanleiding om in beweging te komen? Veranderingen die urgent zijn en een directe aanleiding hebben (bezuinigingen, teruglopend aantal leerlingen, onder toezicht van de inspectie) worden vaak makkelijker geadopteerd. Of daarmee deze veranderingen ook duurzaam zijn en geborgd worden is zeer de vraag.

Terugkomend op de vraag wat de aanleiding is, geldt dat deze gezocht wordt in het huidige onderwijs. Dit voldoet niet meer aan de eisen die leerlingen, ouders maar ook vervolgonderwijs en bedrijfsleven er aan stellen. Daarnaast wordt het voor medewerkers bijna onmogelijk om met elkaar te overleggen en te werken aan de kwaliteit van het onderwijs. In die zin is het huidige systeem achterhaald: als we nog geen onderwijs hadden, zouden we het nu niet zo uitvinden. Daarmee is ook meteen duidelijk dat de verandering die we in gaan zetten niet gaat om het onderwijs te verbeteren (binnen het systeem) maar zich richt op het vernieuwen (het systeem zelf staat ter discussie).

'Het is mooi als leerlingen onze school verlaten met een diploma, kennis, vaardigheden en ervaringen die hun eigen verwachtingen overtreffen'

De organisatie van ons onderwijs

Veel discussies gaan over de organisatie van de school dan wel initiatieven lopen vast op de onorganiseerbaarheid daarvan. Juist door het systeem zelf ter discussie te stellen en aan te passen ontstaat ruimte om het onderwijs anders vorm te geven. Het onderwijs komt in dienst van het leren te staan en de organisatie volgt hierin. Natuurlijk zal er een nieuwe structuur ontstaan met vaste verplichte contactmomenten en keuzemomenten voor leerlingen. Echter, door het leren te koppelen aan activiteiten ontstaat ruimte in de werkweek voor leerlingen en die van docenten. Ruimte die we gaan inzetten om elkaar te ontmoeten en de professionele dialoog te voeren over het doorlopend werken aan nog beter onderwijs.

Wat willen we

Leren vormt de basis voor ons onderwijs.

Het onderwijs bestaat uit (leer)activiteiten.

Leerlingen hebben keuzevrijheid om hun leerproces vorm te geven.

De inhoud van het onderwijs is voor leerlingen online beschikbaar.

Leerlingen en medewerkers kunnen leren van elkaar en van hun peergroup.

Formatief toetsen, als middel om ontwikkeling te volgen, krijgt een belangrijke plaats in ons onderwijs.

De school als kenniscentrum met de omgeving als onderdeel van de plek waar leerlingen kunnen leren.

Wat gaan we doen?

De lestijden afstemmen op en aanpassen aan de verschillende activiteiten.

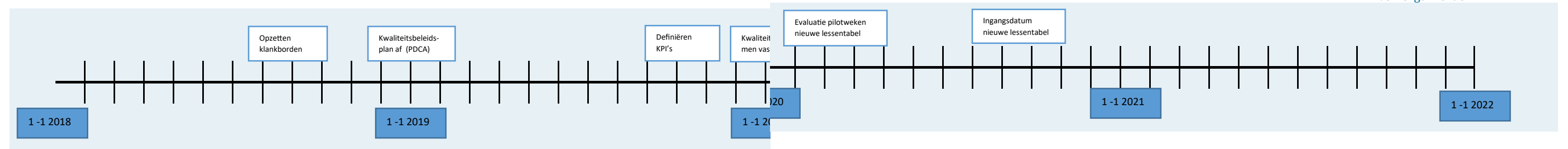
De lessentabel aanpassen op basis van deze activiteiten en lestijden.

De dagindeling afstemmen op de gemaakte keuzes zodat er ruimte ontstaat voor overleg, dit in de breedste zin van het woord.

Ouders en leerlingen expliciet betrekken bij het vormgeven van deze visie op leren: ons onderwijs.

De activiteiten vertalen in functionaliteiten en deze opnemen in het Programma van Eisen voor de nieuwbouw

Iedere (cluster van) sectie(s) gaat een samenwerking aan met een externe partner en spreekt af welke onderdelen van het curriculum door deze partner verzorgd worden.



Personeel

Ruimte maken voor ontwikkeling

De kwaliteit van het onderwijs wordt ondanks alle ontwikkelingen, of misschien zelf wel daardoor, steeds meer gevormd door de kwaliteit van de docenten. De beschreven wijzigingen zijn ingrijpend en kunnen binnen de huidige organisatie en structuur niet tot wasdom komen. Daarvoor is nodig dat er daadwerkelijk ruimte ontstaat voor docenten om dit goed voor te bereiden en hier invulling aan te geven.

Zoals beschreven komt de focus op het thema leren te liggen. Dit geldt niet alleen voor onze leerlingen maar juist ook voor de medewerkers. Dit betekent dat collegiale consultatie, samen lessen voorbereiden, elkaars lessen bezoeken en deze nabespreken de basis vormen van ons onderwijs. Daarnaast worden medewerkers gefaciliteerd om zich te scholen en door te groeien tot experts: niet iedereen hoeft alles te kunnen, maar juist in het kennen en erkennen van elkaars kwaliteiten en die helpen versterken ligt de kracht van het team. Ter ondersteuning van dit proces wordt een scholingsplan opgesteld: ook hiervoor geldt dat het geen eenheidsworst is maar een pluriform aanbod bevat dat de verschillende ontwikkelingen, zowel van de medewerkers als de organisatie als geheel, ondersteunt.

Wat betekent dit voor docenten?

De ruimte die ontstaat in de lessentabel door het onderwijs anders vorm te geven wordt teruggegeven aan de docenten. Een gedeelte van deze ruimte wordt gebruikt om geld vrij te maken om het functiebouwwerk, op schoolniveau, nieuw leven in te blazen. Medewerkers stimuleren om zich te ontwikkelen en de groei daadwerkelijk te belonen met een hogere functie(waardering) is een voorwaarde om een stimulerend en professioneel schoolklimaat te bevorderen. Daarnaast biedt het de gelegenheid om goede medewerkers te binden.

Naast investeren in het functiebouwwerk wordt de vrijgekomen ruimte benut om de lestaak van docenten terug te brengen en daarmee hun werkdruk te verlichten. Door het anders vormgeven van het onderwijs, gericht op activiteiten en vertaald in een andere lessentabel, zakt het rooster in en wordt de organisatie eenvoudiger. Hierdoor ontstaat er ruimte in de jaaragenda voor medewerkers om elkaar daadwerkelijk te ontmoeten, samen lessen voor te bereiden en te evalueren en zo te werken aan de verbetering van het onderwijs.

Inhoudelijk zullen docenten de ruimte krijgen om zich te specialiseren. Daar het onderwijs zich meer richt op de verschillende activiteiten die het leren ondersteunen ontstaat een pluriform aanbod dat verschillende vaardigheden vraagt: verzorgen van colleges, verdiepingslessen, practica en zelfstudie. Dit maakt het ook voor docenten mogelijk om zich te ontwikkelen en juist te doen daar waar hun hart ligt en waar zij goed in zijn.

Professionaliteit als kader

Professioneel handelen richt zich op het doorlopend expliciet werken aan verbeteren van het eigen handelen. Samenwerken, geven en ontvangen van feedback in combinatie met zelfevaluatie en—reflectie zijn daarbij onmisbare elementen. De graadmeter voor succes zijn de resultaten van onze leerlingen. Daar past een schoolleiding bij die ruimte biedt en schept. Dat betekent sturen met expliciete verwachtingen en heldere criteria vooraf en de operationele invulling aan de docent laten. Dit legt de lat zowel voor de leidinggevende als voor de docent hoger met als doel dat zij beiden in hun rol en in hun kracht blijven.

Concreet vertaald: daar waar professioneel handelen de norm is, is verantwoordelijkheid nemen en afleggen het gevolg. Hier past bij om het mandaat voor teams en vaksecties te vergroten en versterken. Vaksecties hebben als primaire taak het bewaken van de doorlopende leerlijnen en het (doorlopend) werken aan kwaliteit. Teams hebben vooral een pedagogische taak en richten zich op de begeleiding van hun leerlingen. Juist teams hebben zicht op de activiteiten voor het schooljaar (mentoraat, coaches, feestavonden, profielwerkstukbegeleiding, etc.) en kunnen deze taken dus ook verdelen. De teamleider wordt daarmee meer faciliterend in plaats van administrerend: van coördinator naar leidinggevende!

Financiën

Meerjarenbegroting: geld volgt visie

De (meerjaren)begroting is vaak een losstaand onderdeel van de beleidsontwikkeling. In scholen richten we ons op de onderwijsontwikkeling, de organisatie en de inzet van medewerkers: formatie. Ten onrechte blijft het beleidsterrein financiën vaak uit beeld: geld is bij uitstek een middel dat mogelijkheden biedt en ontwikkelingen mogelijk maakt. Door de tijdshorizon op het volgende jaar te leggen wordt er jaarlijks begroot. In een tijd waarin de financiële middelen beperkt zijn leidt dit ertoe dat er tweemaal per jaar met de kaasschaaf gewerkt wordt: bij het opstellen van de begroting en van de formatie.

Echter, om de veranderingen zoals beschreven in het schoolplan mogelijk te maken zal ook geïnvesteerd dienen te worden. Juist het schoolplan leent zich uitstekend om als basis te dienen voor de meerjarenbegroting, dit vanuit het aloude motto: geld volgt visie! En mocht er in meerjarenperspectief geen financiële ruimte zijn, dan zullen er keuzes gemaakt dienen te worden:

- ◆ Geld vrijmaken door een aantal zaken niet meer te doen;
- ◆ Ambitieniveau van het schoolplan naar beneden bijstellen en in evenwicht brengen met de beschikbare (financiële) middelen.

Let wel: hierbij worden ook de beschikbare uren in het kader van taakbeleid als financiële middelen gezien.

De exploitatie en de nieuwbouw

Vaak wordt er ten onrechte vanuit gegaan dat nieuwe gebouwen minder exploitatielasten met zich meebrengen. De investeringen in ICT en bijvoorbeeld het klimaat brengen hogere afschrijvings- en vaak ook energiekosten met zich mee. Voor het Leonardo College komt daar nog bij dat het nu twee sportzalen in eigen beheer heeft en in de nieuwe situatie deze moet gaan huren van de gemeente Leiden. Een eerste inventarisatie van de exploitatiekosten laat een toename van ongeveer €180.000,- zien. Door overleg met de gemeente Leiden (huur sportzalen) en een bewuste keuze van materiaalgebruik (schoonmaak en onderhoud) hopen we deze extra druk op de begroting aanzienlijk terug te brengen.

Wat willen we

Een sluitende begroting geïndexeerd naar het aantal leerlingen;

Een begroting die in meerjarenperspectief verantwoord is;

Een financieel beleid dat structureel ruimte creëert om jaarlijks keuzes te maken en de ontwikkelingen uit het schoolplan te faciliteren;

Invoeren van budgethouderschap: diegene die er verstand van heeft, heeft ook het budget om de keuzes te kunnen maken.

Wat gaan we doen?

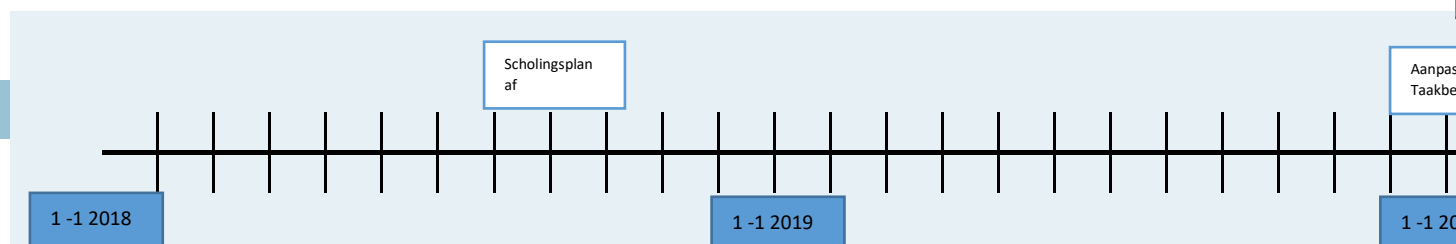
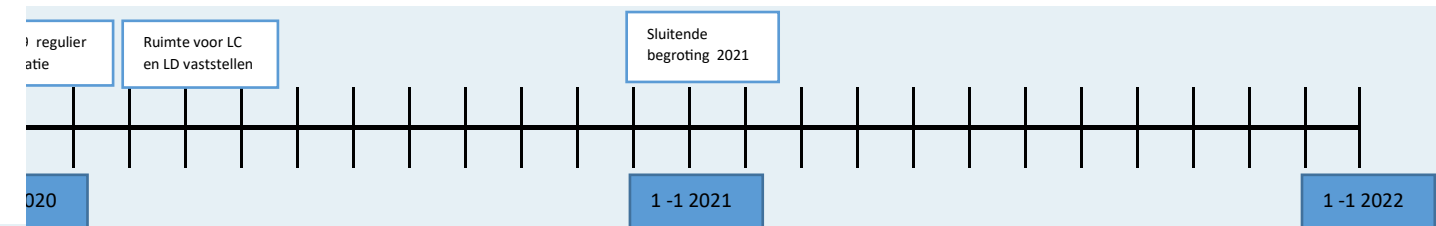
Binnen de formatie structurele (financiële) ruimte maken;

Investeren in de materialisatie van de nieuwbouw om zo de exploitatielasten structureel te verlagen;

Ontwikkelen van kengetallen om financieel de beleidsmatig keuzes te vertalen en te kunnen volgen;

Opstellen van een degelijke leerlingenprognose, met name de verwachte aanmelding voor klas 1, die als basis kan dienen voor de meerjarenbegroting.

Mogelijkheden onderzoek om de derde geldstroom te vergroten.



Financiën

Creëren van financiële ruimte

Nog niet zo lang geleden was een school een organisatie zonder geld: de kosten (lonen, meubilair, etc.) konden gedeclareerd worden bij het ministerie van OC&W. De overheid had behoefte aan het op orde brengen van de onderwijsbegroting (wat lastig bleek met het steeds achteraf declareren) en de scholen hadden steeds meer behoefte aan financiële middelen om eigen keuzes te kunnen maken en daarmee bijvoorbeeld organisatie- en onderwijsvernieuwing te kunnen faciliteren. Zo vonden de scholen en het rijk elkaar en is de Lumpsum-financiering in 1996 ingevoerd.

Hiermee kregen de scholen een budget gebaseerd op het type school en het aantal leerlingen. Dit vereiste een bedrijfsmatigere aanpak waardoor financieel- en personeelsbeleid daadwerkelijk op de agenda zijn gekomen. Bedrijfsmatig gezien zijn personeel en geld middelen waarbij het personeel, zeker in het onderwijs, het daadwerkelijke kapitaal van de organisatie is.

De huidige situatie in het onderwijs en zeker ook voor het Leonardo College binnen de Scholengroep laat zien dat vooral het gebrek aan financiële middelen een beperking is. Juist geld, en daarmee tijd, is het middel om processen te faciliteren. Daarnaast is de jaaragenda vol en verzorgen de docenten relatief veel lessen. Eerder in dit schoolplan is al betoogd dat de oplossing niet binnen het huidige systeem gevonden kan worden: we zullen daadwerkelijk ons onderwijs en de organisatie daarvan moeten veranderen: vernieuwen in plaats van verbeteren. Dit biedt ook de gelegenheid om geld vrij te maken en andere keuzes te maken:

- terugbrengen van de lestaak van docenten;
- Versterken en aanpassen van het functiebouwwerk (OOP, OP & Directie)

Zo wordt ook de spiraal doorbroken van het jaarlijks opstellen van de begroting waarbij de kaasschaaf het belangrijkste beleidsinstrument is. Creëren van financiële ruimte niet als doel op zich, maar om medewerkers beter te faciliteren en te belonen.

Het Leonardo College in kengetallen

Het gebruik van ken- en stuurgetallen is ook in het onderwijs gemeengoed geworden. Voorbeelden zijn het ziekteverzuimpercentage en liquiditeitsratio.

Kengetallen zijn bedoeld om in een organisatie de belangrijke processen meetbaar te maken. Vervolgens kunnen kengetallen gebruikt worden om stuurgetallen op te stellen: dit zijn de streefwaardes voor het, eenduidig, gedefinieerde kengetal.

Binnen het Leonardo College wordt, zoals gesteld, een aantal kengetallen gebruikt. Zonder te vervallen in een zeker cijferfetisjisme dan wel te denken dat "meten is weten" het leidend motief in een school moet zijn, is het goed om een beperkt aantal kengetallen te definiëren en die te gebruiken om kwaliteit te meten dan wel veranderingen te volgen. Voorbeelden zijn:

- ◆ Aantal onvoldoendes per vak/klas
- ◆ Gemiddelde per vak/klas
- ◆ Gewogen gemiddelde aantal leerlingen per klas/groep.

Personeel

Taakbeleid en HRM

HRM is geen doel op zich maar is een middel om ontwikkeling te faciliteren en voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever te zijn. De beschreven ontwikkelingen bieden de mogelijkheid om de ontstane ruimte in geld en daarmee in tijd expliciet te vertalen en keuzes te maken. Het merendeel van deze keuzes zal leiden tot een aanpassing van het Taakbeleid, bijvoorbeeld door de vermindering van de lestaak te vertalen in een verhoging van de opslagfactor (vergoeding voor het voor-en nawerk). Hiermee wordt duidelijk in hoeverre de tijd daadwerkelijk wordt teruggegeven aan medewerkers. Daarnaast zal de jaaragenda hierop aansluiten om momenten te creëren om dit proces ook daadwerkelijk te faciliteren.

Een aantrekkelijke werkgever zijn betekent ook dat recht gedaan wordt aan de persoonlijke omstandigheden dan wel de levensfase van de verschillende medewerkers. Hierbij wordt gezocht naar mogelijkheden en oplossingen in plaats van onmogelijkheden en vaste beleidskaders. Juist de cao biedt deze kaders en het is aan de school om deze kaders op te rekken daar waar het de individuele medewerker en de schoolorganisatie, met als graadmeter de leerlingen, ten goede komt.

Scholing, ruimte krijgen en verantwoording afleggen

Iedere medewerker moet voldoende geschoold zijn voor de uitoefening van zijn of haar functie. Docenten dienen bevoegd te zijn en worden gestimuleerd om een masteropleiding te volgen. Het jaarlijks op te stellen collectief professionaliseringsplan, conform artikel 17.2 van cao-VO, ondersteunt de ontwikkelingen zoals beschreven in dit schoolplan en biedt docenten de gelegenheid om hun bekwaamheid te onderhouden. Daarnaast zal de gesprekkencyclus ingezet worden om de voortgang op individueel niveau te volgen en driejaarlijks te beoordelen.

Het pedagogisch en didactisch handelen wordt afgestemd op de leerlingen die het onderwijs volgen. Dit zowel voor wat betreft de leeftijd als voor wat betreft het niveau. De teams, onder leiding van de teamleider, geven hier invulling aan. De klankborden van de leerlingen en ouders zullen hierbij betrokken worden en expliciet om feedback en inbreng gevraagd worden. Zo ontstaat een professionele dialoog waarbij medewerkers gevoed en ondersteund worden, ruimte krijgen om keuzes te maken en daar verantwoording over afleggen.

Dit is niet nieuw: op het niveau van de Scholengroep is dit beleid al geformuleerd, dit schoolplan zal dit beleid verder aanscherpen en op onderdelen, opstellen collectief professionaliseringsplan, uitbreiden en versterken.

Wat willen we

Ruimte maken voor de professionele ontwikkeling van medewerkers.

Uitstekend onderwijs door docenten te laten leren met en van elkaar.

Een uitdagende werkgever zijn door de groei van medewerkers te faciliteren en te belonen: er is een reëel carrièreperspectief voor iedereen.

Medewerkers ervaren een daadwerkelijke verlichting van hun werkdruk.

Docenten worden ingezet op basis van kwaliteiten en affiniteiten.

De school is een inspirerende omgeving en een alternatief voor thuiswerken.

Een aantrekkelijke opleidingsschool zijn voor potentiële docenten: de vraag naar plaatsen is groter dan het aanbod.

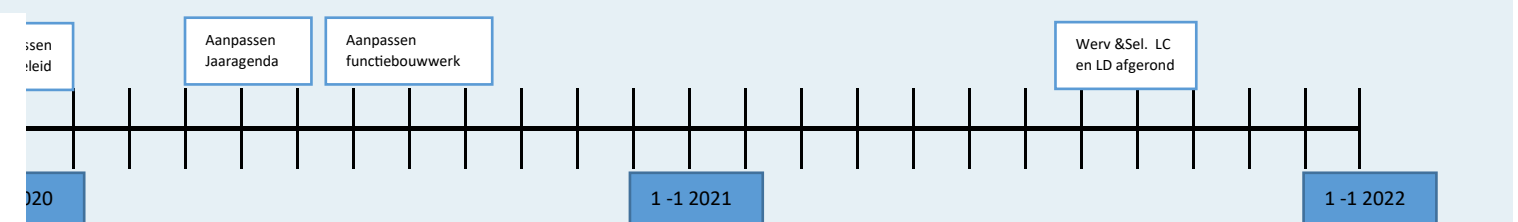
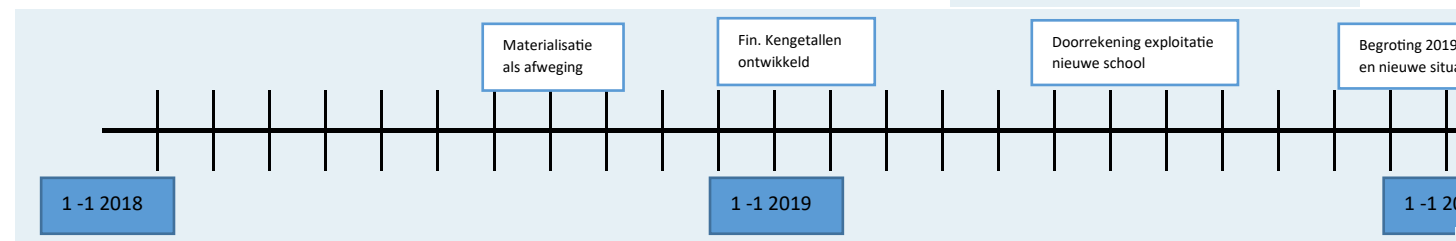
Wat gaan we doen?

Ontstane ruimte vertalen in een aanpassing van het taakbeleid.

Opstellen scholingsplan met keuzemogelijkheden voor medewerkers.

Carrièreperspectief voor medewerkers vastleggen in functiebouwwerk, ook OOP, en omschrijven criteria voor doorgroei.

School als aantrekkelijke werkplek vastleggen in Programma van Eisen nieuwbouw en vertalen in een inrichtingsvoorstel.



ICT

De rol en mogelijkheden van ICT

De ontwikkelingen op het gebied van ICT gaan sneller dan dat wij als school kunnen bijhouden en implementeren. Juist op het gebied van formatief toetsen, aanbieden van verrijking en verdieping dan wel het 24 uur per dag beschikbaar hebben van het lesmateriaal bieden de verschillende softwarepakketten steeds meer mogelijkheden. In die zin is ICT niet meer weg te denken uit het huidige onderwijs en doen we onze leerlingen tekort door hier geen gebruik van te maken.

Gezien de beschreven onderwijsontwikkeling zal duidelijk zijn dat de rol van ICT, als middel, steeds groter zal worden en dat ICT dan ook noodzakelijk is om docenten te helpen met differentiëren. En juist dat is nodig om daardoor leerlingen gerichte feedback te kunnen geven.

Daarmee is de rol van ICT wellicht bondig beschreven, de implementatie is lastiger. Dit gaat gepaard met investeringen die de bekostiging door het ministerie overstijgen. Daarnaast zullen medewerkers in de gelegenheid gesteld moeten worden om zich daadwerkelijk voor te bereiden en te scholen.

Of ICT de (werk)boeken overbodig maakt is op dit moment niet te zeggen dan wel uit te sluiten. Zoals gezegd: ICT is en blijft een middel en de ontwikkeling van ons onderwijs bepaalt het antwoord op deze vraag. Wel is duidelijk dat het ICT invloed heeft op de rol en het belang van boeken.

Mediawijs en wijs met media

Naast het investeren in ICT en het scholen van medewerkers is er nog een component dat aandacht verdient: onze leerlingen. Zoals gesteld: de mogelijkheden zijn legio en daarmee ook het misbruik. Om misbruik van de mogelijkheden, inclusief multimedia, te voorkomen zullen leerlingen voorbereid en op onderdelen opgevoed worden. Niet alles wat kan mag! Thema's als veiligheid en privacy raken hieraan en zullen dan ook in een aparte leerlijn, mediawijsheid, in het curriculum worden opgenomen en aan iedereen verplicht aangeboden.

Wellicht ten overvloede: ook hier hoeft geen wiel uitgevonden te worden: er zijn reeds ontwikkelde en goed werkende programma's ontwikkeld.

Wat willen we

Iedere onderwijsactiviteit wordt ondersteund op de ELO;

De mogelijkheden die ICT biedt worden gebruikt om:

- ◆ te differentiëren;
- ◆ Formatief te toetsen;
- ◆ Feedback aan leerlingen te geven;

ICT draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs en is als ondersteuning niet meer weg te denken: we kunnen niet zonder.

Blikwisseling

ICT is niet de vervanging van methodes maar een aanvulling. Daar waar in het verleden werd gedacht dat digitale boeken ook financieel aantrekkelijk waren, zien we nu dat, ook door de kosten van de licenties, ICT niet direct een bezuiniging oplevert. Maar eerder een extra investering met zich meebrengt.

Wat gaan we doen?

Een leerlijn mediawijsheid ontwikkelen en opnemen in het curriculum;

De wensen ten aanzien van de hardware opnemen in het PvE voor de nieuw te realiseren school;

Tijd vrijmaken voor medewerkers om zich op deze wijziging voor te bereiden;

ICT training opnemen in het scholingsplan en vanaf 1 augustus 2018 aanbieden.

Gebouwen

De aanleiding

Het Leonardo College heeft op dit moment de beschikking over een traditioneel gebouw, uitgebreid met semipermanente voorzieningen. In een vroeg stadium, 2004, zijn met de gemeente Leiden gesprekken gestart over nieuwbouw. In juli 2017 heeft de gemeenteraad een aanvullend budget ter beschikking gesteld en hiermee lijkt er voldoende geld beschikbaar om vervangende nieuwbouw te realiseren.

Naast het gebrek aan ruimte, de huidige locatie heeft twaalf noodlokalen, heeft het gebouw ook andere beperkingen. Het huidige onderwijs vraagt meer dan lokalen en openbare ruimtes zoals een aula. Groepswork, projecten, algemene instructie en zelfstandig werken zijn activiteiten die onderdeel uitmaken van het huidige onderwijs en verschillende voorzieningen vragen. In die zin is de huidige huisvesting een beperking en staat het verdere onderwijs en organisatieontwikkeling in de weg. Met de beschikking over een reëel budget en (nagenoeg) duidelijkheid over de plaats kan de ideefase worden afgesloten en kunnen we onze plannen gaan uitwerken en realiseren.

Het Programma van Eisen

Het Programma van Eisen is in november 2017 opnieuw aangepast. De reden hiervoor is duidelijk. Daar waar het onderwijs verandert, veranderen de (onderwijs)activiteiten en dat vraagt om andere voorzieningen. Naast reguliere lokalen is er ook behoefte aan:

- kleinere lokalen, zodat er meer lessen tegelijk gegeven kunnen worden;
- een collegezaal voor instructie aan grote(re) groepen;
- een auditorium als multifunctionele ruimte;
- werk- en overlegruimte voor medewerkers en leerlingen;
- een uitnodigende personeelskamer.



De bovenstaande wijzigingen lijken marginaal, maar zijn belangrijk: hiermee heeft het Leonardo College de beschikking over verschillende (onderwijs)ruimtes en dit maakt ook toekomstige ontwikkelingen mogelijk. Het is juist deze flexibiliteit die ontwikkelingen nu en in de toekomst faciliteert.

Wat willen we

Een gebouw dat:

- onderwijsontwikkeling faciliteert;
- faciliteiten heeft die een alternatief zijn voor thuiswerken en het aantrekkelijk maken om op school te werken;
- door de gebruikers als prettig wordt ervaren: licht, ruim en een uitstekend klimaat;
- een beperkte groei van het aantal leerlingen mogelijk maakt.

Wat gaan we doen ?

Aanpassen Programma van Eisen.

Opstellen projectplan.

Samenstellen userteam.

In samenwerking met de gemeente Leiden op zoek naar meer ruimte voor het aantrekkelijk inrichten van het plein.

Materiaalkeuze in relatie tot exploitatielasten: onderhoud, schoonmaak en afschrijvingen zijn onderdeel van de afweging.

Realiseren nieuwbouw conform projectplan.

Ingebruikname nieuwe school: medio 2020.

