

SCHOOLPLAN 2019-2023

Vastgesteld in de MR vergadering 13-12-2018

Opmerking: dit schoolplan wordt regelmatig geëvalueerd en is een richtinggevend document. De uitwerking naar doelen en afspraken gebeurt in de jaarplannen.

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. De collectieve ambitie van het Coornhert Lyceum	4
1.1 De betekenis van D.V. Coornhert	4
1.2 De missie van de school	5
1.3 De visie voor de komende jaren	6
1.4 Evaluatie van de situatie met het oog op de toekomst	8
2. Onderwijsbeleid	10
2.1 Drie doelen van onderwijs	10
2.2 De fundamentele uitdaging voor de komende vier jaar	11
2.2.1 Een nieuwe matrixstructuur	11
2.2.2 Zes nieuwe Coornhert-competenties	12
2.3 Praktische ontwikkelingen en de borging ervan	13
2.3.1 Ontwikkeling van het lesgeven	13
2.3.2 Ontwikkeling van het curriculum	13
2.3.3 Ontwikkeling van het lesrooster	15
2.3.4 Ontwikkeling van de cultuurprofilering en de buiten-les-activiteiten	15
2.3.5 Ontwikkeling van de primaire leerlingbegeleiding	15
2.3.6 Inzet van digitale middelen in de didactiek	16
2.3.7 Concretisering en implementatie van taalbeleid	17
2.3.8 Profilering van de afdelingen	17
3. De sociaal veilige school	18
3.1 Leerlingen aan zet	18
4. HR beleid	19
4.1 Vanuit de Dunamare Onderwijsgroep	19
4.2 Ontwikkelingen HR binnen het Coornhert Lyceum in de komende vier jaren	20
5. Financieel beleid	23
5.1 Algemeen	23
5.2 Sponsors	23
5.3 Meer-jaren raming	23
6. Huisvesting	24
7. Samenvattend	25

Inleiding

Dit schoolplan is bedoeld als leidraad voor de ontwikkeling van het Coornhert Lyceum als geheel in de komende vier kalenderjaren: van januari 2019 tot januari 2023. Centraal staat de ontwikkeling van het onderwijs. Hiervoor worden uitgangspunten geformuleerd, concrete mogelijkheden aangegeven en nog te maken keuzes gepresenteerd. Hier en daar geeft een stip op de horizon een perspectief waarover nog gediscussieerd en gedebatteerd moet worden.

Het plan is tot stand gekomen op basis van een concept schoolplan 2018-2022. Dit conceptplan is in 2018 door alle vakgroepen besproken en voorzien van commentaar door de vakgroepvoorzitters. Bovendien heeft in het najaar van 2018 een externe audit plaatsgevonden. Hieruit zijn nieuwe aanbevelingen voortgekomen voor de ontwikkeling van de school in de komende jaren. Met deze brede input heeft dit schoolplan zijn huidige vorm en inhoud gekregen: een document dat richting geeft en dat uitnodigt om erover in gesprek te gaan. Het is een meerjaren schoolplan van een school in transitie. Daarom zullen we het jaarlijks evalueren en indien nodig bijstellen. Zo blijft het een levend document. De komende vier jaar willen we op deze wijze werken aan verbeteringen in ons onderwijs, ten behoeve van onze leerlingen. Jaarlijks maakt de school bovendien op basis van dit schoolplan haar jaarplannen. Hierin worden de doelgebieden uitgewerkt naar concrete doelstellingen voor scholing, ontwikkeling en budgettering. Het schoolplan in zijn huidige vorm is door de schoolleiding in december 2018 ingebracht in de MR-vergadering van de school en daarin als richtinggevend werkdocument unaniem vastgesteld.

Voor het lezen van dit schoolplan vragen we specifieke aandacht voor de kern van waaruit we onze onderwijskundige keuzes zullen maken. Die staat verwoord in de eerste twee hoofdstukken. Deze hoofdstukken zijn geschreven als leidraad voor ons handelen, die ons helpt om onze identiteit, imago en intentie afgestemd op elkaar uit te voeren.

In hoofdstuk 1 beschrijven we de fundamenten van onze school: de inspiratie die we halen uit het werk en leven van D.V. Coornhert en de hieruit voortkomende missie en visie. Aan het eind van dit hoofdstuk geven we inzage in de uitkomst van de evaluaties van ons onderwijs in 2017-2018 en in de bevindingen van de auditcommissie van december 2018. Hoofdstuk 2 beschrijft het onderwijsbeleid voor de komende jaren. We oriënteren ons hierbij op drie algemene doelen van onderwijs. Voor de uitwerking hiervan voor onze school hebben we zes duidelijke 'Coornhert-competenties' vastgesteld, waaraan wij in de komende jaren met onze leerlingen willen werken. Hierin ligt voor de school als geheel de belangrijkste uitdaging. In dit hoofdstuk wordt concreet de verbinding gemaakt tussen de evaluaties en de doelen voor de komende jaren en gaan we onder andere in op de gewenste ontwikkeling van het lesgeven, het curriculum en het rooster. In de daarop volgende hoofdstukken beschrijven we de voorwaardelijke processen, die nodig zijn om de beoogde ontwikkelingen ook daadwerkelijk te laten plaatsvinden.

Schoolleiding Coornhert Lyceum
December 2018

1. De collectieve ambitie van het Coornhert Lyceum

Het Coornhert Lyceum is anno 2018 een bloeiende school met ruim 1750 leerlingen en 160 medewerkers in Haarlem Zuid. Al vele jaren is het aantal aanmeldingen groter dan het aantal beschikbare plaatsen. Dit geeft aan dat de school kan bogen op een betrouwbare onderwijskwaliteit die veel vertrouwen geeft voor de toekomst. Het Coornhert Lyceum staat met recht bekend als een cultuurschool, die er ieder jaar weer in slaagt met grote aantallen leerlingen culturele prestaties (toneel, muziek en beeldende kunst) van hoge kwaliteit neer te zetten. De ambitie van de school is allereerst om deze betrouwbaarheid en de onderwijskwaliteit in de komende jaren vast te houden, het culturele klimaat levend en bruisend te houden en waar mogelijk verder te verstevigen. Zie hiervoor ook het Cultuurprofielplan 2018-2022 via de Coornhert-site.

1.1 De betekenis van D.V. Coornhert

De school is zeventig jaar geleden, direct na de Tweede Wereldoorlog, in 1947 opgericht en vernoemd naar Dirck Volkertsz. Coornhert (1522-1590), filosoof, theoloog, notaris, grafisch kunstenaar, voorvechter van een humaan rechtssysteem en lange tijd gemeentesecretaris van Haarlem. Vierhonderd jaar geleden speelde hij een cruciale rol in de geschiedenis van de stad als bruggenbouwer in een tijd die werd gemarkeerd door godsdienstige en politieke twisten. Zijn leven lang heeft hij gestreden voor verdraagzaamheid, ook als dat hem niet in dank werd afgenomen. Anders dan andere humanisten in zijn tijd, schreef hij daarom in het Nederlands en voegde daaraan woorden toe die voor ons nu heel gewoon zijn, maar waarmee hij wilde benadrukken hoe belangrijk samenwerking voor mensen is, zoals: al-gemeen, ver-gelijk-en en gezellig-heid. Hij was in zijn taal en in zijn handelen de verbinder die Haarlem in de 16e eeuw nodig had.

Hij kon dat zijn, omdat hij in studie en praktijk vele talenten tegelijk had ontwikkeld en omdat hij ervan overtuigd was dat de mens van nature goed is en in staat tot redelijkheid en samenwerking. Een mens heeft daarvoor genoeg aan een paar leefregels: wees eerlijk voor jezelf, leer jezelf kennen, behandel een ander altijd zoals je zelf behandeld zou willen worden. Zo ben je in staat om je angst te beheersen, verder te kijken dan je eigen belang en je energie te richten op een gezamenlijk goed. Je zou hem een optimist kunnen noemen: goed en verantwoord leven is voor iedereen te leren, als je maar openstaat voor de ander en voor de wereld en daarin samen doet wat moet worden gedaan.

De humanistische principes die Coornhert in zijn leven en werk in praktijk bracht, zijn nog altijd waardevol voor de ontwikkelingen waar het Coornhert Lyceum in de komende jaren voor staat. De verbindende kracht van redelijkheid, zelfbeheersing en een optimistische levenshouding zijn daarvoor nodig. De ontwikkeling van kennis en vaardigheden, kerntaak van onze school, zien wij in het humanistisch perspectief van persoonsvorming en talentontwikkeling en in functie van de versterking van de sociale cohesie in de huidige maatschappij. Onderwijs is bedoeld om jongeren zo adequaat mogelijk toe te rusten voor de samenleving zoals die zich ontwikkelt en een verlangen in hen op te wekken om daarin een eigen, zinvolle en zelfverantwoordelijke rol te gaan vervullen. Net als Coornhert in zijn tijd, zullen onze leerlingen hiervoor in een snel veranderende wereld steeds weer nieuwe competenties moeten verwerven, naar gelang de omstandigheden waarin zij terecht komen. Dit betekent dat we niet meer kunnen volstaan met het opleiden tot een diploma, maar moeten investeren in 'leren leren', in het vermogen om zelfstandig kennis en vaardigheden te verwerven, in samenwerking en in de ontwikkeling van een mindset die gericht is op persoonlijke groei en op het ontdekken van steeds weer nieuwe mogelijkheden.

1.2 De missie van de school

De missie van onze school in de sociaal-economische context van Haarlem en omstreken komt voort uit de betekenis die het humanisme van Coornhert voor de huidige maatschappelijke en culturele ontwikkelingen nog steeds heeft.

Het Coornhert Lyceum is een openbare scholengemeenschap die vanuit een humanistische mensvisie voor alle groepen van de samenleving goed georganiseerd en veelzijdig voortgezet onderwijs verzorgt op mavo-, havo- en vwo-niveau (atheneum en gymnasium).

Het Coornhert Lyceum is een school die alle leerlingen optimale kansen geeft om het voor hen hoogst haalbare diploma te behalen.

Het onderwijs is gericht op doelmatig, actief en zelfstandig leren, waarbij recht wordt gedaan aan de verschillen tussen de leerlingen.

De school streeft daarom voortdurend naar een gedifferentieerd onderwijsaanbod, waarin eigenaarschap, persoonlijke groei en samenwerking centraal staan en waarin veel ruimte is voor creativiteit en kunstzinnige ontplooiing.

Alle medewerkers van het Coornhert Lyceum werken samen aan deze missie en hebben hierbij voor de leerlingen een voorbeeldfunctie. Naast het ondersteunend personeel en de schoolleiding, zijn het vooral de leraren die deze missie in de praktijk waarmaken door hun invulling van de kerntaak van de school: het geven van zo goed mogelijk onderwijs. Hun manier van lesgeven is erop gericht dat de leerlingen worden voorbereid op een verantwoordelijke, kritische en verbindende rol in de samenleving van de toekomst.

Met deze schooleigen missie geeft het Coornhert Lyceum nadere invulling aan de missie van de Dunamare Onderwijsgroep waarvan de school deel uitmaakt: 'Dunamare Onderwijsgroep is er om scholen te laten groeien tot het beste dat zij kunnen zijn. Zodat iedere leerling optimaal kan groeien. Kennisoverdracht, persoonlijke ontwikkeling en voorbereiding op deelname in de maatschappij staan centraal. Door talenten in de volle breedte te ontwikkelen en onze leerlingen op te leiden tot competente mensen die zich bewust zijn van onze democratische en maatschappelijke basiswaarden. Mensen die de wereld met open vizier tegemoet treden, met respect en vertrouwen. Die kunnen ondernemen, onderzoeken en overtuigen.'

1.3 De visie voor de komende jaren

De maatschappij ontwikkelt zich in hoog tempo in een richting die het onderwijs zoals dat vele jaren op het Coornhert Lyceum gegeven is en georganiseerd is geweest, voor fundamenteel nieuwe uitdagingen stelt.

In sociaal-economisch perspectief zien we een verandering van de arbeidsverhoudingen, die het voor iedere werkende nodig maakt zich voortdurend aan te passen aan nieuwe omstandigheden en daarin zijn of haar toegevoegde waarde te bewijzen. Dit doet zich voelen in het klaslokaal en in wat ouders, leerlingen en leraren van elkaar verwachten.

Deze ontwikkeling wordt veroorzaakt en versterkt door technologische ontwikkelingen: leerlingen en leraren leven in een steeds sneller wordende informatie- en communicatiemaatschappij, die andere eisen stelt aan het curriculum, aan de inhoud en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van de leerlingen, en daarmee aan de rol van de leraar als docent en begeleider. Diezelfde technologische ontwikkeling bewerkstelligt dat een voorheen min of meer vanzelfsprekende woordcultuur verdrongen wordt door een beeldcultuur. Dit maakt het voor leerlingen moeilijker om de taalvaardigheden te verwerven die ze wel nodig hebben voor hun latere opleiding en voor hun functioneren in de maatschappij.

In pedagogisch perspectief zien we een geleidelijke omvorming van verticale gezagsrelaties tussen ouderen en jongeren naar een horizontale onderhandelingscultuur waarin opdrachten van een 'meester' aan een 'leerling' niet meer vanzelfsprekend zijn. Tegelijk zien we dat leerlingen dringend behoefte hebben aan structuur in de 'ondergestructureerdheid' (Thomas Ziehe) die hun leefwereld steeds meer kenmerkt. Hiervoor is een sterk voorbeeld van de leraar nodig dat oriëntatie en houvast geeft; een leraar die op een niet-dwingende, originele manier bij onze leerlingen het verlangen kan wekken om nieuwe waarden te ontdekken waarmee zij zich persoonlijk kunnen verbinden. Niet voor niets vragen leerlingen ook om meer studieruimte in de school, om rustige plekken om te werken, die zij buiten de school steeds moeilijker kunnen vinden.

Deze veranderende omstandigheden betekenen voor onze school dat we in toenemende mate een lerende organisatie willen zijn, waarin we er samen voor staan ons onderwijs zo in te richten dat het onze leerlingen werkelijk op weg zet en ondersteunt in het vormgeven aan hun toekomst.

Dit betekent

- dat we gestructureerd in diverse vormen van dialoog, intervisie en georganiseerd overleg de fundamentele vragen blijven stellen (a) of wij nog de goede dingen doen en (b) of we, wat we doen, nog steeds op de goede manieren doen;
- en dat we via experimenten, good practices en voorstellen tot verandering ons handelen blijven afstemmen op wat er nu nodig is om onze missie te kunnen blijven waarmaken.

Zoals gezegd, is de functie van dit schoolplan om ons onderwijs voor de komende vier jaren richting te geven, in de situatie van de school op dit moment. Die richting wordt concreet verwoord in hoofdstuk 2 van dit schoolplan en nader uitgewerkt in de volgende hoofdstukken over specifieke onderwerpen als personeelsbeleid (HR), kwaliteitszorg en sociale veiligheid. De richting steunt op een visie voor de komende vier jaar, die voortkomt uit de hiervoor geformuleerde missie.

Die visie hebben wij in het afgelopen schooljaar (2017-2018) als volgt kort en bondig geformuleerd en nader uitgewerkt: 'Samen werken aan jezelf op het Coornhert.' Daarin wordt uitgedrukt dat wij het voor de toekomst van het Coornhert Lyceum als brede schoolgemeenschap van cruciaal belang vinden om samenwerking te stimuleren en daarin het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid van iedere betrokkene voor het geheel van de school te vergroten. Om een concreet beeld op te roepen van wat wij met deze visie bedoelen, hebben we dit als volgt uitgewerkt.



SAMEN

Op het Coornhert hebben we oog en oor voor elkaar. Je wordt er gezien en gekend. We luisteren naar elkaar. We zijn nieuwsgierig, belangstellend en meelevend.



WERKEN

Op het Coornhert kun je je ontwikkelen als mens door te leren en te presteren, door te scheppen en te creëren. Je leert van jezelf en van een ander. Onze school is een studiehuis, waarin je de ruimte krijgt om te experimenteren en te onderzoeken. Fouten maken mag.



AAN JEZELF

Op het Coornhert kun je jezelf zijn. Onze school biedt je ruimte om te ontdekken wie je bent, wat je kunt, wat je wilt. We bieden je een podium, een laboratorium en een sportveld om je talenten aan anderen te laten zien.



OP HET COORNHERT

Onze school is een groot orkest waar je je eigen instrument kunt bespelen en waar je door samen te werken bij anderen weerklank vindt. Zij is een afspiegeling van de samenleving: verschillend in geaardheid, overtuiging, afkomst en milieu. Wij zijn een brede school met veel diversiteit in opleidingen, vakken, activiteiten en in mensen: uit alle lagen van de bevolking, met uiteenlopende achtergronden en interesses. Wij bieden onderdak aan gewone duizendpoten

1.4 Evaluatie van de situatie met het oog op de toekomst

Via eigen onderzoeken

In schooljaar 2017-2018 heeft de school via diverse enquêtes de tevredenheid van ouders en leerlingen gepeild. Daaruit komt het beeld naar voren dat zij het Coornhert ervaren als een veilige en prettige school, met veel oog voor de individuele leerling. Een school die niet alleen aandacht heeft voor kennisoverdracht en goede examenresultaten, maar ook voor culturele en persoonlijke vorming van de leerlingen. Er is waardering voor het beleid om leerlingen veel kansen te bieden op het behalen van een diploma dat één of twee stappen hoger ligt dan het advies van de basisschool. Ouders en leerlingen zijn in het algemeen ook positief over de begeleiding via het mentoraat en over de extra ondersteuning die de school biedt voor leerlingen die dit tijdelijk nodig hebben. Er worden ook ontwikkelpunten genoemd waar de school in de komende jaren structureel aan zou moeten werken:

meer...

- variatie in werkvormen in de lessen;
- inhoudelijke uitdaging voor leerlingen die dat aankunnen;
- inzet van ICT om leerprocessen en toetsing efficiënter te maken;
- uniformiteit in het mentoraatsprogramma;
- diversiteit en afstemming tussen leraren in manieren van toetsen en beoordelen.

Via een externe audit

In oktober 2018 heeft het Coornhert Lyceum een externe audit laten uitvoeren door een commissie van schoolleiders van andere Dunamare-scholen, geleid door medewerkers van Capgemini. In het evaluatierapport worden de diverse aspecten van de onderwijsorganisatie van het Coornhert Lyceum doorgelicht. Voor elk van die aspecten worden verbeterpunten genoemd, die de school handvatten geven voor de vertaling van de missie en visie zoals die hiervoor zijn beschreven naar concreet zichtbaar beleid. We noemen hier kort de belangrijkste verbeterpunten.

1. In het onderwijsleerproces kan meer terechtkomen van variatie in werkvormen, van niveaudifferentiatie en van een activerende didactiek die leerlingen uitdaagt hun individuele talenten te ontwikkelen en te laten zien.
2. In de kwaliteitszorg is het cultuurprofiel van de school weliswaar goed herkenbaar, maar kan meer werk worden gemaakt van de uitvoering van concrete en niet te ambitieuze jaarplannen aan de hand van een PDCA-cyclus, die bewerkstelligt dat de vertaalslag van analyse naar verbetering in de praktijk tot stand komt en in het handelen van alle betrokkenen wordt geborgd.
3. Ten aanzien van de onderwijsresultaten is enerzijds duidelijk dat de school zich verbetert in 'opbrengstgericht werken' door gebruik te maken van data-analyses en deze te bespreken met alle betrokkenen; maar anderzijds dat de ontwikkeling van de feitelijke resultaten in de afgelopen drie schooljaren van met name de havo-opleiding zorgen baart en vraagt om een effectieve gezamenlijke aanpak.
4. De extra ondersteuning van het onderwijsleerproces wordt gezien als adequaat en doelgericht voor wat de leerlingen nodig hebben, maar de eerstelijns begeleiding via het mentoraat kan effectiever en professioneler uitgevoerd worden, zodat leerlingen minder verschil ervaren tussen de werkwijze van de ene en de andere mentor.

- 5.** De sociale, fysieke en psychische veiligheid binnen de school is in orde, enquêtes laten zien dat ouders en leerlingen hier tevreden over zijn, maar niettemin scoort de school hierin vrij laag ten opzichte van de landelijke gemiddelden. Onderzocht moet worden wat hier de mogelijke oorzaken van zijn.

- 6.** Wat betreft het personeelsbeleid (HR) en de organisatiestructuur doet de commissie een aantal aanbevelingen, die erop neerkomen dat de sinds 2017 vernieuwde organisatie- en managementstructuur beter moet doorwerken in de dagelijkse gang van zaken, zodat in allerlei diverse praktijksituaties sneller duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. De commissie bepleit dat de schoolleiding een duidelijker aansturende rol vervult ten opzichte van de vakgroepen en de vakgroepvoorzitters, ten behoeve van de benodigde inhoudelijke en de didactische ontwikkeling van het onderwijs.

De collectieve ambitie van het Coornhert Lyceum in de komende vier jaren (2019-2023) wordt bepaald door de missie, de visie en de analyse van de huidige situatie zoals die hiervoor zijn weergegeven. Kort gezegd komt die ambitie erop neer dat de ontwikkeling van het onderwijs in gezamenlijkheid wordt aangepakt, zo dat de school over vier jaar aantoonbaar beter in staat is te voldoen aan zijn eigen doelstellingen. In de volgende hoofdstukken van dit schoolplan worden nadere uitwerkingen gegeven op de belangrijkste deelgebieden. Per schooljaar zullen jaarplannen, afdelingsplannen en vakgroepplannen concrete invulling geven aan dit schoolplan. Deze plannen zijn geborgd in een PDCA-cyclus die door de schoolleiding en door andere verantwoordelijke medewerkers (zoals vakgroepvoorzitters) zullen worden bewaakt. Zie hiervoor ook de paragraaf 4 en 5 over het personeels- en kwaliteitsbeleid.

2. Onderwijsbeleid

2.1 Drie doelen van onderwijs

Het Coornhert Lyceum herkent zich in de onderwijsdoelen zoals die in het werk van Gert Biesta worden onderscheiden. In alle onderwijsactiviteiten in onze school gaat het om deze drie met elkaar samenhangende doelen. Ze zijn niet alleen bepalend voor de lessen en de buiten-les-activiteiten, maar ook herkenbaar in de uitvoering van het mentoraat, de leerlingenzorg, de kwaliteitszorg en het personeelsbeleid (HR).

Kwalificatie

Het primaire doel van ons onderwijs is leerlingen op te leiden tot het voor hen hoogst haalbare (maatwerk-) diploma. Wij zijn een school die leerlingen optimale kansen biedt en die opstromen stimuleert. Deze ambitie maken we al vele jaren aantoonbaar waar en daar zijn we trots op. De afgelopen twee schooljaren ervaren we sterker dat hier grenzen aan zijn. Het beleid zullen we daarom nadrukkelijker richten op verbetering van de determinatie en tegelijk versterking van de doorlopende leerlijnen, zodat de kansen die we bieden ook reële kansen zijn.

Socialisatie

Wij vormen een brede schoolgemeenschap (mavo, havo en vwo) waarin leerlingen en medewerkers met diverse culturele, sociale en economische achtergronden samenwerken. Zo hebben we ruime mogelijkheden om te werken aan het doel van socialisatie: leren samenwerken, leren samen te staan voor een resultaat, leren openstaan voor wat een ander beweegt en daarmee rekening houden, de betekenis leren inzien van regels en afspraken, jezelf en anderen daaraan leren houden. Komende jaren werken we consequent vanuit onze drie basisregels voor goed gedrag in de school: 'Wij respecteren elkaar, wij nemen onze verantwoordelijkheid, wij houden de school rustig, veilig en schoon.' Van het voordeel dat we als brede school hebben, willen we komende jaren nog beter gebruik gaan maken, onder meer door de organisatie van schoolbrede culturele workshops in de onderbouw en door het geleidelijk uitbouwen van het Peer2Peer-project waarmee we in 2018 begonnen zijn.

Persoonsvorming

Dit meer pedagogische doel van persoonswording en volwassenwording staat niet op zichzelf. Het werkt door in de manier waarop we werken aan kwalificatie en socialisatie. Het gaat hier niet alleen om individuele ontplooiing, talentontwikkeling en sociale vaardigheid, maar om 'een zelfverantwoordelijk en aanspreekbaar persoon willen zijn'. Hier komen vragen aan de orde als: waar sta ik voor? waar wil ik mij nu en in de toekomst voor inzetten? Wij bieden als school aan leerlingen de ruimte om te ontdekken hoe zij als volwassen-wordend persoon een eigen plaats van betekenis in de samenleving kunnen gaan innemen, te midden van vele anderen. Leraren vervullen hierin een voorbeeldfunctie. Zij zijn overdragers van kennis, inzicht en respect voor de ander, en staan daarin ook model voor een idealisme, een manier van 'in de wereld zijn', waar leerlingen steun aan hebben in hun zoektocht naar een eigen identiteit in de samenleving. Een samenleving die steeds diverser, sneller en complexer wordt. Dit pedagogische doel van onderwijs is de basis van hoe we met elkaar omgaan in onze lessen en in de leerlingbegeleiding. Deze ambitie willen wij in de komende jaren vasthouden als leidraad in onze keuzes binnen het curriculum, en binnen de extra activiteiten die we buiten de lessen organiseren.

2.2 De fundamentele uitdaging voor de komende vier jaar

Het Coornhert is een school waar gedegen les wordt gegeven, in een goede sfeer, gericht op goede en stabiele examenresultaten, met een vaste lessentabel en stabiele roosters, met leraren die bereid zijn hard voor hun leerlingen te werken. Zij hebben hierin een grote autonomie. In meerdere opzichten werkt deze organisatie nog steeds goed. De lessentabel geeft structuur en resultaatgerichtheid. In de bovenbouw zijn er veel keuzemogelijkheden. Leerlingen krijgen hiermee veel kansen om op te klimmen in onderwijsniveau. De ruimte die leraren krijgen voor een eigen stijl van lesgeven is een belangrijke voorwaarde om als rolmodel met leerlingen te kunnen werken aan hun persoonlijke vorming.

Toch lopen we hiermee tegen grenzen aan. Dat merken we aan motivatieproblemen bij leerlingen en aan examenresultaten die onder druk staan. We merken het ook aan de onduidelijkheid die buitenstaanders ervaren (zie het Dunamare Auditverslag van december 2018) als van de school een eensluidend antwoord wordt gevraagd op fundamentele vragen als: wat is voor het Coornhert een goede les, wat is een goede docent, wat willen we dat leerlingen 'laten zien' aan prestaties en resultaten, hoe passen we toetsing en beoordeling daarop aan? Deze ervaringen vragen om grondig onderhoud in de organisatie en in de ontwikkeling van ons onderwijs in de komende jaren. Dat onderhoud plegen wij zorgvuldig en stap voor stap: op basis van feiten en in goed georganiseerd overleg tussen alle geledingen van de school. De uitdaging in dit proces bestaat erin dat we niet-effectieve structuren herkennen, ze loslaten of veranderen, en eventueel nieuwe structuren invoeren. Steeds met als doel om te beantwoorden aan de reële behoeften van jongeren om te kunnen leren op een voor hen passende manier.

2.2.1 Een nieuwe matrixstructuur

Het begin van een antwoord is afgelopen schooljaar (2017-2018) gegeven door een verandering in de matrixorganisatie (afdelingen en vakgroepen) en in de leiding van de school. Centraal staat hierin de leerling die een bij hem of haar passende opleiding volgt: mavo, havo of vwo. Dit betekent dat in iedere afdeling gezamenlijke pedagogische en didactische uitgangspunten en afspraken moeten bestaan, die invloed hebben op de wijze waarop iedere vakgroep het onderwijs en de doorlopende leerlijn in die afdeling vorm geeft. Die uitgangspunten en afspraken per afdeling behoeven in de komende vier jaren verduidelijking. Ze moeten een meer gedifferentieerde, meer passende uitvoering van het onderwijs aan mavo-, havo- en vwo-leerlingen mogelijk maken. Herkenbaar in de lessen, in het mentoraat en zo nodig ook in het curriculum. Het goed functioneren van de matrixstructuur zien wij als een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van het onderwijs. In de praktijk zal het uitwerken van de uitgangspunten per afdeling vooral gebeuren in de vakgroepen. Hier worden de behoeftes van de leerlingen naar vorm en inhoud van de lessen vertaald. Dit betekent ook dat in de komende jaren in de jaaragenda tijd vrij gemaakt moet worden voor de vakgroepen, zodat zij de opdracht van een meer gedifferentieerde onderwijsontwikkeling per afdeling kunnen gaan waarmaken. Zie ook paragraaf 2.3.8.

Vast staat dat de sterke punten die al vele jaren kenmerkend zijn voor het Coornhert Lyceum in deze ontwikkeling recht overeind moeten blijven:

- een uitgekende jaarplanning, transparant voor alle betrokkenen;
- zorgvuldige communicatie met ouders en leerlingen;
- grote inzet en betrokkenheid in het mentoraat en in de leerlingenzorg;
- een uitgebreid en kwalitatief hoogstaand cultureel programma.

Met behoud van deze kwaliteiten en in de vernieuwde matrixstructuur werken wij komende jaren aan concrete gezamenlijke antwoorden op de hierboven genoemde uitdaging.

2.2.2 Zes nieuwe Coornhert-competenties

Voor de beoogde verbeteringen oriënteren wij ons op een zestal competenties om de genoemde drie onderwijsdoelen, in onderlinge samenhang en per afdeling specifiek gemaakt, in de komende jaren optimaal bereikbaar te houden. Deze competenties zijn:



Inhoudelijk komen deze competenties voort uit de humanistische, op individuele ontplooiing en op samenwerking gerichte mensvisie, zoals wij die aantreffen in het werk van D.V. Coornhert en andere humanistische denkers. Ze sluiten bovendien goed aan bij de uitgangspunten van de Vereniging van Cultuurprofielcholen. Wij zien de school als een veilige oefenplaats waarin deze competenties met vallen en opstaan verworven kunnen worden. Ze geven ons ook helderheid en focus bij het maken van praktische keuzes in de vormgeving van het onderwijs in de komende jaren. Ze zijn dus niet vrijblijvend. Zo moet wat wij 'goed' noemen in lesgeven en begeleiden aantoonbaar gericht zijn op de ontwikkeling van deze competenties, steeds afhankelijk van de aard van de leerstof, de leeftijd van de leerling (leerjaar) en van het gevolgde onderwijsniveau (afdeling).

We werken aan deze uitdaging vanuit een optimistische, op groei gerichte grondhouding, met enthousiasme en in onderling vertrouwen. We zijn een lerende organisatie waarin we zien dat ieders mogelijkheden en talenten ertoe doen, waarin we elkaar nodig hebben om goede resultaten te waarborgen en elkaar stimuleren door kennis en ervaringen met elkaar te delen.

2.3 Praktische ontwikkelingen en de borging ervan

Diverse praktische ontwikkelingen zijn de afgelopen jaren al in gang gezet en zullen worden voortgezet. Bij deze ontwikkelingen gaat het erom de voortgang te bewaken, stagnaties te doorbreken, onduidelijkheden te verhelderen. Belangrijk is vooral dat nieuwe afspraken worden geborgd, zodat ze deel worden van een nieuwe gewoonte in het gezamenlijk handelen van alle medewerkers. Op de volgende terreinen werken we concreet aan onderwijsontwikkeling in de komende vier jaar.

2.3.1 Ontwikkeling van het lesgeven

Wij zien het als kerntaak van de school dat er zo goed mogelijk wordt lesgegeven. Dit is essentieel voor onze missie: zien te bereiken dat leerlingen een diploma halen op het voor hen hoogst haalbare niveau. Goed lesgeven is altijd de kracht van het Coornhert geweest en we zullen bewaken dat dit zo blijft. Maar wat we onder lesgeven precies verstaan, wat daar 'goed' in is, behoeft ontwikkeling en verduidelijking. Dit gaat verder dan orde houden, goed uitleggen en het laten reproduceren van overgedragen kennis. In 'goed lesgeven' willen we een dynamiek tot stand brengen waarin leerlingen actief, zelfstandig en ontdekkend aan het leren zijn. We willen voorkomen dat ze voortgesleept moeten worden om aan een minimale voldoende te komen en willen beter bereiken dat ze uitgedaagd worden om steeds hoger te reiken. Concreet betekent dit bijvoorbeeld:

- werken aan de hand van een heldere planning van leerprocessen in vakleerplan en studiewijzers, gericht op leerdoelen (te verwerven competenties) die onafhankelijk van een methode voor alle betrokkenen duidelijk zijn;
- differentiatie in niveau, in instructie en verwerking, binnen de klassikale les en binnen het diploma (maatwerkdiploma);
- gevarieerde werkvormen, die recht doen aan individuele verschillen in leerstijl;
- uitdagende werkvormen, die excellentie stimuleren;
- activerende didactiek en samenwerking tussen leerlingen;
- effectieve inzet van digitale leermiddelen in vakdidactiek en toetsing;
- zichtbare aandacht voor taalvaardigheid in vakdidactiek en resultaatbeoordeling;
- herkenbaarheid van het cultuurprofiel in vakleerplan en vakdidactiek.

De stip op de horizon voor 2022 is dat deze kenmerken in de lessen in alle vakken duidelijk herkenbaar zijn. In de periode daar naartoe zullen we daar op diverse manieren aan werken: zie hiervoor ook de volgende paragrafen. Aan deze ontwikkeling werken we door op ontwikkeling gerichte samenwerking tussen leraren, binnen en buiten de vakgroepen, beter te organiseren en te faciliteren. Dit proces ondersteunen we door iedereen de kans op scholing en intervisie te bieden. Waar van belang richten we scholing voor afdelingen, teams of de hele school, centraal in.

Opmerking: vanaf 2019 zal een werkgroep van leraren en schoolleiders zich opnieuw bezighouden met de criteria waaraan 'een goede les' op het Coornhert, afhankelijk van leerjaar en afdeling, moet voldoen. Dit kan mogelijk invloed hebben op de bovenstaande geschetste stip op de horizon voor 2022.

2.3.2 Ontwikkeling van het curriculum

Het Coornhert Lyceum volgt de landelijke ontwikkelingen in het herijken van het curriculum voor onder- en bovenbouw van het voortgezet onderwijs op de voet. Naar verwachting zullen ontwikkelingen rond het belang van de 21e eeuwse vaardigheden leiden tot aanpassingen in het curriculum.

Gezien de landelijke ontwikkelingen zullen we bovendien meer (en meer aantoonbaar) werk moeten maken van een doelbewuste en effectieve inzet van digitale leermiddelen. Daarbij komt dat wij ook vanuit de genoemde zes Coornhert-competenties in de komende vier jaren kritisch willen kijken naar het aanbod van de lessen in de lessentabellen zoals ze nu zijn. Bij het schrijven van dit schoolplan bestaan nog geen concrete plannen tot wijziging. Wel stellen we hier een vijftal vragen ten aanzien van de lessentabellen, die in de komende vier jaren beantwoord moeten worden.

Hoe kunnen we keuzemogelijkheden in de onderbouw vergroten?

In de eerste drie leerjaren bestaan momenteel vrijwel geen keuzemogelijkheden voor de leerlingen. Dit betekent dat we nauwelijks recht te doen aan eigen interesses. In de komende jaren zullen we onderzoeken of een keuzeband in het rooster aangeboden kan worden. Per afdeling ingericht, passend bij de gevolgde opleiding, waarmee leerlingen wel eigen accenten kunnen geven aan hun wekelijkse lessenspakket.

Hoe kunnen we bewuste reflectie op mens-zijn in de wereld bevorderen?

We bieden veel ruimte aan de drie kunstvakken, maar er is geen vak waarin de geschiedenis van het denken over mens en maatschappij op zichzelf centraal staat en dat leerlingen doelbewust stimuleert om daar vanuit op eigen ervaringen te reflecteren. Onderzocht moet worden of en hoe wij hieraan per afdeling, in onder- en bovenbouw, vorm kunnen geven. Ook hiervoor moet de mogelijkheid van een keuzeband in het rooster worden onderzocht. Tevens zal een antwoord gegeven moeten worden op de al eerder gestelde vraag of (en zo ja hoe) de invoering van het vak filosofie in onder- en/of bovenbouw wenselijk en haalbaar is.

Hoe kunnen we ontwikkeling van ICT-vaardigheden versterken?

In het eerste leerjaar krijgen alle leerlingen nu het vak mediawijsheid. In de bovenbouw van havo en vwo kunnen zij kiezen voor het schoolexamenvak informatica. Onderzocht moet worden of hiermee voldoende recht gedaan kan worden aan de noodzaak om (a) alle leerlingen de ICT-vaardigheden aan te leren die ze nodig hebben in studie en beroep en (b) die leerlingen die hiervoor interesse en talent hebben te stimuleren om ICT-vaardigheden op een hoger niveau te ontwikkelen. De toegevoegde waarde van het vak informatica zal in komende jaren worden geëvalueerd. Mogelijk verdient het de voorkeur een vak te gaan ontwikkelen en aanbieden waarin ICT-vaardigheden worden gecombineerd met creatieve en kunstzinnige vaardigheden en/of geïntegreerd kunnen worden in een vak dat verwant is aan het vak O&O (Onderzoeken en Ontwerpen) dat op zogenoemde technasia verplicht is.

Hoe kunnen we het beste recht doen aan de educatieve waarde van de kunstvakken?

Het Coornhert Lyceum biedt de vakken tekenen, muziek en drama in vrijwel alle jaren van de onderbouw naast elkaar als 1-uurs vak gedurende het hele schooljaar aan. De leerlingen hebben nu geen mogelijkheden om hierin een keuze te maken. De vraag is of wij hiermee voldoende beantwoorden aan de behoeften en de talenten van onze leerlingen. Onderzocht zal worden of een andere positionering van de kunstvakken in de onderbouw effectiever kan zijn voor de bedoelingen die wij als school met deze vakken hebben.

Met deze vier vragen geven we in dit schoolplan voor komende jaren een richting aan de ontwikkeling van het curriculum: meer flexibiliteit in de lessentabel voor de onderbouw, ten behoeve van door de leerlingen te maken keuzes die recht doen aan voorkeuren en persoonlijke talenten en hen reële extra kansen bieden om te werken aan de in paragraaf 2.2.2 genoemde competenties. Voor de uitwerking zal de schoolleiding samenwerking stimuleren binnen de diverse geledingen in de school. De mening van leerlingen wordt hier nadrukkelijk bij betrokken. Voorop staat dat het bij wijzigingen in de lessentabel niet gaat om een bezuiniging, maar om aanpassingen, op grond van de hiervoor geformuleerde missie, visie en onderwijsdoelstelling, die ons reële kansen moeten bieden om een adequaat antwoord te hebben op de fundamentele uitdaging waar ons onderwijs voor staat.

2.3.3 Ontwikkeling van het lesrooster

In de huidige situatie hebben leerlingen van de onderbouw een aaneengesloten lesrooster en werken zij ieder lesuur in klassenverband onder leiding van een leraar. De vraag doet zich voor of deze strakke dagindeling voldoende mogelijkheden voor leerlingen biedt om te werken aan de competenties zoals we die in paragraaf 2.2.2 hebben geformuleerd. In samenhang met een noodzakelijke uitbreiding van het schoolgebouw, zullen we in de loop van 2019 de vraag moeten beantwoorden of en onder welke voorwaarden de invoering van één of meerdere zelfstudie-uren (Z-uren) de leerlingen kan stimuleren om meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor hun leerproces te ontwikkelen. In combinatie hiermee zal worden bekeken hoe wij leerlingen die structureel moeite hebben met het maken van huiswerk beter kunnen ondersteunen na de lessen, met of zonder vakinhoudelijke begeleiding.

Doel van deze ontwikkeling is de school geleidelijk meer een studiehuis te laten worden, waarin leerlingen en leraren ook buiten de lessen in een rustige leeromgeving aan het werk zijn, waarin zij de op school beschikbare tijd en ruimte effectiever benutten en gestimuleerd worden om het schoolwerk zoveel mogelijk in de school af te maken.

2.3.4 Ontwikkeling van de cultuurprofilering en de buiten-les-activiteiten

Het Coornhert Lyceum organiseert vele culturele en sportieve activiteiten buiten de lessen. In de jaarplanning dreigt overbelasting die ten koste gaat van de continuïteit van het lesprogramma. Overeenkomstig de ambities zoals geformuleerd in het Cultuurprofielplan (2018-2022) zullen we vooral focussen op meer inhoudelijke samenhang en doelgerichtheid: excursies en projecten zoveel mogelijk in relatie met het curriculum, herkenbaarheid van het cultuurprofiel in de lessen, samenwerking tussen de kunstsecties ten behoeve van gezamenlijk projecten.

We zullen onderzoeken of de zgn. projectweken voldoende effectief zijn voor het behalen van de onderwijsdoelen en keuzes maken die recht doen aan onze doelen.

De ontwikkeling in schooljaar 2018-2019 van extra-curriculaire workshops in het eerste leerjaar (op woensdag- en vrijdagmiddag) zal worden geëvalueerd en gecontinueerd. Zo mogelijk zullen de workshops worden uitgebreid naar het tweede leerjaar. Deze ontwikkeling zal worden geborgd door de vormgeving van een Plusdocument, waarin leerlingen zelf, ter versterking van hun eigenaarschap, een overzicht bijhouden van alle buiten-les-activiteiten die zij gedurende hun schoolloopbaan uitvoeren. Voor de verdere ontwikkelingen en doelstellingen op dit terrein: zie het Cultuurprofielplan.

2.3.5 Ontwikkeling van de primaire leerlingbegeleiding

Op het Coornhert als brede scholengemeenschap vraagt een goede uitvoering van het mentoraat continue aandacht en ontwikkeling. Vanaf schooljaar 2016-2017 is dit herkenbaar in de

organisatie, minimaal twee maal per jaar, van de mentor-ouder-leerling (MOL) gesprekken. In de komende schooljaren zullen we de MOL-gesprekken handhaven als een belangrijk moment voor het contact tussen ouders, leerlingen en school. We zullen de planning, de kwaliteit en de wijze van uitvoeren van de MOL-gesprekken evalueren met het oog op de hierboven gestelde onderwijsdoelen en te ontwikkelen competenties. De evaluatie kan voor schooljaar 2019-2020 en verder aanleiding zijn tot aanpassing van de organisatie, de planning of de inhoudelijke voorbereiding van de MOL-gesprekken.

Het mentoraat is vanaf schooljaar 2018-2019 versterkt door de inroostering van een wekelijks mentoruur voor alle leerlingen (onder- en bovenbouw) en van een overleguur voor de mentoren van een jaarlaag. Hierdoor is betere afstemming mogelijk van de manier waarop de mentoren van een jaarlaag concreet invulling geven aan de begeleiding van hun mentorleerlingen. Bovendien kan hiermee de communicatie tussen de schoolorganisatie en ouders en leerlingen worden versterkt. We zullen via evaluaties bewaken dat de beoogde effecten ook werkelijk behaald worden en de voorwaarden voor een effectieve uitvoering van het mentoraat blijven monitoren en zo nodig verbeteren.

2.3.6 Inzet van digitale middelen in de didactiek

Met ingang van schooljaar 2017-2018 is een experimenteel laptop-project voor een aantal 1e en 2e klassen stopgezet, omdat het in de praktijk niet naar tevredenheid functioneerde. Hiermee is de noodzaak niet verdwenen tot (gedeeltelijke) digitalisering van de didactiek in de diverse vakken. De inzet van digitale middelen kan het leerproces voor leerlingen effectiever maken, de betrouwbaarheid en efficiëntie van de toetsing van bepaalde vaardigheden vergroten en indirect de leerlingen vertrouwd maken met de digitale tools die zij in latere studie en beroep nodig zullen hebben.

Digitale leermiddelen en -communicatievormen zullen een elementaire rol moeten gaan spelen in de beoogde veranderingen in het onderwijs op het Coornhert. Hiertoe stellen wij ons voor de komende jaren de volgende doelen.

In schooljaar 2019-2020 wordt een werkgroep digitalisering ingericht.

Deze werkgroep maakt een inventarisatie van de feitelijke inzet van digitale middelen in de didactiek van de diverse vakken. Hierbij hoort ook de vraag of (en zo ja hoe) leraren in de les gebruik laten maken van de mobiele telefoon. Op basis van deze inventarisatie wordt een advies opgesteld door de werkgroep digitalisering, voorzien van concreet te nemen maatregelen en faciliteiten (waaronder scholing) die de voorwaarden scheppen voor verdere digitalisering van de didactiek.

Voor 1 maart 2020 wordt een besluit genomen over de wijze waarop het Coornhert de digitalisering verder vormgeeft.

Hierbij zal duidelijk moeten worden of wij bij aanmelding van nieuwe leerlingen in 2020 ofwel een door henzelf meegebracht (BYOD) ofwel een door hen aan te schaffen collectief ingekocht device laten gebruiken. In beide gevallen zal er voor alle eerste klassen per vak een plan klaar moeten zijn voor de wijze waarop het device in en buiten de lessen zal worden gebruikt.

In samenhang met dit te nemen besluit wordt het beleid ten aanzien van het gebruik van de mobiele telefoon in de school geëvalueerd en zo nodig aangepast. Hierbij wordt zo mogelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijk onderzoek en van ervaringen van andere scholen.

De reeds bestaande werkgroep digitalisering wordt al op korte termijn gevraagd om:

- een basis scholingsplan te maken voor leraren die nog onvoldoende digitaal vaardig zijn in hun dagelijks werk in de klas; uitgangspunt hierbij is cursorische scholing samen met stimulering en facilitering van samenwerking met collega's die de betreffende vaardigheden wel beheersen;
- een duidelijk advies ten aanzien van de hardware en de software die alle leraren ten behoeve van hun lessen moeten kunnen inzetten.

In verband met de begroting 2019-2020 is de deadline op deze vragen maart 2019.

2.3.7 Concretisering en implementatie van taalbeleid

In schooljaar 2017-2018 heeft een breed samengestelde Werkgroep Taalbeleid de contouren van een schoolbreed taalbeleid ontworpen. Het resultaat ervan zal in 2018-2019 leiden tot een Taalbeleidsplan met concrete aanbevelingen en afspraken ter bevordering van de taalvaardigheden in alle vakken. De afspraken zullen in 2019-2020 worden geborgd door twee coördinatoren taalbeleid, één vanuit de vakgroep Nederlands en één vanuit de zaakvakken. Zij begeleiden de implementatie in de vakgroepen en reiken concrete handvatten (instructies) aan waarmee leraren gericht werk kunnen maken van 'taalgericht vakonderwijs' ter bevordering van de resultaten van de leerlingen.

2.3.8 Profilering van de afdelingen

De nieuwe structuur van de school is voortgekomen uit (a) de breed erkende noodzaak tot vernieuwende ontwikkeling van het onderwijs in de hele school en (b) het inzicht dat die ontwikkeling stagneert als hij over de volle breedte van de school op dezelfde wijze moet plaatsvinden. De nieuwe structuur met vier afdelingen (onderbouw, mavo, havo, vwo), vier conrectoren en vier leerlingcoördinatoren wordt geëvalueerd door een werkgroep in het voorjaar van 2019. Deze evaluatie is erop gericht dat in deze structuur, eventueel gedifferentieerd naar afdeling, zo efficiënt en effectief mogelijk gewerkt kan worden.

Van de nieuwe structuur wordt verwacht dat deze meer ruimte biedt om in iedere afdeling afzonderlijk een eigen dynamiek in onderwijsontwikkeling op gang te brengen en per afdeling te zorgen voor een wenselijk pedagogisch klimaat. Dit schoolplan moet daarom gelezen worden in samenhang met de afdelingsplannen die nog gemaakt moeten worden voor de afdeling onderbouw (eerste leerjaar en dakpanklassen tweede leerjaar) en voor de afdelingen mavo, havo en vwo afzonderlijk.

Voor al onze ontwikkelingen geldt dat er in de komende jaren op het Coornhert op een meer professionele manier gewerkt zal gaan worden aan bewuste, gezamenlijke verandering van het onderwijs, dus ook aan de organisatie en bewaking van de processen die tot werkelijke verandering moeten leiden. De school neemt hierin het advies over van de Dunamare-auditcommissie van december 2018: veranderingen moeten worden geïmplementeerd door helderheid ten aanzien van verantwoordelijkheden binnen de school (zie hiervoor paragraaf 4) en door gebruikmaking van eenvoudige 'plannen van aanpak' en van een heldere PDCA-cyclus. Deze moet in de school gemeengoed worden in de communicatie met alle bij een verandering betrokken actoren.

3. De sociaal veilige school

Het Coornhert Lyceum is een school met hart voor de leerlingen. De begeleiding vindt primair plaats vanuit het mentoraat, in nauwe aansluiting op het onderwijsleerproces. De wet op het passend onderwijs, het toenemend aantal leerlingen dat specifieke zorg of faciliteiten behoeft en een geleidelijke verandering van de leerlingenpopulatie in vooral de mavo-afdeling, vragen om efficiënt en doelgericht werken en daarmee om optimalisering van de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Het Ondersteuningsplan van de school is hierin leidend.

Voor de komende jaren doet de vraag zich voor hoe het mentoraat als eerste lijn begeleiding optimaal kan worden uitgevoerd. Er zijn vragen over de afstemming tussen de eerste en tweede lijn begeleiding in de school. De zorgcoördinator neemt reeds duidelijk haar verantwoordelijkheid in de verheldering hiervan en laat in de praktijk zien hoe de verschillende functies (mentor, leerlingcoördinator, trajectbegeleider, vertrouwenspersoon, motivatiecoach) zich ten opzichte van elkaar dienen te verhouden. De positie en taakinvulling van de vertrouwenspersonen, die nu feitelijk de rol van counselor vervullen, behoeft een duidelijker afbakening. Het Coornhert Lyceum zal de input van leerlingen, ouders en leraren structureel betrekken bij de ontwikkeling en evaluatie van de leerlingbegeleiding. Doelstelling is dat er volledige duidelijkheid komt, via zorgvuldig overleg met de betrokken functionarissen en eventueel daarop volgende (her)verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

3.1 Leerlingen aan zet

In 2018-2019 is het Coornhert gestart met het implementeren van de Peer2Peer methode. Dit is een vorm van peer-coaching, waarin 'peers' systematisch met elkaar samenwerken, op basis van gelijkwaardigheid en in verschillende rollen. 'Peers' kunnen klasgenoten zijn, ouderejaars of collega's. Iedereen die bij de Peer2Peer aanpak betrokken is, wordt er beter van: de school, de leerkrachten en de leerlingen.

Wij willen werken met PeerLeaders en PeerTutors. We kiezen ervoor om bovenbouwleerlingen in onze brugklassen de rol van PeerLeader te geven. Zij zijn brugklascoaches en werken samen met de mentoren. Daarnaast leiden we in 2018-2019 bovenbouwleerlingen op als PeerTutor. Deze leerlingen helpen andere leerlingen met vakken waarmee zij moeite hebben. Uit ervaring blijkt dat Peers een extra impuls aan een gezond sociaal klimaat en de kwaliteit van het onderwijs geven.

In 2019-2020 zullen de PeerLeaders nog meer betrokken zijn bij de brugklassen. Zo zullen ze o.a. zelfstandig lesjes gaan verzorgen, denk aan agenda invullen, hoe werkt het rooster, gebruik van het kluisje, leren plannen en ervaringen uitwisselen. Ook zullen zij al bij de brugklaskennismakingsavond aan de mentorklas worden gekoppeld en gaat een aantal PeerLeaders met hun mentorklas mee op kamp.

Leerlingen en studenten die zich aanmelden voor een Peer coaching rol worden zorgvuldig geselecteerd en opgeleid. Alle Peers krijgen een training en nemen deel aan intervisie om hen goed voor te bereiden op en te begeleiden bij hun verantwoordelijke taak. Zij worden rolmodellen voor andere leerlingen. Zij werken met een competentielijst die dient als leidraad in hun ontwikkeling. Uiteindelijk kunnen ze beloond worden met een internationaal erkend certificaat. Voor meer informatie, zie <https://peer2peer-edu.nl/>

Peer2Peer biedt ons én de leerlingen handvatten, structuur en een format waarmee wij als school kunnen groeien in het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen omgeving.

4. HR-beleid

4.1 Vanuit de Dunamare Onderwijsgroep

Het HR-beleid van het Coornhert Lyceum vloeit voort uit het Strategisch HR-plan 2016-2020 van de Dunamare Onderwijsgroep, dat in samenspraak met alle medewerkers is opgesteld en waarin onder de titel 'Goed werkgeverschap bij de Dunamare Onderwijsgroep' een aantal belangrijke uitgangspunten voor dit beleid geformuleerd zijn. Uiteindelijk is dit beleid terug te voeren op de ambitie van alle Dunamare-scholen gezamenlijk: de brede talentontwikkeling van alle leerlingen. Deze ambitie serieus nemen, betekent ook dat alle medewerkers worden gestimuleerd en gefaciliteerd om hun talenten (capaciteiten) voortdurend te blijven ontwikkelen en daarmee hun onderwijs optimaal van kwaliteit te houden, zodat het aansluit op de reële behoeften van de leerlingen voor hun toekomstig functioneren in de maatschappij.

Werken aan dit permanente ontwikkelingsdoel gebeurt binnen de onderwijsgroep, door de organisatie als geheel en elk van de scholen afzonderlijk te beschouwen als een lerende organisatie. Hierover zegt het HR-plan op pagina 21 het volgende:

“Hoewel in onze optiek geen organisaties bestaan die kunnen leren, leren idealiter wel de mensen die tezamen een organisatie vormen. Zo ontstaat persoonlijke groei waardoor de organisatie als geheel beter gaat functioneren. Een lerende organisatie zien wij als een organisatie die haar medewerkers in staat stelt om zich voor te bereiden en in te spelen op een veranderende omgeving door scholing, ontwikkeling en het nemen van initiatief te stimuleren.”

In deze zin past het concept van een lerende organisatie bij de missie en de visie die het uitgangspunt vormen voor dit schoolplan. Om zo'n lerende organisatie te kunnen zijn, moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden, zowel op het centrale niveau van de Dunamare Onderwijsgroep als binnen het Coornhert Lyceum:

Leiderschap

De schoolstructuur in vier duidelijk herkenbare afdelingen en de hierop aangepaste managementstructuur met voor elke afdeling een verantwoordelijke conrector, is erop ingericht om in de school concreet werk te kunnen maken van de drie centrale functies van leiderschap zoals gedefinieerd in het overkoepelend Dunamare-beleid: aandacht, afspreken en aanspreken.

Professionele medewerkers

Het 'goed werkgeverschap' van de Dunamare Onderwijsgroep zoals het vorm krijgt op het Coornhert Lyceum is erop gericht dat alle medewerkers beschikken over en werken aan de voor hun concrete werk vereiste kennis, vaardigheden en attitudes; in de school is de uitvoering van het personeelsbeleid gericht op het stimuleren van eigenaarschap en samenwerking, van een open, onderzoekende werkhouding en van optimale vitaliteit en motivatie van alle medewerkers.

Stimulerende werk- en leeromgeving

Binnen het Coornhert Lyceum krijgen alle leraren en ondersteunende medewerkers de professionele ruimte om binnen de kaders van het kwaliteitsbeleid hun werk op een eigen wijze uit te voeren en hierin eigen professionele keuzes te maken, in onderlinge afstemming met degenen met wie zij samenwerken; alle medewerkers werken op basis van onderling vertrouwen, met ruimte voor experiment en een eigenzinnige inbreng in het geheel; de school als geheel waarborgt een prettige en gezonde werkplek voor iedere medewerker en faciliteert ontwikkeling en groei via de Dunamare Academie en de opleidingsschool H₂O.

Voor nadere uitwerking van deze voorwaarden verwijzen we hier naar het genoemde HR-plan van de Dunamare Onderwijsgroep op pagina's 30 tot en met 35.

Het Coornhert Lyceum wil deze voorwaarden meenemen als ambitie in de ontwikkelingen die we de komende vier jaar ingaan.

4.2 Ontwikkelingen HR binnen het Coornhert Lyceum in de komende vier jaren

De ambities van de Dunamare Onderwijsgroep zijn hoog. Ze moeten in de werksituatie van de school, waarin reeds continue werk- en handelingsdruk bestaat voor uitvoering en ondersteuning van de primaire werkprocessen, zo goed mogelijk waargemaakt worden. Dit betekent allereerst dat die situatie op zichzelf, voor zover van invloed op uitvoering van het HR-beleid, met een realistische blik onder ogen gezien moet worden.

- De school ontvangt dagelijks ruim 1750 leerlingen in een accommodatie die in een aantal opzichten te klein is, zowel in het aantal lokalen, als in de beschikbare studie- en pauzeruimtes. Uitbreiding is gepland en wordt in de komende periode gerealiseerd.
- De toenemende diversiteit van de samenleving is in de school herkenbaar en stelt extra uitdagingen aan de competenties van de medewerkers ten behoeve van een effectieve pedagogische benadering van de leerlingen.
- Er werken ruim 160 medewerkers die aangeven behoefte te hebben aan duidelijkheid, betrokkenheid, autonomie en persoonlijke waardering; de schoolleiding die hiervoor verantwoordelijk is bestaat uit vijf leden (rector en vier conrectoren) met een fulltime aanstelling, die naast de verantwoordelijkheid voor personeelszorg ook verantwoordelijkheid dragen voor de dagelijkse gang van zaken, de continue communicatie met diverse stakeholders en de resultaten van het onderwijs.
- De toenemende krapte op de arbeidsmarkt van bevoegde leraren, de sterke mobiliteit van startende leraren en de vergrijzing van het lerarenteam vragen om bijzondere aandacht voor het zijn van aantrekkelijk werkgever met een nauwkeurig op de behoeften van de individuele medewerker gericht loopbaanbeleid. De wisselingen in het leraren team stelt de school als geheel voor de uitdaging om zowel de basiskwaliteit van het lesgeven op orde te houden als de noodzakelijke ontwikkelingen daarin (zie paragraaf 2) via een uitgekiende jaarlijkse verdeling van lesgevende en niet-lesgevende taken gestalte te geven. In ons leiderschap willen we aandacht, afspreken en aanspreken als belangrijke drijfveren voor ons handelen terug laten komen.

Om de onderwijskundige ambities van de school in de komende jaren waar te kunnen maken zijn de volgende ontwikkelingen in de uitvoering van het HR-beleid. Deze ontwikkelingen zijn gedeeltelijk al in gang gezet, maar moeten in de komende periode verder worden geborgd. Verbeteringen zijn mogelijk en/of nodig op de volgende punten:

- duidelijkheid in de rolopvatting en verdeling van taken en bevoegdheden tussen de rector, conrector, de vakgroepvoorzitters en de leerlingcoördinator;
daarbij positionering van de conrector als eerste lijn- leidinggevende vanuit onderwijskundig leiderschap met aandacht voor de resultaten; afstemming tussen de taken van de ondersteunende functies en de leraren en mentoren;
- transparantie inzake procedures van advisering en besluitvorming;
- zorgvuldigheid en tijdigheid in communicatie over regelingen en voorbereiding en uitvoering van werkprocessen;
- aanpassing van het taakbeleid met het oog op de ontwikkelingsbehoefte van de school en op een eerlijke verdeling van de werkdruk;
- inhoudelijke en organisatorische samenwerking vanuit onderling vertrouwen en gericht op werkdrukvermindering en gezamenlijke effectiviteit;
- nieuw beleid voor functioneren en beoordelen waarin aandacht voor de mens en zijn welbevinden geborgd is.

In het voorjaar van 2019 onderzoekt een werkgroep de nieuwe organisatiestructuur met als uitgangspunt de vraag hoe die structuur het beste in de diverse werkprocessen concreet kan doorwerken. Verwacht wordt dat hiermee vanaf augustus 2019 een aanscherping van de huidige structuur zal bestaan die in de praktijk effectiever en efficiënter zal werken.

Aan de in 4.1 genoemde vier voorwaarden voor goed HR-beleid in een lerende organisatie wordt op het Coornhert Lyceum vorm gegeven vanuit de principes van een professioneel en ontwikkelingsgericht HR-beleid, waarin zoveel mogelijk kort-cyclisch wordt gewerkt.

- De conrectoren bezoeken regelmatig de lessen van de leraren in hun afdeling. Zij gebruiken een observatie-instrument waarin 'de zes rollen van de leraar' herkenbaar zijn, maar dat binnen het Coornhert Lyceum ook nog in ontwikkeling is en zal worden aangepast aan de nader vast te stellen criteria voor wat 'een goede les' op het Coornhert is. Zij voeren met alle leraren van hun afdeling minimaal 2x per jaar een voortgangsgesprek, aan de hand van de geobserveerde lessen en van gegevens uit tevredenheidsonderzoeken (Kwaliteitscholen). In die gesprekken kunnen alle genoemde voorwaarden aan de orde komen, in elk geval komen altijd de ontwikkelingsmogelijkheden en de scholingsbehoeften van de betreffende leraren aan de orde.
- Het goed functioneren en de professionele ontwikkeling van OOP wordt gewaarborgd door het werken in teams. Elk team kent een eindverantwoordelijk leidinggevende die minstens twee keer per jaar een voortgangsgesprek voert met elke medewerker. De OOP medewerkers krijgen de kans om zich te professionaliseren en zich te blijven ontwikkelen. Hiertoe bespreken ze tijdens het voortgangsgesprek met hun leidinggevendens minstens één keer per jaar hun opleidingswens en leggen dat vast in een POP.
- In de komende jaren zal op basis van de matrixstructuur en met het oog op de benodigde onderwijsontwikkeling ingezet worden op een inhoudelijke en organisatorische versterking van de positie van de vakgroepvoorzitter. De vakgroepvoorzitter wordt in de vakgroep de supervisor die de ruimte en de verantwoordelijkheid krijgt om de doorwerking van afdelings-specifieke vakdidactische uitgangspunten in de praktische uitvoering van het onderwijs in zijn vak te monitoren en te ontwikkelen. Namens de vakgroep is hij of zij de gesprekspartner voor de schoolleiding voor het proces en het resultaat van het onderwijs. Hiervoor zal op basis van behoefte individueel of gezamenlijk scholing worden georganiseerd.
- Voor het maken van het formatieplan voor ieder nieuw schooljaar en voor de hieruit voortvloeiende concrete toedeling van alle lesgevende en niet-lesgebonden taken is uiteindelijk de schoolleiding verantwoordelijk. Jaarlijks legt de schoolleiding het formatieplan (als basis van de jaarbegroting) in het voorjaar ter instemming voor aan de PMR. De schoolleiding laat zich voor het verdelen van de lessen over de diverse leraren adviseren door de vakgroepvoorzitter, die hiertoe aan het eind van het schooljaar een concreet voorstel doet.

5. Financieel beleid

5.1 Algemeen

Elk jaar wordt op basis van het aantal leerlingen en de daaraan gekoppelde rijksinkomsten een begroting opgesteld. Bij de inkomsten worden ook niet-rijksinkomsten mee begroot zoals bijdragen van het samenwerkingsverband, ESF gelden, gemeentelijke subsidies en projectsubsidies.

Waar mogelijk worden de baten omgezet naar vakgroep- of afdelingsbudgetten op basis van begrotingen van de betreffende vakgroepen of afdelingen.

5.2 Sponsors

Uitgangspunt is dat er voor de kosten en organisatie van het onderwijs geen gebruik mag worden gemaakt van sponsorgelden of materiële bijdragen van het bedrijfsleven op commerciële basis. Het kan incidenteel voorkomen dat een bedrijf of een andere instelling of persoon, gelden of andere middelen beschikbaar stelt aan het Coornhert Lyceum.

Voor het Coornhert Lyceum geldt de beleidslijn dat sponsoring de integriteit van het onderwijs nooit mag schaden.

5.3 Meer-jaren raming

De ambitie van de school is dat de begroting sluitend is en geen tekorten kent. In de schooljaren 2016 t/m 2019 is er echter een negatief resultaat geweest. Het Coornhert Lyceum werkt aan een plan ter verbetering van de resultaten en zal in een meer-jaren begroting weer terug gaan naar een positief resultaat.

Voorwaardelijk voor de verbeteracties is de kwaliteit van ons onderwijs. De keuzes die we maken wegen we af aan de belangen van de leerlingen in onze school en het recht dat zij hebben op goed onderwijs. In de traditie van 450 jaar Coornhert blijft onze school een betrouwbare leeromgeving waar kwaliteit en talentontwikkeling voorop staat.

6. Huisvesting

In 2018-2019 telt het Coornhert Lyceum vier noodlokalen en een extra noodruimte voor pauzeren van de brugklasleerlingen. Het aantal leerlingen is de afgelopen jaren gegroeid wat heeft geleid tot deze aanpassingen. In afwachting van verbouw van één van de vleugels van de school vangen we het ruimtetekort op deze manier op. We missen echter structureel ruimte om recht te doen aan ons profiel van kunst en cultuur school en om ruimte te bieden aan onderwijs experimenten zoals nieuwe technologische projecten.

De school plant daarom evengoed een gerichte krimp zodat de verhouding tussen het aantal lesgroepen en het aantal beschikbare onderwijsruimtes gunstiger wordt. In 18-19 is er een geplande krimp geweest met één mavo klas. Voor de komende jaren wordt er gewerkt volgens een te ontwikkelen plan voor krimp. Hierin zijn de belangen van de afdelingen geborgd. De school wil een gezonde mix houden tussen leerlingen vwo, havo en mavo zodat we recht blijven doen aan onze ambitie om in harmonie met elkaar te leven en te leren in ons gebouw.

In de meer-jaren raming wordt de krimp omgezet naar lumpsum en naar aanpassingen in de lasten. Voorop blijft de doelstelling van een sluitende begroting.

7 Samenvattend

Het Coornhert Lyceum is een bloeiende traditionele school, krachtig in het kansen bieden aan leerlingen, met een sterk kunst en cultuur profiel waar grote talenten van onze leerlingen zich ontwikkelen in een veilig klimaat. We willen onze leerlingen voorbereiden op een toekomst die weinig zekerheden kent. De veranderingen in de maatschappij in ICT, technologie, klimaat en zorg voor elkaar, zijn moeilijk te overzien. Ons onderwijs moet onze leerlingen in staat stellen om hierop te anticiperen en zich te ontwikkelen als mens en als burger die 'het verschil kan uitmaken'. Ook de komende vier jaar willen we met elkaar in gezamenlijkheid werken aan deze doelstelling.

